UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

LA GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS : LE CAS DE L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC

MARIE-CLAUDE PETIT
DÉPARTEMENT DE MATHÉMATIQUES ET DE GÉNIE INDUSTRIEL
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE PHILOSOPHIAE DOCTOR (Ph.D.)
(GÉNIE INDUSTRIEL)

AVRIL 2010

© Marie-Claude Petit, 2010.

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Cette thèse intitulée:

LA GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS : LE CAS DE L'INDUSTRIE AÉROSPATIALE AU QUÉBEC

Présentée par : PETIT Marie-Claude
en vue de l'obtention du diplôme de : Philosophiae Doctor
a été dûment acceptée par le jury d'examen constitué de :

M. PELLERIN Robert, ing. Ph.D., président
M. BOURGAULT Mario, ing. Ph.D., membre et directeur de recherche
Mme DROUIN Nathalie, Ph.D., membre
M. GAREL Gilles, Docteur, membre externe

DÉDICACE

Pour Ulysse

REMERCIEMENTS

Avec cette thèse terminée, fruit de mes sept dernières années d'études au doctorat, j'ai le sentiment du devoir enfin accompli. Les chemins empruntés pour atteindre cet objectif n'ont pas toujours été les bons. Fort heureusement, à la croisée des routes, des personnes étaient là pour me tendre la main. La réalisation de cette thèse repose donc en partie sur la générosité de ces personnes qui, de près, de loin, au quotidien ou de façon ponctuelle, ont bien voulu m'accompagner.

La première de ces personnes est sans contredit mon directeur de thèse, M. Mario Bourgault, professeur titulaire au département de mathématiques et de génie industriel, à l'École Polytechnique de Montréal. Je lui suis très sincèrement reconnaissante pour la confiance qu'il m'a accordée et renouvelée. Je lui suis aussi gré de sa patience, de son écoute, de ses conseils, de ses encouragements et de son indéfectible soutien. Je le remercie aussi pour l'appui financier octroyé notamment par le biais de sa Chaire de recherche du Canada en gestion de projets technologiques.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury pour l'aval donné à mon projet de recherche ainsi que pour avoir accepté d'évaluer le produit final de ma démarche. De nouveau, mes remerciements vont à mon directeur de thèse, M. Mario Bourgault. Je les adresse également au président de mon jury, M. Robert Pellerin, professeur agrégé au département de mathématiques et de génie industriel à l'École Polytechnique de Montréal, à Mme Nathalie Drouin, professeure au département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal, ainsi qu'à M. Gilles Garel, professeur en sciences de gestion à l'Université de Paris Est Marne-la-Vallée, et en Humanités et sciences sociales à l'École Polytechnique, à Paris.

Je souligne aussi la contribution de Mme Suzanne M. Benoît, directrice générale d'Aéro Montréal, qui a promptement facilité mon accès au terrain de la recherche. D'autre part, je tiens à remercier les dirigeants des huit entreprises de l'industrie aérospatiale qui m'ont ouvert leurs portes. Cela sans oublier les 65 hauts dirigeants, gestionnaires et gestionnaires de projets

rencontrés. Un merci particulier à chacun d'entre eux pour leur intérêt marqué à l'endroit du sujet de ma recherche et, surtout, pour m'avoir si généreusement alloué de leur si précieux temps.

J'adresse aussi mes remerciements à Mme Olga Navarro-Flores, professeure au département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion, à l'Université du Québec à Montréal, pour sa formation à l'utilisation du logiciel de traitement des données qualitatives Atlas.ti.

J'exprime également ma gratitude à deux femmes d'exception, professeures au département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion, à l'Université du Québec à Montréal, qui bien en amont de cette aventure que fut pour moi le doctorat, m'ont un jour lucidement initiée au métier de chercheur. Je remercie donc Mme Hélène Sicotte qui a su me transmettre sa passion pour la recherche ainsi que Mme Lise Préfontaine dont j'ai retenu l'esprit de leadership, une qualité essentielle pour entreprendre et accomplir un grand projet de recherche tel celui-ci.

Ont aussi droit à ma reconnaissance mes collègues et amis Gabriel Kibonge Yan, associé de recherche de la Chaire de recherche du Canada en gestion de projets technologiques, et Jaouad Daoudi, doctorant, à l'École Polytechnique de Montréal, pour m'avoir accompagnée à quelques reprises sur le terrain de cette recherche ainsi que pour leur écoute, leurs sages conseils dans les moments d'incertitudes et leurs encouragements.

Un merci particulier à l'attention de Mme Chantal Tétrault, technicienne en documentation au service du Prêt entre bibliothèques, pour son aide et son professionnalisme.

Je ne saurais passer sous silence l'appui inconditionnel de mes proches. Merci à Jonathan, pour l'amour, l'admiration, le réconfort et la patience dont il a perpétuellement fait preuve à mon endroit. Cependant, je ne le remercierai sans doute jamais assez pour son extraordinaire générosité. Véritable clef de voûte, celle-ci m'a assurée une qualité de vie et une tranquillité d'esprit inespérées.

Merci aussi à nos fils chéris, Ulysse et Hermès, nés pendant ce doctorat et maintenant âgés de bientôt 4 ½ ans et de 18 mois. À un moment où à un autre ainsi qu'à leur façon bien à eux, ils ont étroitement accompagné et «aidé» leur maman doctorante. Avec leur venue au monde, la conciliation études-jeune famille a à plusieurs égards relevé du défi. Malgré cela, ma volonté de

représenter un jour à leur yeux un modèle de persévérance m'a sans cesse encouragée à dépasser les limites de l'effort à fournir pour ce faire.

Si je dédie cette thèse à l'aîné d'entre eux, c'est essentiellement pour un échange candide mais certes touchant au coeur d'une mère dont le quotidien était rythmé par de longues périodes de lecture et d'écriture. «*Mais, que fais-tu, Maman?,* me demande-t-il ainsi un jour, du haut de ses vingt-quatre mois. Moi, simplement : *j'écris un livre.* Ébaubi, il poursuit : *Un livre pour moi?* Sans réfléchir à l'effet de ma réponse : *Oui, un livre pour toi.*» Évidemment, il a conservé en tête cette «promesse». Et Dieu sait qu'il l'a attendu ce «livre». Aujourd'hui, le voici donc enfin!

Je remercie aussi affectueusement mes beaux-parents, Lise et Norman. Leur compréhension, leur disponibilité et leurs bons mots m'ont plus d'une fois apaisée.

Merci également à Cécile, amie de la famille, qui, contre toutes attentes et par surcroît au moment opportun, s'est vivement intéressée à ma démarche, m'a écoutée et diligemment éclairée.

Ma dernière et certainement non moindre pensée va à mon amie de longue date, Violaine. Je tiens à la remercier chaleureusement pour sa présence, physique comme virtuelle, son écoute, ses remarques, ses encouragements, sa franchise et sa bonne humeur qui, maintes fois, m'ont permis de prendre un sain recul!

RÉSUMÉ

Cette recherche porte sur la gestion des gestionnaires de projets (GPJ) qui oeuvrent dans les organisations de haute technologie. Plus précisément, elle se penche sur la prise en charge de ces professionnels dans une perspective de gestion de ressources humaines (GRH) dans des entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec.

La littérature du domaine de la gestion de projets dépeint généralement les GPJ comme des entrepreneurs et des gestionnaires de ressources notamment de ressources humaines (ex. : équipiers de projets). Elle les définit aussi comme responsables de leur cheminement de carrière, de la gestion de leur stress et de leur motivation. Ce profil laisse penser qu'une fois sélectionnés et assignés à des projets, les GPJ font l'objet de peu de prise en charge dans les organisations. Il est cependant difficile de concevoir qu'ils évoluent seuls dans les organisations voire même qu'ils ne posent aucun défis en terme GRH tel que, comme en fait état la littérature, les équipiers de projets.

La revue de la littérature permet également de constater que le sujet de la GRH des GPJ est fort peu documenté sur le plan empirique. C'est particulièrement le cas au niveau des défis que peut poser le contexte de projets pour la GRH des GPJ et des acteurs qui les prennent en charge et qui peuvent contribuer à relever les défis éventuels de GRH des GPJ.

Cette étude a cherché à distinguer ces défis ainsi que les moyens qui sont mis de l'avant pour les relever. Également, elle a voulu identifier les acteurs de la GRH des GPJ, leurs rôles, leurs compétences et les relations qu'ils entretiennent entre eux ainsi qu'à l'endroit des GPJ dans le but de les prendre efficacement en charge. Cette étude a aussi voulu démontrer la logique entre les moyens mis de l'avant par les acteurs identifiés et les objectifs que souhaitent satisfaire les organisations qui emploient des GPJ. Enfin, elle a cherché à identifier les retombées de la GRH des GPJ telle qu'elle s'effectue dans les organisations.

Le secteur aérospatial québécois a été choisi comme terrain de la recherche notamment parce que le succès des projets, lesquels côtoient les opérations manufacturières, semble contribuer à la performance des organisations qui en font partie. Pour preuve, la majorité d'entre elles se taillent présentement une place de choix parmi les leaders mondiaux.

Les données de la recherche ont été obtenu par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès de 65 représentants de la gestion de projets, de la GRH ainsi que de la haute direction de huit organisations du secteur aérospatial québécois. Les données recueillies ont été traitées cas par cas notamment par le biais du logiciel Atlas.ti. Leur description et leur interprétation ont par la suite été réalisées dans l'optique de livrer un portrait transversal de la GRH des GPJ dans ce secteur industriel.

Les résultats révèlent ainsi le fait que les GPJ posent effectivement des défis de GRH et qu'ils sont en l'occurrence encadrés dans les organisations à l'étude. Les GPJ bénéficient à la fois des pratiques de GRH traditionnelles (GRH collective) ainsi que des retombées de la relation établie et entretenue avec leur gestionnaire immédiat (GRH individualisée). Un réseau d'acteurs intervient également au niveau de la GRH des GPJ. Parmi ceux-ci, le gestionnaire immédiat des GPJ fait figure d'acteur clé. Outre l'application des politiques de GRH à l'endroit des GPJ, le gestionnaire de GPJ, de par sa proximité avec chacun de ces derniers, est amené à jouer des rôles tel ceux de *coach*, de motivateur et d'agent de talents. Cette GRH hybride des GPJ procure notamment un sentiment de bien-être chez les GPJ et permet ainsi aux organisations de retenir les créateurs de valeur que représentent à leurs yeux les GPJ, de s'assurer de la fidélité de leurs clients (*repeat business*) compte tenu du succès des projets qui ont été gérés par les GPJ et, enfin, de constituer leur future élite managériale.

Mots-clés : gestion de projet, gestion des ressources humaines, gestionnaire de projets, gestion de proximité, haute technologie, aérospatial, Québec

ABSTRACT

This research focuses on the management of project managers (PMs) working in high technology organizations. In particular, it examines how these professionals are taken charge of from a human resources management (HRM) standpoint in firms within the aerospace industry in Quebec.

The literature in the field of project management generally depicts PMs as entrepreneurs and resource managers, managing human resources (e.g. project team members) among other things. It also defines them as single-handedly responsible for managing their own career, stress and motivation. This profile suggests that once selected and assigned to projects, PMs receive little attention in terms of HRM from the organization. It is hardly conceivable, however, that PMs would move about completely on their own within the organization, let alone that they wouldn't represent any special challenge in terms of HRM, as the ones the literature so clearly underlines for project team members.

The review of the literature also reveals that the subject of HRM as applied to PMs is poorly documented empirically, especially on the topic of what particular challenges the project context might bring up for the HRM of PMs. There is also little told about the actors involved in supporting and contributing to meet the challenges that arise out of managing PMs.

This study sought to discern those challenges and the means put forth to address them. Also, it wanted to identify the actors of the HRM of PMs, their roles, their skills, and their relationships, among themselves and with the PMs, in order to efficiently take charge of them. This study also wanted to demonstrate the logic that ties the means put forth by the identified actors with the objectives PM-employing organizations want to reach. Finally, the study wanted to identify the impact of the HRM of PMs as it is occurring in organizations.

The Quebec aerospace sector was chosen as the field of research primarily because the success of projects in organizations of that sector, alongside regular manufacturing operations, seems to contribute to their performance. In fact, most of these organizations currently are industry leaders worldwide.

The data that form the basis of this research were obtained through 65 semi-structured interviews with representatives of project management, HRM and upper management in eight organizations in the aerospace industry in Quebec. First, the collected data was treated case by case using the qualitative data analysis software application Atlas.ti. Subsequently, the description and interpretation of the data were developed in a transversal way to achieve a sector-wide portrait of the HRM of PMs.

The results reveal that PMs, like other human resources, do present particular HRM challenges and are actually managed as such in the organizations. PMs benefit both from traditional HRM practices (collective HRM) and from the relationship established and maintained with their immediate manager (individualized HRM). A network of actors is also involved in the HRM of PMs. Among these, the immediate manager of PMs stands out as the key HRM actor. In addition to applying HRM policies and practices to PMs, the manager of PMs, in his position of proximity with PMs, is destined to play different roles such as coach, motivator and talent agent.

This hybrid HRM of PMs provides a sense of well-being among PMs and allows organizations to retain these creators of value, it secures faithful customers (repeat business) as a consequence of the success of projects managed by those PMs, and contributes to build a pool for their future managerial elite.

Keywords : project management, human resource management, project manager, proximity management, high technology, aerospace industry, Quebec.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE III

REMERCIEMENTS IV

RÉSUMÉ VII

ABSTRACT IX

TABLE DES MATIÈRES XI

LISTE DES TABLEAUX XVII

LISTE DES FIGURES XIX

LISTE DES ANNEXES XX

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS XXI

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 – MISE EN CONTEXTE 4

1.1 Gestion par projets dans les organisations de haute technologie 4

1.1.1 Structures projets dans les organisations de haute technologie 4

1.1.2 Projets 5

1.1.3 Programmes 6

1.2 Acteurs projets 8

1.2.1 Équipiers de projets 8

1.2.2 Gestionnaire de projets 9

1.2.2.1 Rôles et responsabilités 10

1.2.2.2 Profil de compétences 11

1.3 Implications socio-organisationnelles des structures par projets 12

1.3.1 Bénéfices de la participation aux projets 12

1.3.2 Inconvénients de la participation aux projets 13

1.3.2.1 Compétence en gestion de projets 13

1.3.2.2 Perte de repères 14

1.3.2.3 Incertitudes des lendemains 14

1.3.2.4 Stress 15
1.3.2.5 Double allégeance 15
1.3.2.6 Multidisciplinarité 16
1.3.2.7 Carrière horizontale 16
1.3.2.8 Transfert des connaissances 17
1.4 Prise en charge des implications de la participation aux projets 17
1.4.1 Gestion des ressources humaines dans les organisations 18
1.4.2 Acteurs de la GRH dans les organisations 19
1.4.3 Pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations 20
1.4.3.1 Recrutement 21
1.4.3.2 Formation et développement 21
1.4.3.3 Évaluation du rendement 22
1.4.3.4 Rémunération 22
1.4.3.5 Gestion de la carrière 22
1.4.3.6 Motivation 23
1.4.4 Théorie des ressources 23
1.4.5 Défis de la GRH des acteurs projets 24
1.4.6 Critiques de la capacité de la fonction RH 25
1.4.7 Stratégies pour la gestion des acteurs projets 26
1.4.7.1 Rôles de la fonction RH 26
1.4.7.2 Partage des rôles de la GRH des acteurs projets 29
CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE 32
2.1 Travaux sur la gestion des ressources humaines et la gestion par projets 32
2.1.1 Quatre décennies de recherche 32
2.1.2 Perspectives des travaux récents sur la GRH et la gestion par projets 36
2.1.2.1 Travaux sur la GRH des acteurs projets 36
2.2 Examen de la littérature sur la GRH dans les environnements par projets 46
CHAPITRE 3 – PROPOSITION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE 50
3.1 Proposition de recherche 50
3.1.1 Questions de la recherche 50
3.1.2 Objectifs de la recherche 51

3.2 Méthodologie de la recherche 51
3.2.1 Approche, objet et perspective de la recherche 52
3.2.2 Unité d'analyse de la recherche 52
3.2.3 Stratégie de la recherche 52
3.2.3.1 Méthode des cas 53
3.2.3.2 Qualités de la méthode des cas 53
3.3 Terrain de la recherche 55
3.3.1 Choix et qualités de l'industrie pour la recherche 55
3.3.1.1 Critères de choix de l'industrie aérospatiale 55
3.3.1.2 Qualités de l'industrie aérospatiale 56
3.3.2 Données préliminaires 57
3.3.3 Appui de la Grappe aérospatiale 57
3.3.4 Sélection et profil des entreprises de la recherche 57
3.3.4.1 Sélection des entreprises 57
3.3.4.2 Profil des entreprises 58
3.3.5 Choix des participants à la recherche 59
3.3.5.1 Qualités des participants à la recherche 60
3.3.5.2 Identification des participants de la recherche 60
3.3.5.3 Profil des participants à la recherche 61
3.4 Recueil des données de la recherche 62
3.4.1 Entrevue semi-dirigée 62
3.4.1.1 Guide d'entrevue 63
3.4.1.2 Données secondaires 65
3.4.2 Déroulement des entrevues 65
3.5 Traitement des données de la recherche 66
3.5.1 Transcription des données 66
3.5.2 Conservation des données de la recherche 67
3.6 Analyse et interprétation des données de la recherche 68
3.6.1 Approches de l'analyse et de l'interprétation des données 68
3.6.2 Codification des données de la recherche 69
3.7 Qualités de la recherche 70

3.7.1 Fiabilité interne 71
3.7.2 Fiabilité externe 71
3.7.3 Validité interne 72
3.7.4 Validité externe 72
3.7.5 Validité de construit 73
3.8 Éthique de la recherche 73
CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES DONNÉES 75
4.1 Contexte organisationnel des situations de GRH des gestionnaires de projets 75
4.2 Description des gestionnaires de projets 77
4.3 Manifestations de la GRH des gestionnaires de projets 82
4.3.1 Recrutement des gestionnaires de projets 82
4.3.1.1 Recrutement à l'interne 83
4.3.1.2 Recrutement à l'externe 83
4.3.1.3 Défis reliés au recrutement des gestionnaires de projets 85
4.3.1.4 Stratégies de relève des défis du recrutement des gestionnaires de projets 87
4.3.2 Formation des gestionnaires de projets 90
4.3.2.1 Formation formelle des GPJ 90
4.3.2.2 Formation particulière des GPJ 91
4.3.2.3 Formation informelle des GPJ 92
4.3.2.4 Défis et stratégies de formation des GPJ 93
4.3.3 Évaluation des gestionnaires de projets 93
4.3.3.1 Défis et stratégies d'évaluation des gestionnaires de projets 94
4.3.4 Rémunération des gestionnaires de projets 95
4.3.4.1 Défis et stratégies de rémunération des gestionnaires de projets 96
4.3.5 Gestion du parcours professionnel des gestionnaires de projets 96
4.3.5.1 Carrière en gestion de projets 96
4.3.5.2 Carrière dans la haute direction 97
4.3.5.3 Défis et stratégies de gestion de carrière des gestionnaires de projets 98
4.3.6 Rétention des gestionnaires de projets 100
4.3.6.1 Défis et stratégies de rétention des gestionnaires de projets 102
4.3.7 Motivation des gestionnaires de projets 103

4.3.7.1 Stratégies de relève des défis de la motivation des gestionnaires de projets....104
4.4 Acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 104
4.4.1 Catégories d'acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 105
4.4.2 Rôles et profil de compétences des acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 106
4.4.2.1 Profil, rôles et compétences des acteurs principaux de la GRH des gestionnaires de projets.....106
4.4.2.2 Rôles des acteurs secondaires de la GRH des gestionnaires de projets 114
4.4.3 Rôles et compétences des acteurs tiers de la GRH des gestionnaires de projets.....117
4.4.4 Interrelations des acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 117
4.5 Retombées de la GRH des gestionnaires de projets 120
4.5.1 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de projets 120
4.5.2 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de gestionnaires de projets...121
4.5.3 Retombées de la GRH des GPJ sur la gestion des projets.....122
4.5.4 Retombées de la GRH des GPJ pour les organisations.....122
CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION ET DISCUSSION 124
5.1 Propositions de la recherche.....124
5.1.1 Propositions découlant des données sur la GRH des gestionnaires de projets.....124
5.1.1.1 GRH «hybride» au sein des organisations.....124
5.1.1.2 Typologie de la GRH des gestionnaires de projets 126
5.1.2 Propositions découlant des données sur les acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 128
5.1.2.1 Réseau d'acteurs de la GRH dans les organisations 129
5.1.2.2 Acteur clé de la GRH des gestionnaires de projets.....129
5.2 Résumé des propositions de la recherche 131
5.3 Contributions de la recherche.....133
5.3.1 Contributions au domaine de la recherche en gestion de projets.....133
5.3.2 Contributions managériales 137
5.4 Limites de la recherche 138
5.5 Avenues de recherche 139
CONCLUSION 141

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 145

ANNEXES.....162

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 Caractéristiques des projets et des programmes dans les organisations..... 7

Tableau 1.2 Inconvénients de la participation aux projets 13

Tableau 1.3 Rôles de la fonction RH pour la prise en charge des acteurs projets..... 27

Tableau 2.1 Répartition des récents travaux sur la GRH et la gestion par projets 34

Tableau 2.2 Thèmes des travaux sur la GRH des acteurs projets..... 37

Tableau 2.3 Thèmes des travaux sur la GRH des gestionnaires de projets..... 40

Tableau 2.4 Méthodologie et résultats des récents travaux sur la GRH des GPJ..... 43

Tableau 3.1 Distribution des participants à la recherche selon leur catégorie et leur entreprise.. 62

Tableau 4.1 Répartition du nombre d'acteurs interviewés, selon leur groupe d'appartenance.... 77

Tableau 4.2 Profil-type du gestionnaire de projets 78

Tableau 4.3 Éléments de la création de valeur par les gestionnaires de projets..... 79

Tableau 4.4 Facteurs d'attraits des organisations pour les gestionnaires de projets 79

Tableau 4.5 Caractéristiques des projets-types des gestionnaires de projets visés par l'étude 80

Tableau 4.6 Profil de compétences, habiletés et attitudes des gestionnaires de projets..... 81

Tableau 4.7 Caractéristiques recherchées chez les gestionnaires de projets..... 84

Tableau 4.9 Facteurs qui expliquent le défi du recrutement des gestionnaires de projets 86

Tableau 4.10 Stratégies de relève des défis du recrutement des gestionnaires de projets..... 88

Tableau 4.12 Types de formation formelle des gestionnaires de projets..... 90

Tableau 4.13 Types de formation particulière des gestionnaires de projets..... 91

Tableau 4.14 Types de formation informelle des gestionnaires de projets..... 92

Tableau 4.15 Caractéristiques de l'évaluation de la performance..... 93

Tableau 4.16 Caractéristiques de la gestion de carrière des gestionnaires de projets..... 97

Tableau 4.17 Possibilités de carrière *post* projets pour les gestionnaires de projets..... 98

Tableau 4.18 Facteurs qui expliquent les défis de la gestion de carrière des gestionnaires de projets..... 98

Tableau 4.19 Stratégies de relève des défis de la gestion de carrière des gestionnaires de projets99

Tableau 4.20 Facteurs qui expliquent les défis de la rétention des gestionnaires de projets.....102

Tableau 4.21 Facteurs qui expliquent le défi de la motivation des gestionnaires de projets.....103

Tableau 4.22 Stratégies de relève des défis de la motivation des gestionnaires de projets.....104

Tableau 4.23 Acteurs de la GRH des gestionnaires de projets.....105

Tableau 4.24 Profil socio-démographique des gestionnaires de gestionnaires de projets 107

Tableau 4.25 Rôles des gestionnaires de gestionnaires de projets.....108

Tableau 4.26 Profil de compétences des gestionnaires de gestionnaires de projets 111

Tableau 4.27 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de projets.....120

Tableau 5.1 Résumé des propositions de la recherche.....131

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Structures projets 5

Figure 1.2 Rôles et interlocuteurs du gestionnaire de projets 10

Figure 3.1 Chronologie des phases de la recherche 65

Figure 3.2 Exemple d'un segment de données d'entrevue codifié dans Atlas.ti 69

Figure 4.1 Profil-type des groupes-fonctions dans les organisations 76

Figure 4.2 Relations entre les acteurs de la GRH des gestionnaires de projets 118

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A – PROPOSITION DE RECHERCHE À L'ATTENTION DE LA GRAPPE AÉROSPATIALE 162

ANNEXE B – LISTE DÉTAILLÉE DES BESOINS POUR LE DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE 165

ANNEXE C – COMPILATION DES DONNÉES DES PARTICIPANTS PAR ENTREPRISE 168

ANNEXE D – GUIDE D'ENTREVUE.....171

ANNEXE E – LISTE DES DÉFINITIONS DES CODES 184

ANNEXE F – RAPPORT DE FREQUENCE DES CODES DES HUIT UNITES HERMENEUTIQUES.....196

ANNEXE G – RAPPORT DE CODE : L'EXEMPLE DU CODE REL GDEGPJ GPJ DANS L'UNITÉ HERMENEUTIQUE AERO 8.....213

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BdeP	Bureau de projets
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
GdeGPJ	Gestionnaire de gestionnaires de projets
GPG	Gestionnaire de programme
GP	Gestion de projets
GPJ	Gestionnaire de projets
HEC	Hautes études commerciales (Écoles des)
MBA	*Master in business administration*
PG	Programme
PGM	*Program manager*
PMs	*Project managers*
PM	*Project management*
PMBoK	*Project Management Body of Knowledge*
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	*Project Management Institute*
PMO	*Project management office*
RH	Ressources humaines
UQÀM	Université du Québec à Montréal

INTRODUCTION

Dans un contexte où les entreprises adoptent de plus en plus la gestion par projets comme mode de fonctionnement, le rôle de gestionnaires de projets (GPJ) prend une importance accrue. Recrutés sur la base d'un ensemble de compétences et d'habiletés clés, les GPJ se voient assigner des projets dont ils ont le mandat de livrer dans le respect des contraintes imposées par le client du projet.

Traditionnellement, la littérature en gestion de projets décrit ces individus comme des professionnels ambitieux, autonomes et présentant des caractéristiques semblables à celles des entrepreneurs. Les GPJ sont aussi des gestionnaires de ressources. Ils voient à la gestion des ressources matérielles, financières et humaines dans le cadre de la réalisation de leurs projets. Les ressources humaines (RH) sont les participants aux projets qu'ils soient issus de l'interne ou de l'externe de l'organisation. Dans un contexte matriciel de projet, c'est-à-dire lorsque les participants aux projets sont issus de différentes unités d'affaires de l'organisation (ex. : ingénierie, qualité, etc), leur GRH consiste notamment à obtenir des ressources afin notamment de former l'équipe de projets.

La participation aux projets a des répercussions sur les GPJ. Par exemple, la question de la sélection des GPJ se pose ainsi que celle de son cheminement de carrière. Dans la littérature, les acteurs identifiés pour prendre en charge ces problèmes sont le plus souvent l'organisation, soit au sens large ou par l'intermédiaire de la fonction RH, de directeurs de projets voire même des GPJ eux-mêmes. Dans ce cas, la référence à ces acteurs dépasse rarement leur association à une pratique de GRH (ex. : recrutement, formation). C'est-à-dire que les travaux font dès lors peu état des rôles, responsabilités et interrelations de ces acteurs en matière de GRH des GPJ.

L'intérêt particulier porté à la prise en charge des gestionnaires de projet permet de relever certains éléments qui soulèvent des interrogations. D'une part, les travaux sur la prise en charge des GPJ s'intéressent le plus souvent qu'à un seul thème associé à la GRH des gestionnaires de projets. C'est-à-dire qu'il y a peu de travaux qui couvrent l'application de l'ensemble des pratiques de GRH à l'endroit des gestionnaires de projets. Comme si il n'y avait que la sélection,

la formation et la gestion du cheminement de carrière qui importaient vraiment. Pourtant, la GRH dans les organisations couvre aussi l'évaluation de la performance, la rémunération, la rétention.

Des travaux tendent à faire valoir le GPJ comme un professionnel qui se prend en charge lui-même. Qui plus est, ces travaux situent rarement le GPJ dans un contexte organisationnel entier mais plutôt dans son contexte de gestion de projets. Cela laisse l'impression qu'il devient alors seul maître à bord puisqu'il n'est alors question que de la gestion de son projet, de la réussite de ce dernier ainsi que de la gestion des équipiers de projets.

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, les questions qui se posent sont : comment les GPJ sont-ils gérés dans les entreprises de haute technologie? Existe-t-il une prise en charge distincte de ces professionnels dans les organisations qui les emploient? Qui sont les acteurs de la GRH des GPJ? Quels sont les rôles et responsabilités de ces derniers en la matière à l'égard des GPJ? Quelles relations entretiennent-ils entre eux lorsque vient le temps de prendre en charge les GPJ?

L'objectif de cette recherche est triple : d'abord, il s'agit de savoir si le GPJ, malgré le fait qu'il soit présenté comme responsable de lui-même, est géré par d'autres acteurs dans l'organisation; puis, de savoir qui précisément dans l'organisation intervient pour le gérer; enfin, de quelles façons les GPJ sont gérés dans leur contexte.

***

Le présent document se divise en cinq chapitres. Le premier chapitre s'attarde à la définition ainsi qu'à la mise en contexte des principaux concepts de la recherche. Le deuxième chapitre consiste en la revue de la littérature à partir des principaux travaux qui traitent de manière empirique des aspects associés à la GRH dans les organisations par projets. Il se termine par l'identification des lacunes sur le sujet lesquelles permettent d'envisager une nouvelle recherche. Le troisième chapitre comporte deux volets. Le premier consiste en la présentation de la proposition de recherche, des questions qui se posent à la lumière de la revue de la littérature et des objectifs qui sont visés. Le second volet détaillent les considérations d'ordre méthodologique qui ont permis de réaliser cette recherche. Le quatrième chapitre présente de façon descriptive les données recueillies dans le cadre de la recherche puis traitées à l'aide d'un logiciel prévu à cet effet. Le

cinquième et dernier chapitre expose l'interprétation et la discussion des données de la recherche à la lumière de leur analyse ainsi que de d'autres travaux de recherche. Les contributions théoriques et managériales de la recherche y sont également mises en relief ainsi que de nouvelles avenues de recherche.

CHAPITRE 1 – MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre définit les concepts essentiels à la mise en contexte de la recherche. Dans un premier temps, les principales caractéristiques qui se rapportent à la gestion par projets dans les organisations de haute technologie sont exposées. Dans un deuxième temps, les acteurs projets, parmi lesquels figure le GPJ, sont présentés à partir de leurs rôles, responsabilité et profil de compétences. Dans un troisième temps, les différentes implications socio-organisationnelles que pose la participation des acteurs projets sont précisées. Dans un quatrième temps, les acteurs de la prise en charge de ces implications sont présentés ainsi que les stratégies de gestion des acteurs projets suggérées dans la littérature.

1.1 Gestion par projets dans les organisations de haute technologie

La gestion par projets est un mode de fonctionnement organisationnel auquel ont initialement recouru les domaines de la construction, de l'aéronautique et des armements et qui, dès les années 70, fut adopté par les organisations d'autres domaines (Morris, 1994) tel les télécommunications, le pharmaceutique, l'automobile.

L'adoption de la gestion par projets dans les organisations de haute technologie se veut stratégique. La gestion de projets permet notamment aux organisations de répondre d'une manière efficace aux clients ainsi qu'aux enjeux économiques qui prévalent au sein de leur industrie. De telle sorte, elles peuvent se maintenir dans la course sinon améliorer leur position par rapport à leurs concurrentes locales et internationales.

Selon le niveau d'intégration de la gestion par projets dans les organisations, les projets peuvent côtoyer les opérations de production ou consister en la production en tant que telle. Dans le premier cas, il s'agit alors d'organisations dont la structure est matricielle et, dans le second cas, d'organisations orientées projets («*project based*»). Il y a cependant d'autres types de structures projets qui s'instaurent selon les besoins des organisations ainsi que leurs stratégies d'affaires.

1.1.1 Structures projets dans les organisations de haute technologie

La gestion par projets dans les organisations peut prendre différentes formes de structures. Comme l'illustrent Davies et Hobday (2005), mis à part la structure fonctionnelle où les

opérations de production priment, les projets peuvent être réalisés au sein de cinq des six types idéaux d'organisations existants (Figure 1.1). Les deux premières structures projets sont appelées matricielle (B) et matricielle équilibrée (C). Les troisième et quatrième structures, soit projets (D) et orientée projets (E) sont des organisations où les projets prennent une importance accrue par rapport aux opérations et retiennent davantage de ressources des fonctions. Enfin, il y a la structure projets la plus pure, soit l'organisation projet (F) où les activités de l'organisation sont exclusivement gérées par projets.

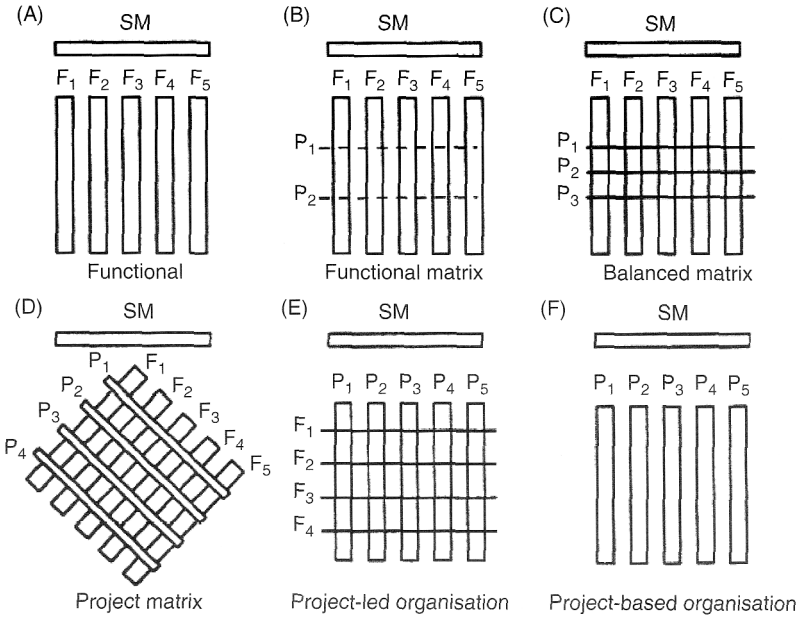


Figure 1.1 Structures projets

(Tiré de : Davies et Hobday (2005))

1.1.2 Projets

Dans les organisations de haute technologie, les projets sont multiples et peuvent toucher à la fois à la recherche-développement, à la conception de produits ou à l'implantation de systèmes. Le design d'un composante aérospatiale, le développement d'un nouveau procédé de fabrication ou l'acquisition d'un nouveau système d'information en sont des exemples.

Les projets sont distincts des opérations de production. Selon Turner et al. (2008), alors que ces dernières s'avèrent permanentes et répétitives, les projets sont uniques et réalisés en un temps

défini. Ils sont donc temporaires. Leur réalisation s'effectue dans un contexte dynamique, c'est-à-dire que les contraintes et les acteurs peuvent changer en cours de route et contrevenir à sa livraison selon l'échéancier convenu. Les activités du projet se déroulent à l'intérieur d'un échéancier dont les dates de début et de fin du projet sont explicites. Le déroulement du projet est généralement découpé en phases dont le nombre peut varier grandement d'un projet à l'autre. L'ensemble de ces phases constitue le cycle de vie du projet.

Les projets peuvent concerner un seul département (ex. : implantation d'un système d'information, réingénierie) ou dépasser le cadre de l'organisation (ex. : groupements d'entreprises, *joint-venture*), impliquer une seule ou des milliers de personnes, être achevés en moins d'une centaine d'heures ou en plus de 10 millions d'heures de travail (PMBoK, 2008). Le coût des projets varie également considérablement selon leur nature, leur envergure et ce qu'ils impliquent en termes de ressources, de technologie (ex. : de quelques centaines à milliards de dollars).

La réalisation des projets fait face à des contraintes rigoureuses de performance (ex. : respect de coûts, de délais, de normes de qualité, satisfaction des besoins et attentes du client). La priorité relative de ces contraintes varie d'un projet à un autre selon les impératifs du moment (ex. : changement au niveau de la stratégie de l'organisation, au niveau des priorités, difficultés techniques, manque de ressources, etc.). Il arrive donc qu'il faille atténuer l'une d'entre elles pour assurer le respect des autres (Gray et Larson, 2006).

Les projets ne sont pas à l'abri d'influences de nature organisationnelle (ex. : culture, structure, de l'organisation, disponibilité des ressources) et socio-économique (ex. : standards et réglementations, internationalisation, influences culturelles) (PMBoK, 2008). De telle sorte, ils peuvent être interrompus avant leur terme et/ou se prolonger au-delà de la date de fin prévue à l'échéancier.

1.1.3 Programmes

Les organisations de haute technologie mettent également de l'avant des programmes desquels découlent fréquemment plusieurs projets. Maylor et al. (2006) soulignent qu'il est alors question de «programmification» plutôt que de «projectification» des organisations (Tableau 1.1).

Les programmes s'étendent généralement sur de très longues périodes. Par exemple, dans l'industrie de l'aérospatial, un programme peut s'échelonner sur une période de 20 ans (ex. : Boeing 747) et comprendre, sous forme de portefeuille, des dizaines de projets selon les besoins des clients (ex. : mise à jour électronique, implantation d'un nouvel équipement, développement d'un nouveau procédé de fabrication).

Tableau 1.1 Caractéristiques des projets et des programmes dans les organisations

	Contexte de projets	**Contexte de programmes**
Unité d'analyse	*Projets individuels*	*Plusieurs projets, programmes, portefeuilles, en parallèle des opérations de l'organisation*
1. Structure	Augmentation du nombre de projets	Instauration d'une structure semi-permanente
2. Gouvernance	Transfert du pouvoir des gestionnaires d'unités d'affaires aux GPJ / directeurs de projets	Transfert de pouvoir à ceux qui contrôlent les programmes ou portefeuilles de programmes
3. Niveau de démarcation entre les fonctions	Appui de l'organisation aux projets; autorité accrue du GPJ sur les ressources	Importance de l'état d'avancement entre les projets et les programmes
4. Communication	Horizontale, entre les équipiers et à un niveau moins élevé dans l'organisation	Horizontale, entre les équipiers et les projets Verticale, vers les contrôleurs du programme
5. Niveau de l'organisation	Moins de bureaucratie et de contrôle fonctionnel	Bureaucratie augmente avec les processus
6. Importance des processus projet / méthodologie	Augmente, codification des standards dans des manuels	Établissement de processus avec moins de standardisation
7. Processus d'apprentissage	Diminution car dispersion des équipiers	Transfert d'un projet à l'autre
8. Niveau de bénéfices des entrées / sorties	Augmentation des bénéfices en fonction de l'augmentation des projets	Création de valeur sous la forme de «*package*» de bénéfices
9. Gestion de carrière / professionnalisation	GPJ se regroupent la fonction du Bureau de projets; se professionnalisent	Hiérarchie émerge (GPJ, gestionnaire de programme, directeur de programme)
10. Réseau de fournisseurs	Moins coûteux	N.d.
11. Nombre de projets à gérer	Augmentation	Réduction potentielle

	Contexte de projets	Contexte de programmes
Unité d'analyse	*Projets individuels*	*Plusieurs projets, programmes, portefeuilles, en parallèle des opérations de l'organisation*
12. Requis en compétences	Planification, gestion des ressources et gestion de projets	Gestion de projets et de programmes

(Traduction libre de : Maylor et al. (2006))

1.2 Acteurs projets

Cette deuxième partie s'attarde aux principaux acteurs projets que sont le GPJ et les équipiers de projets. L'implication de ces acteurs dans les projets débute à partir du moment où il y a un besoin spécifique à réaliser dans l'organisation. Les acteurs projets se voient ainsi mobilisés de façon permanente ou temporaire en vue de mettre à contribution leur expertise de manière combinée.

1.2.1 Équipiers de projets

Les projets sont généralement réalisés par des équipes de projets. Celles-ci, selon les choix organisationnels, le contexte, les situations, les objectifs ainsi que la structure projets, peuvent être entièrement dédiées et autonomes (Picq, 2009).

Le recrutement des équipiers par le GPJ peut s'effectuer de façon indépendante avec toutefois l'accord des gestionnaires des unités d'affaires de l'organisation concernés. Dans ce cas-ci, la sélection des équipiers de projets est basée sur l'affinité entre ces derniers et le GPJ mais surtout sur la base des compétences ou des expertises détenues par les candidats.

Cependant, les équipiers sont amenés à participer aux projets pour différents motifs. L'assignation sans concertation préalable ou la «désignation volontaire» (Picq, 2005), c'est-à-dire un recrutement à partir des disponibilités d'un individu ou en l'absence de d'autres candidats en est un exemple. La participation à un projet peut aussi être une opportunité d'acquérir de l'expérience. La réputation de l'approche projet à titre de structure organisationnelle innovante est aussi un motif. Tout comme le sont le fait de vouloir s'occuper temporairement en attendant d'être assigné à d'autres activités, de ressentir le besoin de sortir du cadre étroit d'une spécialité (Baron, 1993; Leclair, 1993) et de collaborer volontairement à des projets qui sont proposés selon la motivation ou les perspectives personnelles (Eskerod et Jepsen, 2005; Picq, 2005).

1.2.2 Gestionnaire de projets

Un des acteurs clés de la gestion de projets est le GPJ. Appelé aussi chef de projets, responsable de projets, chargé de projets, leader de projets, coordinateur de projets, le GPJ est amené, en cours de projets à exercer divers rôles et responsabilités (Midler, 1993).

Être un GPJ signifie, pour Nicholas (2004) superviser et influencer des décisions sans pour autant donner d'ordre ou prendre de décisions. Les GPJ ont en ce sens davantage de responsabilités que d'autorité et doivent démontrer des compétences et des approches différentes de celles des gestionnaires traditionnels. C'est notamment le cas dans une structure de projets classique, soit matricielle.

Le GPJ est sélectionné dès que l'organisation s'est assurée que celui-ci a le potentiel de fonctionner dans un contexte de projets (Keegan et Turner, 2000). L'informel et l'intuition, indiquent Keegan et Turner (2000), représentent une part importante des techniques et procédures de sélection dans les organisations par projets. Celles qui formalisent la sélection, le font, selon les observations de ces auteurs, de façon limitée. Par ailleurs, cette évaluation intuitive semble toutefois se rapprocher de ce que certains chercheurs décrivent comme étant la désignation par accident des GPJ (Pinto et Kharbanda. 1995). Pourtant, les critères de choix d'un GPJ sont extrêmement importants notamment parce que ce dernier doit remplir un rôle et des fonctions qui feront en sorte que les projets dont il a la responsabilité seront menés à terme avec succès.

Le GPJ est confronté à un ensemble de contingences internes et externes qui se rapportent aux types de projets, d'organisations et d'industries impliquées, aux pays où se déroulent les projets ainsi qu'à ce qui caractérise la composition des équipes projets (Huemann et al., 2004). Pour faire face à ces contingences, le GPJ détient et démontre un ensemble de compétences techniques, technologiques, administratives, interpersonnelles et politiques.

Ainsi, le GPJ est, au moment de sa sélection, évalué selon différents critères. Selon les besoins de l'organisation, il doit alors présenter un *background* technique solide, être chevronné (*hard-nose manager*), faire preuve de maturité, être en bons termes avec les hauts dirigeants, avoir la capacité de maintenir à flots le moral des équipiers de projets ou encore avoir déjà travaillé au sein de plusieurs départements dans l'organisation (Meredith et Mantel, 2000).

1.2.2.1 Rôles et responsabilités

De façon générale, un GPJ est en charge de la direction et de la coordination des ressources matérielles, financières et humaines qui lui sont allouées pour la durée du cycle de vie du projet. Ces ressources ont la caractéristique commune d'être limitées.

En étant au centre de la gestion de projets, le GPJ est amené à jouer plusieurs rôles dans le cadre de la mission qu'il incarne. Notamment, il est amené à intervenir avec de nombreux autres acteurs (direction de l'organisation, clients, équipiers de projets, etc.) au sein de son organisation ainsi qu'à l'extérieur de celle-ci, tel qu'illustré à la Figure 1.2.

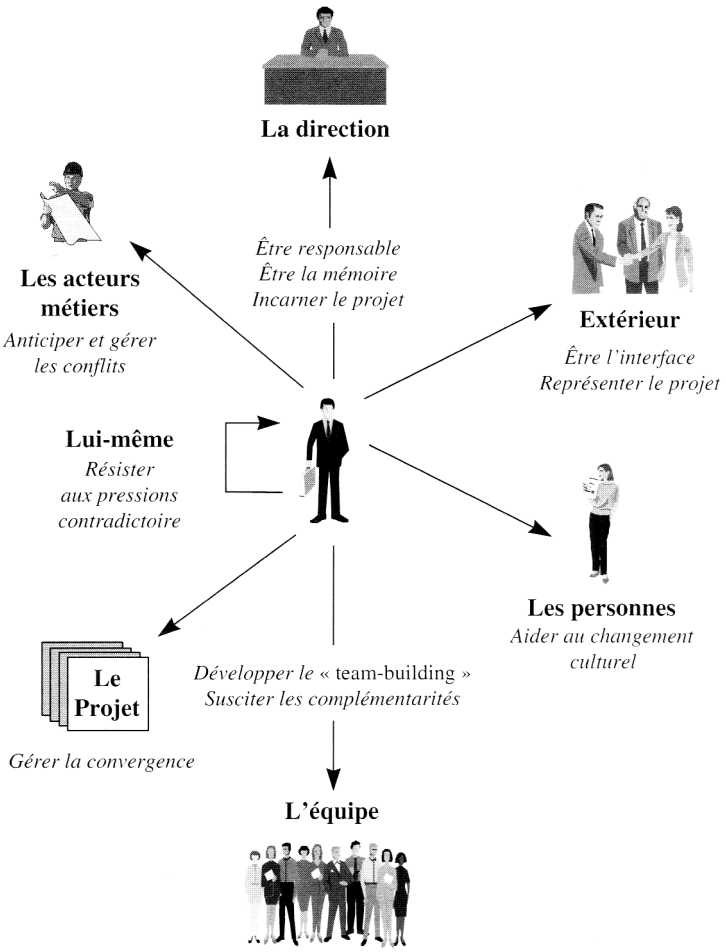


Figure 1.2 Rôles et interlocuteurs du gestionnaire de projets

(Tiré de : Picq, 2005)

Le GPJ est aussi gestionnaire de ressources humaines parce qu'il voit à la composition de son équipe. Dans une structure matricielle, celle-ci se forme à partir des ressources dont la

disponibilité a préalablement été négociée par les GPJ avec les gestionnaires de d'autres fonctions dans l'organisation (ex. : ingénierie, assurance qualité). Le GPJ voit également à consolider cette équipe (*team building*), à lui assigner des tâches, à gérer les différents conflits qui peuvent émerger, interprofessionnels comme interpersonnels, etc. Le cas échéant, à l'issue de la participation aux projets d'un équipier, le GPJ peut aussi contribuer à l'évaluation de ce dernier et la communiquer au gestionnaire qui lui a prêté cette ressource.

1.2.2.2 Profil de compétences

Le leadership est l'une des principales compétences que doit posséder le GPJ projets et, selon Turner et al. (2009), les organisations auraient avantage à combiner le style de leadership des GPJ aux types de projets à réaliser. Par exemple, pour Nicholas (2004), le GPJ doit être en mesure de confronter les conflits, de poser les bonnes questions, d'argumenter efficacement pour les meilleurs intérêts du projet. Le GPJ doit aussi être en mesure de s'ajuster à l'environnement changeant et incertain des projets. De plus il doit composer efficacement avec la gestion de ses projets à l'intérieur de courts délais.

D'autres chercheurs sur les compétences des GPJ suggèrent d'établir un pont entre les caractéristiques des candidats, leur tendance naturelle, comme leur orientation temporelle (Thoms et Pinto, 1999), et la nature du projet qu'il y a à gérer. Ainsi, d'après Hauschildt et al. (2000), les projets prioritaires et à budget élevé pourraient avantageusement être confiés à des «*project star*», soit à des GPJ qui présentent un taux élevé de succès personnel.

Ce ne sont cependant pas tous les chercheurs qui privilégient l'approche du profil de compétences du GPJ efficace sans trop d'égard aux contingences. Certains suggèrent de considérer le «*fit*» entre la personnalité du candidat au rôle de GPJ, son style de management et les types de projets («*person-organization fit theory*»), lequel estiment-ils serait crucial pour le succès des projets (Dvir et al., 2006). Ainsi, un GPJ qui présente la faculté de s'adapter aux situations et qui est innovateur cherchera davantage à gérer des projets de haute technologie. En contre partie, les GPJ rêveurs et rebelles face à l'autorité tenteront d'éviter la gestion de projets «*high tech*» compte tenu de l'incertitude technologique qui prévaut alors (Turner et Müller, 2007).

Les GPJ doivent être orientés-personnes, orientés-projets et orientés sur la tâche. À ce propos, Meredith et Mantel (2000) soulignent que les GPJ de type «gros travailleurs» sont faciles à trouver. Ce qui est rare cependant, c'est l'individu qui garde le cap (*focus*) sur la terminaison

d'une entreprise particulièrement difficile à réaliser. Ainsi, la caractéristique la plus désirable chez un GPJ s'avère, pour ces auteurs, le « *drive to complete the task* ».

***

Cette première section a exposé les principaux concepts de la gestion par projets. L'importance des projets pour les organisations, les différentes formes que peuvent prendre les projets et les programmes ainsi que les principaux acteurs dans un contexte de projets ont été définis dans le but d'établir les bases qui puissent permettre une meilleure compréhension de l'environnement où viennent s'inscrivent les implications de la participation aux projets pour les acteurs projets.

1.3 Implications socio-organisationnelles des structures par projets

Cette troisième partie expose les implications que pose la gestion par projets pour les organisations qui adopte ce mode de gestion ainsi que pour les individus qui y participent à titre d'acteurs projets. Les caractéristiques propres aux projets, soit leur unicité et leur temporalité, leur configuration changeante, la nature de l'environnement dans lequel ils sont réalisés et la structure hiérarchique réduite engendrent ainsi non seulement des bénéfices pour les acteurs projets mais aussi un bon nombre de difficultés. Des difficultés qui contreviennent de différentes façons au bien-être de ces acteurs (Asquin et al., 2007) et qui mettent les organisations au défi de trouver des solutions pour atténuer la situation.

1.3.1 Bénéfices de la participation aux projets

Les projets consistent en des occasions uniques d'apprentissages techniques et humains pour les acteurs projets. De par leur nature souvent innovante et nouvelle, les projets offrent ainsi à ces acteurs la possibilité de développer des compétences et une expertise qui viendront s'ajouter à celles qu'ils détiennent déjà de par l'exercice de leur fonction métier.

Des études suggèrent que la participation aux projets accroît l'autonomie des acteurs projets ainsi que leur capacité à s'autodéterminer dans l'action (Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995). Les projets offrent également aux acteurs projets la possibilité d'être des entrepreneurs de leur vie professionnelle puisqu'ils s'ouvrent à des compétences et des expériences nouvelles qui leur permettent de construire leur propre parcours et de développer une expertise. La participation aux projets représente aussi une occasion d'apprendre à travailler en équipe de manière coopérative pour satisfaire un but, un client (Blondel et Philippe, 1995).

1.3.2 Inconvénients de la participation aux projets

Par ailleurs, la participation aux projets comporte certains inconvénients dont le résumé se trouve dans le Tableau 1.2. D'après les travaux recensés sur le sujet, ces inconvénients seraient même plus nombreux que les bénéfices. Par exemple, les acteurs projets doivent démontrer des compétences en gestion de projets, doivent sortir de la zone de confort que leur procure habituellement l'exercice de leur métier au quotidien, ressentent de l'anxiété surtout vers la fin de leur participation au projet, sont amenés à vivre des périodes de stress intense selon l'état d'avancement du projet et doivent rendre des comptes à plus d'un supérieur.

Tableau 1.2 Inconvénients de la participation aux projets

Inconvénients de la participation aux projets	
Détenir les compétences en gestion de projets	Adams (1994), Garel et al. (2006).
Perte des repères	Baron (2003), Eskerod et Blichfeldt (2005). Garel et al. (2006), Asquin et al. (2007), Huemann et al. (2007)
Incertitudes des lendemains	Garel et al. (2003), Huemann et al. (2004), Garel et al. (2006), Serentschy (2006), Asquin et al. (2007), Huemann et al., (2007)
Stress	Eskerod et Blichfeldt (2005), Picq (2005), Garel et al. (2006), Aitken et Crawford (2007), Asquin et al. (2007)
Double allégeance	Garel et al. (2006), Huemann et al. (2007)
Multidisciplinarité	Midler (1993), Huemann et al., (2006; 2007)
Carrière atypique	Garel (1998), Turner et Keegan (2000), Huemann et al. (2004; 2007), Serentschy (2006)
Transfert de connaissances	Baron (1993), Garel et al. (2003), Picq (2005)

1.3.2.1 Compétence en gestion de projets

Ainsi, dans le cas où les acteurs projets ne détiennent pas une formation en gestion de projets ou une certification professionnelle (Adams, 1994), ceux-ci peuvent trouver frustrant d'insuffisamment connaître les méthodes et outils propres à ce champ de gestion ainsi que les principes sous-jacents à la gestion des équipes projets. Ils peuvent alors douter de leur employabilité dans les projets (Garel et al. 2006).

L'objet du projet et son envergure déterminent le nombre d'acteurs projets essentiel à sa réalisation, leurs compétences et leur provenance (interne ou externe à l'entreprise) (Garel et al., 2003). Cependant, la nature unique des projets fait en sorte que les acteurs se joignent à un projet sans pour autant remplacer quelqu'un et le quittent sans être remplacés. Ils font ainsi des apprentissages nouveaux propres à la spécificité du projet. Leurs responsabilités s'avèrent plus larges mais aussi parfois plus floues (Baron, 2003).

1.3.2.2 Perte de repères

Dans un contexte de projets, les acteurs projets tendent à perdre leurs repères initiaux, soit ceux qu'ils détenaient et qui les rassuraient au temps où ils évoluaient dans leur fonction métier (Baron, 2003). Cette distance peut ainsi engendrer chez les acteurs projets de l'anxiété car leur milieu est nécessaire à la constitution et à la reconnaissance de leur expertise professionnelle (Baron, 2003; Asquin et al., 2007; Garel et al. 2006).

Les changements de configurations, entre les phases d'un projet ou d'un projet à un autre, entraînent une réorganisation du travail ou des mouvements de personnel. Le rythme des acteurs projets s'en trouve ainsi bousculé par l'affectation à un nouveau projet, de nouvelles responsabilités et l'arrivée ou le départ de nouveaux collègues (Eskerod et Blichfeldt, 2005). Les effets notables de ces changements sur les individus se résument alors à vivre des conflits de rôles et responsabilités, à s'interroger sur leur identité professionnelle (Garel et al., 2006 ; Asquin et al., 2007) ou encore à s'éloigner de leurs visées professionnelles propres et initiales (Huemann et al., 2007).

1.3.2.3 Incertitudes des lendemains

Devant l'incertitude des lendemains, plusieurs acteurs projets voient monter leur niveau d'appréhension en se demandant ce qu'ils deviendront ou feront par la suite (Garel et al. 2006). Dans le cas où ils retournent dans leur milieu d'origine (ex.: fonction métier ou département) au bout, par exemple, d'une absence plus ou moins prolongée, les acteurs projets peuvent constater qu'ils ont été remplacés par des pairs dans leur poste métier initial ou que celui-ci a tout simplement été aboli (Asquin et al., 2007). Les pairs des acteurs projets peuvent aussi leur faire sentir qu'ils les ont trahit professionnellement par leur participation à un projet. Ils sont alors considérés comme des « mercenaires » des projets, tels que décrit par Garel et al.(2006).

En plus de tenter de composer avec le deuil du projet qui va bientôt se terminer ou qui est effectivment terminé (Garel et al., 2003), les acteurs projets peuvent se sentir démotivés. C'est notamment le cas lorsqu'ils se retrouvent en attente ou «assis sur le banc» entre deux projets (Huemann et al., 2007). Il a va de même lorsqu'ils sont assignés de façon temporaire à un projet qui peut moins leur plaire. Car pour être techniquement et personnellement dédiés les acteurs projets doivent se sentir motivés. Ainsi, le fait d'effectuer des tâches qui demandent moins d'expertise va nécessairement à l'encontre de ce besoin (Serentschy, 2006).

Dans les organisations orientées projets (ex. : cabinet de consultation), les acteurs projets peuvent ressentir, en fin de projet, le «*no home syndrome*». C'est-à-dire qu'en l'absence d'une appartenance initiale à un département, les acteurs projets se retrouvent ainsi avec nulle part où aller une fois leur participation à un projet terminée (Huemann et al., 2004). Également, les allées et venues d'un projet à un autre ou d'une équipe projets à une autre font des acteurs projets des «*project nomads*» (Huemann et al., 2004).

1.3.2.4 Stress

Bien que la plupart des acteurs projets aient envie de participer à des projets, l'environnement de projets est générateur de stress (Aitken et Crawford, 2007 ; Asquin et al., 2007). Ce stress est principalement associé au rythme souvent accéléré qui découle de la réalisation des projets c'est-à-dire qu'il est relié à la contrainte du temps à l'intérieur duquel les projets doivent être réalisés. La pression et le stress peuvent dès lors entraîner chez les acteurs projets un épuisement professionnel et psychologique (Garel et al., 2006; Picq, 2005).

Une telle situation ne peut que contraindre les acteurs projets concernés à quitter le projet avant sa terminaison. Dans ce cas, le développement de l'équipe de projets et sa performance peuvent sérieusement souffrir de ce départ précipité puisqu'il contrevient à la préservation de l'homogénéité de l'équipe en plus de soumettre le projet à une perte au niveau du transfert des connaissances (Eskerod et Blichfeldt, 2005).

1.3.2.5 Double allégeance

Dans un contexte de projets réalisés en mode matriciel, les acteurs projets, notamment les équipiers de projets, sont à la fois amenés à travailler à des projets en même temps qu'ils oeuvrent au sein de leur département d'origine (Huemann et al., 2007). Ils vivent alors une

situation de double rattachement hiérarchique ou de double allégeance puisqu'ils se retrouvent avec au moins deux responsables, soit un GPJ et le supérieur de leur département. Il leur est alors difficile de savoir à qui se rapporter exactement. En plus d'être confrontés à des attentes contradictoires, il leur est également difficile de savoir exactement ce à quoi on s'attend d'eux (Garel et al., 2006).

1.3.2.6 Multidisciplinarité

Un contexte de portefeuille de projets engendre aussi des défis de l'ordre de l'allocation des ressources et des conflits de rôles individuels chez les acteurs projets (Huemann et al., 2007). D'un projet à l'autre ou pendant un même projet, ils peuvent être GPJ, équipier, champion (Midler, 1993; Huemann et al., 2006; 2007).

Aussi, le recours à des expertises diverses dans un projet peut notamment engendrer des conflits interprofessionnels, interculturels (ex.: projets à l'international), de la difficulté, pour le GPJ, à comprendre et confronter les points de vue de ses équipiers experts parce que lui même ne combine pas toutes les expertises présentes au sein de l'équipe.

Les acteurs projets, par exemple ceux qui jouent un rôle de GPJ, peuvent donc avoir de la difficulté à comprendre et confronter les points de vue de leurs équipiers experts parce qu'ils ne combinent pas toutes les expertises présentes au sein de l'équipe. Les assignations multirôles peuvent engendrer un «*burn out*» chez les acteurs projets qui ne peuvent satisfaire leur désir de vie équilibrée parce qu'ils sont au prise avec des problèmes de trop plein, de conflits de rôles, etc. (Huemann et al., 2007).

1.3.2.7 Carrière horizontale

Le contexte de projet contrevient à la «vision traditionnelle hiérarchico fonctionnelle de la gestion de carrière» (Garel, 1998). Comme les projets n'engendrent pas des «carrières en montée» (Huemann et al., 2007), les acteurs vivent donc ce que Huemann et al. (2004) nomment la «*spiral staircase career*»: «*spiral staircases sweep upwards rather than ascend in a narrow ladder-like manner. The sweeping element of the spiral staircase represents the breadth of expertise and knowledge required in a multidisciplinary project environment that people must gather through a range of appointments as their career develops. This differs markedly from climbing the ladder up the functional silo, where people are developed in a narrow specialism (...)*».

Ainsi, dans un environnement de projets, la carrière des acteurs projets se construit sur une succession de projets qui se chevauchent et évoluent au travers d'une série d'assignations variées et de vaste étendue dans les organisations qui les emploient (Turner et Keegan, 2000). De telle sorte, le parcours professionnel classique, soit unique et ascendant, prend la forme de trajectoires horizontales et plurielles (Garel, 1998 ; Huemann et al., 2007).

Enfin, si les GPJ tendent à demeurer plus longtemps au sein d'une même organisation (Huemann et al., 2004) et que les experts en haute technologie sont de nature plutôt sédentaires (Serentschy, 2006), un roulement d'acteurs projets n'est pas à exclure. Que ce soit pour satisfaire leurs ambitions professionnelles ou oublier une expérience projet plus ou moins heureuse, les acteurs projets peuvent se donner le choix: cultiver leur «*external career*» au détriment de l'«*internal career*» (Welch, 2003). Dans un tel contexte, la rétention des acteurs projets consiste en un problème de GRH non négligeable. Les organisations perdent non seulement des ressources bien souvent rares, des apprentissages et des connaissances issues de l'expérience acquises dans les projets, mais aussi se voit obliger d'enclencher un processus de recrutement souvent coûteux en ressources. Elles peuvent même perdre de la popularité auprès de candidats potentiels (Serentschy, 2006).

1.3.2.8 Transfert des connaissances

Les projets tendent à favoriser l'enrichissement des connaissances professionnelles des acteurs projets. Si ce n'est déjà fait, les acteurs projets apprennent la technique, la faisabilité, la gestion de la qualité, des coûts et des échéanciers, à conduire des réunions, à négocier, à travailler en groupe multiculturel, à gérer des interfaces donc, par conséquent, des conflits, et à développer des contre expertises (Baron, 1993). Ces nouvelles connaissances ne sont pas aisément transférables voire toujours reconnues une fois les acteurs projets de retour dans leur milieu d'origine, soit leur fonction métier dans l'organisation (Picq, 2005). D'où le problème de la capitalisation de l'expérience acquise sur un projet et de la diffusion des connaissances nouvelles (Garel et al., 2003).

1.4 Prise en charge des implications de la participation aux projets

Devant les enjeux que pose la participation aux projets, les organisations ont intérêt à trouver des solutions afin de pallier les difficultés que vivent les acteurs projets (Chambrier, 1997) et ainsi

tenter d'en limiter les effets. Outre le fait que la participation aux projets tende à contrevenir à la satisfaction au travail et la productivité des acteurs projets (Aitken et Crawford, 2007), celle-ci peut également se révéler une source de coûts pour les organisations selon la façon dont elles appréhendent la prise en charge des implications.

Avant d'aller plus avant au sujet de la prise en charge des implications de la participation aux projets, il convient de présenter ce en quoi consiste dans les organisations la gestion des ressources humaines, ses principaux acteurs et les pratiques de GRH.

1.4.1 Gestion des ressources humaines dans les organisations

La GRH revient de prime abord à la fonction RH dans les organisations, laquelle côtoie les autres fonctions indispensables que sont la finance, le marketing, l'approvisionnement, etc. La GRH a pour objectif de gérer les personnes qui composent l'organisation et qui sont essentielles à son fonctionnement (Thévenêt, 2009) par le biais de pratiques de GRH (Section 1.4.3). La GRH contribue ainsi aux activités et à l'efficacité des organisations.

La GRH est essentielle pour les organisations puisqu'elle les soutient dans la création de valeur et la mise en œuvre de leurs objectifs de compétitivité et de rentabilité. (Saba et al., 2008). De telle sorte, elle contribue au succès des organisations (Wright et McMahan, 1992) et lui procure un avantage compétitif (Huselid, 1995; Amit et Belcourt, 1999). En ce sens, la GRH se positionne en partenaire d'affaires vis-à-vis l'organisation (Ulrich, 1997).

Dans les organisations, le soutien de la GRH se manifeste par l'atteinte de deux catégories d'objectifs, soit fonctionnels et organisationnels (Saba et al., 2008). Les premiers consistent à attirer des candidats qualifiés, à garder les employés en fournissant un rendement satisfaisant, à accroître la motivation des employés ainsi qu'à favoriser l'épanouissement des employés dans l'organisation par la pleine utilisation de leurs compétences. Tandis que les seconds visent à accroître la productivité du travail, améliorer la qualité de vie au travail et assurer le respect des lois et du cadre juridique. L'atteinte de l'ensemble de ces objectifs se traduit par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

Ainsi, comme le souligne Dolan et Schuler (1995), le rendement des employés dépend dans une large mesure de l'efficacité de la GRH. Également, la réalisation des buts et objectifs stratégiques

de l'organisation dépend de l'accomplissement d'activités de GRH telles que la sélection, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement.

Une GRH efficace dans les organisations s'avère d'autant plus stratégique lorsque, d'après la théorie des ressources, les RH en question apportent de la valeur.

1.4.2 Acteurs de la GRH dans les organisations

La GRH nécessite la participation de plusieurs acteurs. Leur nombre varie d'une organisation à l'autre, selon leur taille, leur secteur d'activité, leur structuration interne et les orientations stratégiques ou culturelles des dirigeants (Louart, 2003). Plus la taille de l'organisation augmente, plus les rôles et responsabilités liées à la GRH se répartissent entre les directions générales, les directions des opérations et la fonction RH (Dolan, 2002; Louart, 2003). D'ailleurs, la fonction RH se trouve d'autant plus complexe alors que la taille de l'organisation augmente (Louart, 2003).

Selon Dolan et Schuler (1995), la plupart des cadres supérieurs affectés à la direction des RH portent le titre de vice-président et dépendent directement du p.-d. g. Le directeur RH est la figure emblématique de la fonction RH (Thévenêt, 2009). Son rôle consiste à entretenir des liens de plus en plus étroits avec les décideurs, ainsi qu'à élaborer des politiques, des programmes et des pratiques de main-d'œuvre susceptibles d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques (Dolan et Schuler, 1995).

Outre le directeur RH, la fonction RH regroupe également des responsables RH spécialistes d'un créneau (ex. : relations sociales, audit qualité, développement organisationnel) ou de l'une ou l'autre des pratiques de GRH dans l'organisations (ex. : recrutement, paie, formation, gestion de carrière, etc.) (Thévenêt, 2009).

En général, d'après Dolan et al. (2002), les directions générales gardent les leviers décisionnels importants, par exemple, le choix des cadres ou les politiques de rémunération (Louart, 2003). Tandis que les professionnels de la GRH, à titre de généralistes ou de spécialistes, jouent les rôles de partenaires stratégiques, d'innovateurs, de conseillers et de collaborateurs et d'agents de changement notamment auprès des gestionnaires de premier niveau dans les organisations.

La responsabilité première de la gestion efficace des RH, poursuivent Dolan et al. (2002), revient aux personnes qui possèdent une formation dans ce domaine. Sans pour autant être des spécialistes des RH, d'autres membres du personnel, comme les superviseurs et les directeurs de

services, ne sont pas moins chargés de veiller à son application pratique. Cela n'enlève cependant pas que les gestionnaires de RH s'occupent encore du personnel au quotidien et jouent un rôle dans sa mise en œuvre et son administration.

À cet effet, la gestion efficace des RH exige une interaction constante entre les responsables RH et les autres directeurs, et à ce niveau, le soutien de la haute direction est primordial. Un appui qui se manifeste par la latitude qu'elle accorde à la fonction RH et à son directeur dans la conduite de leurs activités.

Les employés sont appelés à jouer un rôle de plus en plus actif dans la GRH au sein de leur organisation (Dolan et al., 2002). Ils sont notamment sollicités pour évaluer leur propre rendement et celui de leurs collègues. Ils peuvent aussi être amenés à déterminer leurs propres normes de rendement et leurs objectifs de production et même effectuer la description de leur poste. De façon plus importante, les employés s'engagent dans la gestion de leur carrière en analysant leurs valeurs, leur besoins et en établissant eux-mêmes le profil de leur poste.

Il arrive qu'à la suite d'une réingénierie de la fonction RH, les activités RH se voient livrer à des fournisseurs externes. Selon Louart (2003), la propension à sous-traiter ou à décentraliser la GRH découle des pressions financières d'aujourd'hui.

Les aspects fonctionnels (ex.: gestion de la paie, nettoyage, surveillance, cantine et autres autrefois coordonnées par la fonction RH), aussi que certaines pratiques (recrutement, formation, communication, ingénierie des rémunérations) peuvent ainsi en partie être sous-traités à des acteurs externes (fournisseurs externes), redistribués aux opérationnels ou renvoyés à la responsabilité des salariés. Par ailleurs, Dolan et al. (2002) indiquent que les activités le moins confiées en sous-traitance sont celles qui, pour l'organisation, représente une *plus-value* (ex. : rémunération, dotation, gestion de la santé et sécurité au travail, gestion des relations de travail).

1.4.3 Pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations

Les activités de GRH dans les organisations sont le recrutement, la formation et le développement, l'évaluation du rendement, la rémunération ainsi que la gestion de carrière. Saba et al. (2008) les définissent ainsi :

1.4.3.1 Recrutement

Le recrutement ou dotation fait référence au processus d'embauche et comprend trois phases : recrutement, sélection, accueil et intégration des individus. La dotation repose sur le besoin en compétences humaines qualifiées qu'ont les organisations en vue de mettre en œuvre leurs stratégies d'affaires. Le recrutement des employés s'effectue à l'interne et à l'externe des organisations. Les stratégies de recrutement à l'interne sont l'affichage de poste, la promotion, la mutation ou le déplacement à l'interne, la rotation des postes, le réembauchage ou rappel au travail, le répertoire de compétences et l'appariement des emplois. Les méthodes de recrutement à partir de l'externe sont le programme de recommandation de candidats (ex. : bouche à oreille), l'étude des soumissions (ex. : *curriculum vitae*) reçues, les agences privées de placements (ex. : cadres et professionnels).

La sélection permet de départager la meilleure des candidatures à partir de critères préétablis (ex. : scolarité, expérience, compétences techniques, comportementales), d'entrevues, de tests (ex. : aptitudes, personnalité, médical), de vérification d'informations et de références, d'analyse des données en vue de décider du candidat à retenir et l'informer par la suite.

Enfin, l'accueil consiste à présenter au nouvel employé l'organisation, les tâches qui lui seront confiées et ses collègues. Le processus d'intégration informe le nouvel employé sur la culture (ex. : valeurs), les normes organisationnelles (ex. : comportements à adopter) afin qu'il soit plus efficace et assume adéquatement son rôle.

1.4.3.2 Formation et développement

La formation et le développement des compétences des employés fait référence aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches.

Le développement du potentiel des employés ou gestion des talents fait partie de la planification de carrière. Il est surtout destiné aux gestionnaires et professionnels. Le développement du potentiel des individus permet de reconnaître le rôle des individus – et non uniquement celui de la technologie – dans le succès de l'organisation.

Quant au perfectionnement des cadres, il s'agit d'un processus continu destiné à rendre les dirigeants des organisations plus compétitifs pour assurer la survie de l'organisation en raison de la forte concurrence des organisations à l'échelle mondiale.

1.4.3.3 Évaluation du rendement

Toujours selon Saba et al. (2008), le processus de l'évaluation du rendement est un système structuré et formel qui vise à mesurer, évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et le données d'un employé qui occupe un poste donné. L'évaluation du rendement s'effectue dans une optique de productivité de l'employé et des possibilités d'amélioration de ses compétences.

Les sources d'informations essentielles à l'évaluation du rendement sont issues du supérieur immédiat de l'employé, de ses pairs, de ses subordonnés le cas échéant, de la personne elle-même, des clients. Les approches pour évaluation du rendement sont axés sur les processus de travail, les comportements, les données (ex. : gestion par objectifs, dossier de réalisations).

1.4.3.4 Rémunération

Il existe deux types de rémunération, soit directe et indirecte, lesquelles forme la rémunération globale. La rémunération directe comprend le salaire de base et le salaire fondé sur le rendement lequel est constitué de la rémunération au mérite et de la rémunération à caractère incitatif. La rémunération indirecte comprend les avantages sociaux qu'offre l'organisation à ses employés (ex. : régimes de sécurité du revenu, absences rémunérées, etc.). À cette rémunération globale s'ajoutent des avantages non pécuniaires (ex. : cadeaux).

1.4.3.5 Gestion de la carrière

La gestion de carrière vise la conciliation des besoins individuels des employés (ex. : sécurité d'emploi, amélioration des compétences, etc.) avec ceux des organisations (ex. : utiliser et améliorer les ressources humaines, mettre en place une relève de qualité, etc.) par l'intermédiaire d'un cheminement de carrière. Le tracé de ce cheminement s'effectue notamment à partir de l'évaluation du rendement des employés et du plan de carrière à long terme de ces derniers. Les effets de la gestion de carrière se répercutent notamment sur la performance des individus, leur satisfaction, leur santé et leur bien-être. Tour à tour, l'employeur, l'employé ainsi que le

gestionnaire immédiat de l'employé ont la responsabilité d'intervenir dans le processus de gestion de carrière.

1.4.3.6 Motivation

Une pratique s'ajoute à celle définie plus avant. Il s'agit de la motivation. Selon Thévenêt (2009), la motivation en GRH consiste à créer les conditions psychologiques chez un individu afin qu'il soit, par le biais de ses attitudes, efficace dans l'exercice de ses activités.

1.4.4 Théorie des ressources

Dans la littérature en management, l'intérêt portée par les organisations à l'endroit de leurs ressources humaines selon la valeur sociale et économique qu'elles peuvent représenter, s'inscrit dans ce que des auteurs appellent la théorie des ressources.

La théorie des ressources (*resource based view*) est un courant de recherche en stratégie qui se développe à partir des années 1980 par Wernerfelt (1984) et Amit et Schoemaker (1993). Selon cette théorie, les RH sont d'autant plus cruciales pour les organisations qu'elles sont spécifiques, non imitables et complexes socialement (Coff, 1997). Les RH, en comparaison avec d'autres types de ressources mobilisables par les organisations (ex.: ressources physiques, technologiques, symboliques, etc.) présentent cinq particularités :

1. Elles peuvent aisément quitter l'organisation au profit d'une organisation concurrente;
2. Elles peuvent exiger une rémunération plus élevée ou plus équitable;
3. Elles peuvent rejeter l'autorité de l'organisation;
4. Elles peuvent présenter des niveaux de motivation et d'implication fluctuants;
5. Elles ont besoin d'être satisfaites par les conditions de supervision et les opportunités d'avancement.

Dans les organisations, les RH sont un levier stratégique pour atteindre leurs objectifs (Ulrich, 1991; Becker et Huselid, 2001). Aussi, le fait de détenir et de développer de telles ressources alors qu'elles présentent les caractéristiques d'être rares et non substituables constitue l'avantage concurrentiel d'une organisation. À ce propos, Wright et McMahan (1992) avancent quatre conditions afin que les RH constituent un avantage concurrentiel :

- Les RH doivent produire de la valeur pour la firme (en terme de variété de compétences amenées, de leur adaptation aux besoins de l'organisation, de leur contribution à la constitution de «*core competencies*»;
- Elles doivent être rares (sur le marché du travail);
- Elles doivent être difficiles à imiter (par les concurrents);
- Elles doivent être non substituables (par d'autres types de ressources).

Les RH sont difficiles à imiter par les concurrents compte tenu de la complexité sociale et à l'ambiguïté causale qui les caractérisent, elles sont aussi difficile à gérer: «*the attributes that make employees strategic asset also make them difficult to manage*» (Coff, 1997).

Alors que la littérature en management souligne, par l'intermédiaire de la théorie des ressources, l'importance du capital humain comme «*core value*» des organisations (Amit et Belcourt, 1999; Lepak et Snell, 2002), la prise en charge des acteurs projets doit être tenue en compte. De telle sorte que les organisations qui gèrent par projets puissent demeurer performantes, assurer leur compétitivité ainsi que préserver le bien-être des acteurs projets et les retenir (Turner et al., 2008a).

1.4.5 Défis de la GRH des acteurs projets

À partir du moment où les structures par projets, à titre de nouvelles formes organisationnelles, deviennent une réalité significative au sein des organisations, celles-ci soulèvent des enjeux sur le plan de la gestion des ressources humaines (Cavaillès, 1993; Leclair, 1992; Baron, 2003).

La prise en charge ou la GRH des acteurs projets à la lumière des situations qu'ils vivent dans un contexte de projets relève principalement de la fonction RH (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995; Baron, 2003).

Par exemple, la configuration des projets mobilise des acteurs projets, des rôles, des responsabilités et des compétences particulières qu'il faut identifier (Garel et al., 2003). Aussi, comme les outils qui découlent des pratiques traditionnelles de la GRH sont assez peu adaptés au contexte de projets, la détection des compétences collectives et de l'expertise individuelle s'avère périlleuse (Leclair, 1993; Garel et al., 2003).

Il en va également de la capacité à prendre en compte le malaise identitaire des acteurs projets et leur devenir à l'issue de leur participation à un projet (Garel, 1998). Quant à la reconnaissance des

savoirs, des habiletés et de l'expérience qu'acquièrent les acteurs projets dans un contexte de projets, ceux-ci risque d'être plus ou moins bien reconnus voire passer inaperçus lors de leur évaluation (Baron, 2003).

Si les projets répondent de manière spécifique à des problèmes économiques et industriels distincts, ceux-ci impliquent une gestion des acteurs projets distincte (Garel et al., 2003) qui soit, dans le même temps, à même de comprendre la portée et les contingences du contexte de projets (Garel et al., 2006). Ainsi, pour Leclair (1992), la fonction RH doit parvenir à évaluer les acteurs projets. Elle doit aussi adapter la gestion de carrière aux structures par projets, accompagner les transformations des identités professionnelles et assurer le transfert et la capitalisation des savoirs acquis lors de la participations à des projets.

Pendant le déroulement des projets, les rôles et les compétences des acteurs projets changent (Baron, 2003). De telle sorte que définir la fonction des acteurs dans les projets s'avère d'intérêt limité voire même contre-productif (Baron, 2003). La gestion des parcours professionnels de plus en plus atypiques doit ainsi passer d'une logique classique d'adéquation homme/poste à celle de compétences/projets (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995). Cependant, soutient Leclair (1992), une fois l'acteur projets dans la «boîte noire» de la gestion de projets et à sa sortie, l'application des outils classiques de GRH demeure d'un faible secours.

1.4.6 Critiques de la capacité de la fonction RH

Le contexte de projets questionne la capacité de la fonction RH à prendre en charge les acteurs projets (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995; Baron, 2003) car plusieurs éléments échappent à la fonction RH.

À cet effet, des travaux soulignent cependant l'inadaptation des pratiques de GRH au contexte de projets (Baron, 2003). Cela notamment parce que la fonction RH est née d'un contexte de production et qu'elle s'est développée, ainsi que ses processus et pratiques, en fonction des réalités qui prévalent dans un contexte d'opérations de production (Bouchez, 2003) donc dans des organisations stables (Huemann et al., 2007). Cela d'autant plus que, de l'avis de Asquin et al. (2007), que les organisations demeurent davantage préoccupées à miser sur les innovations organisationnelles plutôt que de tenir compte des effets collatéraux du contexte de gestion de projets sur les acteurs projets.

Ce constat s'éloigne du portrait de la fonction GRH dépeinte par Leclair (1993). Alors que le dirigeant de l'organisation décide de passer des opérations de production aux projets, le responsable de la GRH personnifie, auprès de ce dernier, l'«éclaireur» en matière de gestion des acteurs projets en devenir. Mais il s'agit là d'une fable. Car, en réalité, précise Leclair (1993), le contexte de projets équivaut plutôt à une boîte noire pour les responsables de la fonction RH. Ils ne sont donc pas prêts à gérer les problèmes de GRH que pose un tel contexte (Baron, 2003; Garel et al., 2006) donc à soutenir leur organisation en ce sens (Clark et Colling, 2005).

La fonction RH doit chercher de nouvelles cohérences pour répondre aux besoins des acteurs projets dans cette nouvelle forme d'organisation (Blondel et Philippe, 1995).

1.4.7 Stratégies pour la gestion des acteurs projets

1.4.7.1 Rôles de la fonction RH

Dans plusieurs travaux, la fonction RH est considérée comme preneur en charge des acteurs projets. Ainsi, une des pistes possibles pour atténuer les implications négatives de la participation aux projets, consiste en son adaptation aux réalités qui émergent du contexte des projets (Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995; Baron, 2003). En ce sens, elle est invitée à jouer de nouveaux rôles en vue de favoriser l'intégration des acteurs projets dans les projets ainsi que leur passage et leur sortie.

Ces nouveaux rôles, synthétisés dans le Tableau 1.3, s'expriment dans la littérature comme suit :

La fonction RH doit ainsi se développer pour s'adapter aux réalités que le contexte de gestion de projets fait vivre aux acteurs projets. Une des premières adaptations consiste en l'élaboration de nouvelles instrumentations et par l'émergence d'outils et de concepts opératoires adaptés au contexte de projets afin de soutenir les acteurs projets (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993 ; Blondel et Philippe, 1995; Baron, 2003). Car les outils, réflexes et concepts traditionnels de la fonction RH s'avèrent déphasés ou inadaptés à la réalité vécue par les acteurs projets de leur entrée à leur sortie d'un projet (Leclair, 1992; Baron, 2003).

Tableau 1.3 Rôles de la fonction RH pour la prise en charge des acteurs projets

Rôles de la fonction RH pour la prise en charge des acteurs projets
- Reconsidérer ses instruments, outils, réflexes et concepts de GRH traditionnels; - Articuler les projets professionnels individus et dessein collectif de l'organisation; - Trouver dans les fonctions métiers le profil adéquat des aspirants acteurs projets; - Adapter les procédures d'évaluation et de rémunération selon l'évolution du vécu des acteurs dans les projets; - Concevoir et mettre en place selon les besoins des acteurs projets un cursus de formation à la gestion de projets; - Procurer d'autres défis aux acteurs projets afin qu'ils puissent mettre à profit leurs talents et compétences.

Ainsi, confrontée aux compétences nouvelles et à l'autonomie accrue des acteurs projets, la fonction RH doit mieux articuler les projets professionnels des individus et le dessein collectif de l'organisation pour assurer des parcours plus adaptés aux ambitions des acteurs projets (Blondel et Philippe, 1995). Car ceux-ci, à titre de nouveaux entrepreneurs de leur vie professionnelle peuvent décider de construire leur parcours professionnel avec ou sans le soutien de la fonction RH.

La fonction RH doit être en mesure de trouver dans les métiers le profil adéquat de compétences des futurs acteurs projets (Cavaillès, 1993). Par rapport à la participation aux projets, la fonction RH doit s'assurer de la cohérence vécue individuellement entre le projet professionnel et le passage à la gestion de projets des acteurs projets. Cela parce que la réussite d'un individu sur le projet dépasse les critères du profil de compétences et des aptitudes à participer aux projets (Baron, 2003).

Au niveau de la double appartenance des acteurs projets, la fonction RH doit aussi s'assurer de sa capacité à adapter les procédures d'évaluation et de rémunération selon l'évolution qu'ont vécu des acteurs projets dans les projets (Baron, 2003). Dans un contexte de projets, des questions se posent sur qui fixe les objectifs et lesquels sont fixés, qui décide de quels éléments pour la rémunération, qui évalue les données et qui peut donner des réponses sur les attentes d'évolution professionnelles des acteurs projets (Baron, 2003). Les rôles peuvent par exemple être partagés en une collaboration organisée dans une configuration triangulaire (hiérarchie verticale,

horizontale et RH) (Thévenêt, 2009). La fonction RH doit évaluer les données des acteurs projets, surtout ceux au croisement métier/projets d'après leur travail collectif alors que la GRH est basée sur l'évaluation individualisée (Cavaillès, 1993).

Par rapport à la formation des acteurs projets à la gestion de projets, la fonction RH doit voir à concevoir, à mettre en place un cursus de formation afin de répondre aux nouveaux besoins, soit spécifiques à l'environnement projets (Cavaillès, 1993). C'est-à-dire d'offrir la boîte à outils de la gestion de projets aux acteurs projets (Leclair, 1992). Ou encore, la fonction RH peut fournir de l'animation, du budget, de la logistique pour permettre aux acteurs projets d'échanger, de partager leurs expériences, leurs savoirs (Baron, 2003).

Ainsi, par rapport à la gestion de carrière des acteurs, la fonction RH doit voir à procurer d'autres défis aux acteurs projets afin qu'ils puissent mettre à profit leurs talents et compétences (Leclair, 1992). Elle doit connaître les disponibilités des acteurs projets dès que ceux-ci se questionnent sur leur vie après le projet (Baron, 2003). Ceux qui doivent retourner dans leur fonction métier à l'issue de leur participation à un projet ne devraient ainsi pas être recalés sans que soit pris en compte leurs nouvelles connaissances, compétences, expériences (Cavaillès, 1993).

La fonction RH doit penser à inclure les acteurs projets dans les possibilités d'évolution promotionnelle ou qualitative au sein de l'organisation (Baron, 2003). Autrement, les acteurs projets risquent de quitter l'organisation prématurément. À ce propos, le passage dans une structure projets tend à fournir aux acteurs projets une vue transversale des divers métiers dans l'organisation et les prépare, en quelque sorte, à occuper des postes de gestion plus générale («*top management*») (Cavaillès, 1993).

Dans cette optique, la fonction RH peut et doit développer l'orientation professionnelle des acteurs projets (Baron, 2003). Cette action consiste en un soutien d'accompagnement souple et cohérent avec la diversité, la personnalisation et l'inscription dans une durée finie des situations professionnelles. L'orientation professionnelle peut être soutenue en instaurant des échelles de progression tel des filières hiérarchiques, experts et projets afin que les acteurs projets puissent aller y évoluer (Baron, 2003). C'est-à-dire que la progression des acteurs projets puisse être jalonnée de trajets transversaux, d'acquisition d'expertises nouvelles et de promotions verticales. De telle sorte à fournir une meilleure lisibilité dans les situations professionnelles de projets et

articuler les outils de qualification et de classification avec l'approche par compétences et des trajectoires nouvelles spécifiques occasionnées par les projets (Baron, 2003).

1.4.7.2 Partage des rôles de la GRH des acteurs projets

Devant l'ampleur des implications qui découlent de la participation aux projets et des rôles à jouer, un partage de la prise en charge de la gestion des acteurs projets peut être envisagé entre la fonction RH et la direction des projets, en l'occurrence le GPJ (Garel, 1998; Garel et al., 2003). La fonction RH peut ainsi délaisser à cette dernière certaines pratiques tout en s'efforçant de s'adapter aux particularités du contexte de projets (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993, Blondel et Philippe, 1995, Baron, 2003). En fait, la fonction RH ne peut laisser la GRH entièrement à la direction des projets car celle-ci n'a ni le temps, le mandat et le point de vue suffisamment large pour installer des règles, des outils, des procédures de GRH (Baron, 2003).

La fonction RH peut donc reconnaître une zone franche au profit de la direction des projets (Baron, 2003) au sujet, par exemple, de l'attribution des primes, de l'indemnisation des frais professionnels, de la création d'intitulés d'emplois nouveaux, du délais à respecter entre deux mobilités, du choix personnalisés dans les critères de recrutement. Un tel partage, basé sur l'enlignement et l'intégration des politiques et pratiques de GRH à la stratégie de l'organisation peut alors mener à des interventions plus spécifiques au vécu personnel des acteurs projets (Huemann et al., 2006) et ainsi contribuer à soutenir leur travail et optimiser la performance des organisations.

Le bureau de projet[1] (BdeP) peut prendre en charge le recrutement et la sélection des acteurs projets ainsi que leur formation et leur développement (Pinto, 2002; Huemann et al., 2004; Hobbs et Aubry, 2007; Hobbs et al., 2008). Cela en plus de maintenir un «*pool*» ou réservoir d'acteurs projets (Huemann et al., 2004). Le BdeP peut aussi entretenir des liens avec des fournisseurs externes de formation (Huemann et al., 2004) et mettre à la disposition des acteurs projets des *coach* ou mentors (Hobbs et Aubry, 2007) qui, de manière informelle, peuvent aussi procurer formation et développement aux acteurs juniors par exemple. Une communauté de pratique en

---

1 Le bureau de projets ou *project management office* (PMO) consiste en une entité physique ou virtuelle habileté à fournir aux acteurs projets des outils en gestion de projets (ex. : formation, technique d'analyse, etc.) par le biais de professionnels en gestion de projets (Crawford, 2002).

gestion de projets peut aussi jouer un rôle dans le développement des acteurs projets (Huemann et al., 2004).

L'organisation aussi, par le biais de liens avec des programmes universitaires, peut contribuer à faciliter le recrutement de futurs acteurs projets, tel des stagiaires (Serentschy, 2006; Huemann et al., 2004). Les acteurs projets eux-mêmes peuvent contribuer dans le cas où motivés et soucieux de leur avancement de carrière ils se portent volontaires pour participer à des projets (Flannes et Levin, 2001).

Les organisations peuvent aussi lier la rémunération des acteurs projets au risque, à l'importance stratégique associés aux projets ainsi qu'à leurs rôles et responsabilités (Huemann et al., 2004). Quant aux acteurs projets, ils peuvent négocier leur rémunération (Huemann et al., 2003) en faisant valoir leur niveau et leurs rôles dans les projets.

Le BdeP peut, en son sein, mettre sur pied un «comité de gestion de carrière», composé d'acteurs projets tel des GPJ seniors qui, à titre de mentors, auraient l'occasion de contribuer à la gestion de la carrière de d'autres acteurs projets notamment de manière informelle (ex.: mise sur pied de plan avec des objectifs, invitation à suivre une certification en gestion de projets, organisation d'événements qui favorisent le réseautage, l'échange d'expériences) (Huemann et al., 2004).

Outre la valorisation du défi que représente la participation à un projet pour les acteurs projets l'organisation peut également motiver les acteurs projets par l'intermédiaire d'une rémunération plus intéressante, les faire participer à des projets de plus d'envergure et leur démontrer publiquement leur appréciation (Serentschy, 2006). Mais aussi, elle peut leur proposer des projets qui puissent leur permettre de concilier leurs attentes professionnelles et personnelles (Baron, 2003). À ce niveau, la motivation voire l'allégeance envers le projet est d'autant plus élevée que les conditions dans l'environnement le permettent (Dainty et al., 2005; Picq, 2005).

Dans ce cas, le BdeP peut faire office de quartier général entre les projets et pendant les projets pour les acteurs projets (Huemann et al., 2004). De la sorte, ces derniers peuvent se sentir moins démunis, développer l'impression d'être installés. Plutôt que de subir une perte à ce niveau, l'organisation ou encore le BdeP peut, par exemple, chercher à mettre en place des mécanismes de rétention des connaissances. Par exemple, ce peut être des acteurs projets stables c'est-à-dire qui, d'un projet à un autre, exercent le même travail (administrateurs de systèmes) (Huemann et al., 2004). Des «*memory carriers*» peuvent aussi être mis en place (ex.: intranet, «*project review*

procedures», réunions informelles avec des ex-acteurs projets) (Huemann et al., 2004). De tels mécanismes seraient profitables pour les nouveaux acteurs projets sur un projet tel un GPJ qui, en remplacement d'un autre, voudrait se documenter sur l'histoire du projet (Midler, 1993).

Aussi, l'organisation peut adopter un mode de valorisation des apprentissages par la rotation des acteurs projets / acteurs métiers (Zannad, 2000; Bourgeon, 2007). Outre cette capitalisation, la rotation peut permettre la diffusion d'une culture projet dans l'organisation mais aussi éviter la création de clans, de «baronnies» qui personnifieraient la compétence projet dans l'organisation (Bourgeon, 2002). D'ailleurs, ceux qui sont considérés «incompétents» au niveau des projets (Garel et al., 2006) auraient de telle sorte une chance d'acquérir de l'expérience.

***

En résumé, ce premier chapitre a permis la présentation des concepts de base de la recherche. Les principales caractéristiques de la gestion par projets dans les organisations de haute technologie ont été présentées. L'un des acteurs clés de la gestion par projets, soit le GPJ, a fait l'objet d'une définition élargie, soit sur la base de ses rôles, responsabilités et profil de compétences. Les différentes implications socio-organisationnelles qui découlent de la participation aux projets ont été présentées afin de paver la voie à la problématique spécifique de la recherche qui s'élabore dans la proposition de recherche (Chapitre III). Les acteurs concernés par la prise en charge des implications socio-organisationnelles, soit la fonction RH, la direction des projets ainsi que le BdeP, section suivie par celle sur les stratégies qu'ils leur est possible d'envisager afin de notamment maximiser le bien-être des acteurs projets dans les organisations, ont aussi été présentés. Le prochain chapitre consiste en la revue de la littérature sur la GRH et la gestion par projets. Effectuée à partir des principaux travaux empiriques sur le sujet, cette revue vise d'abord la présentation de l'état actuel des connaissances sur la GRH et la gestion de projet puis la relève des limites qui, après une analyse critique, vont permettent de proposer une nouvelle recherche sur ce sujet.

CHAPITRE 2 – REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre passe en revue les principaux travaux empiriques sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans un contexte de gestion par projets. Cette revue se juxtapose et complète celle réalisée au chapitre précédent où il était davantage question du propos des travaux théoriques sur le sujet de la recherche. La recension qui suit s'effectue donc à partir des premiers écrits au sujet de la GRH et de la gestion de projets tout en s'attardant cependant sur les travaux les plus récents.

L'objectif de cette revue de la littérature est de brosser un portrait de l'évolution de l'intérêt des chercheurs pour la GRH dans un contexte de gestion par projets et de relever les différents thèmes de leurs études. Par la suite, sous la forme d'une analyse critique, les forces et les faiblesses des travaux portant sur l'un des thèmes identifiés dans la littérature, en l'occurrence celui plus spécifique de la GRH des GPJ, sont discutées. Cet examen permettra enfin de proposer une nouvelle recherche sur la GRH de ces professionnels.

2.1 Travaux sur la gestion des ressources humaines et la gestion par projets

2.1.1 Quatre décennies de recherche

Les premiers travaux empiriques sur la GRH et la gestion par projets remontent au tournant des années 1970. Les pionniers sont Rubin et Seeling (1967) ainsi que Reeser (1969) et Gullet (1972). Dans leur étude, Rubin et Seeling (1967) s'intéressent à l'expérience comme facteur de sélection et de performance des GPJ dans des organisations manufacturières de composantes électroniques destinées à l'aéronautique.

Reeser (1969) identifie quant à lui dix problèmes humains qu'engendrent les structures par projets dans les organisations matricielles : 1) anxiété plus la terminaison du projet approche; 2) ambiguïté face à l'autorité; 3) frustration quant à la nature du travail en attendant un autre projet; 4) retard dans la carrière; 5) moins de loyauté à l'organisation; 6) ambiguïté rôles et responsabilités; 7) développement personnel négligé; 8) conflit dans l'environnement de travail (compétition); 9) insécurité face à la spécialisation; 10) paliers de gestion nombreux.

Pour sa part, Gullet (1972) se penche sur les processus et pratiques de GRH à l'endroit des acteurs qui évoluent en projets. Il met en évidence les difficultés qui émergent de l'exercice de

ces pratiques une fois transposées dans un contexte de projets, soit : une variabilité du besoin en acteurs projets qui rend la planification à court et à long terme plus ardue; un processus d'évaluation de la performance plus complexe et davantage sujet aux erreurs; une rémunération plus difficile à maintenir; une description des emplois devenue superflue; de la formation et du développement des acteurs projets à la fois plus complexes et davantage nécessaire; de l'anxiété de la part des acteurs projets relativement aux lendemains des fins de projets (ex. : perte de l'identité de l'équipe projet, prochaine assignation contingente, etc.).

La recherche sur la GRH et la gestion par projets se poursuit au fil des décennies 70 et 80. Les travaux qui paraissent pendant cette période font l'objet d'une toute première revue de littérature. Ainsi, à partir d'un corpus d'une soixantaine d'articles académiques et professionnels inventoriés non seulement en gestion de projets mais aussi en management et en GRH, Fabi et Pettersen (1992) classent selon leur fréquence d'apparition au sein d'un même article ou par article, les pratiques de GRH qui retiennent l'attention des chercheurs et praticiens.

Parmi les pratiques de gestion des acteurs qui aspirent à travailler dans un contexte de projet et/ou qui y travaillent déjà, celle de la formation aux outils et processus de gestion de projets apparaît en tête de liste (onze références). Elle est suivie par la planification des besoins en ressources humaines compétentes pour fin d'assignation aux projets (quatre références), la sélection de ces mêmes ressources humaines (quatre références), la définition de leurs tâches en fonction des rôles à jouer (quatre références), la gestion de leur carrière (quatre références), leur rémunération (deux références), leur évaluation (deux références) et, enfin, leur accueil dans les projets (une référence).

Dans les années 90, les chercheurs québécois et français, qu'ils soient du domaine de la gestion de projets, du management ou de la GRH, sont plusieurs à réaliser des études ou partager leurs réflexions au sujet de la GRH dans un contexte de projets. Du côté du Québec, outre la revue de la littérature de Fabi et Pettersen (1992), les travaux recensés portent sur l'identification des critères de sélection des GPJ (Pettersen, 1991), sur les attentes des professionnels de la gestion de projets à l'endroit de la GRH (Harnois et Fabi, 1994) et sur les effets de la GRH sur la performance des projets (Belout, 1998).

En France, les travaux se présentent principalement sous forme de réflexions théoriques. Celles-ci portent sur les enjeux socio-organisationnels que soulève la gestion par projets dans les

organisations (Baron, 1993; Leclair, 1993; Trépo et Zannad, 1997) ainsi que la gestion des risques organisationnels et humains dans un tel contexte (Courtot, 1998). L'intégration des acteurs projets dans la GRH (Cavaillès, 1993) et la question des compétences de la fonction RH nécessaires pour composer avec les retombées des structures par projets sur les acteurs projets (Courtot, 1998; Baron, 1999) retiennent aussi l'intérêt. La légitimité de la fonction RH en présence d'un contexte de projets est aussi questionnée (Chambrier, 1997; Garel, 1998). La fonction RH se voit d'ailleurs invitée à identifier dans ce contexte des éléments qui lui permettrait de s'y adapter et de mieux y évoluer (Baron et Couvreur, 1992; Blondel, 1995; Baron, 1999).

Au tournant des années 2000, les travaux empiriques sur la GRH et la gestion par projets connaissent un essor. Désormais, l'intérêt pour ce thème de recherche se partage entre chercheurs d'un peu partout dans le monde, qu'ils soient, encore une fois, issus des domaines de la gestion de projets, de la GRH et du management (Tableau 2.1).

Tableau 2.1 Répartition des récents travaux sur la GRH et la gestion par projets

Domaines de spécialisation	Pays					
	Asie	Australie	Canada	États-Unis	Europe	Scandinavie
Gestion de projets	Ogunlana et al. (2002) [e] Chen et Lee (2007) [e] Tabassi et Bakar (2009) [e]	Parker et Skitmore (2005) [e] Richmond et Skitmore (2006) [e] Aitken et Crawford (2007) [e]	Pettersen (1991) [t] Fabi et Pettersen (1992) [t] Belout (1998) [e] Pettersen et al. (2000) [e] Belout et Gauvreau (2004) [t] Thomas et Mengel (2008) [t]	Huemann et al. (2004) [t] Serentschy (2006) [t] Dolfi et Andrews (2007) [e]	Wateridge (1997) [t] Hendricks et al. (1999) [e] Hauschildt et al. (2000)[e] Turner (2003) Partington et al. (2005) [e] Ahadzie et al. (2007) [e] Bourgeon (2007) [e] Turner et al. (2007) [t] Turner et al. (2008a [e]; 2008b [e]) Turner et al. (2008c) [e]	Engwall et Jerbrant (2003) [e] Gällstedt (2003) [e] Eskerod et Blichfeldt (2005) [e] Eskerod et Jepsen (2005) [e] Müller et Turner (2007) [e] Bredin (2008) [t]

Domaines de spécialisation	Pays					
	Asie	**Australie**	**Canada**	**États-Unis**	**Europe**	**Scandinavie**
Gestion des ressources humaines			Chrétien et al. (2005) [e]		Baron (1993) [t] Leclair (1993) [t] Chambrier (1997) [t] Courtot (1998) [t] Garel (1998) [t] Garel et al. (2003) [t] Clark et Colling (2005) [e] Schmid et Adams (2008) [e] Zannad (2008) [e]	Söderlund et Bredin (2006) [e] Bredin et Söderlund (2006a) [e]
Management et/ou management de la technologie			Harnois et Fabi (1994)[e] Larose et Corriveau (2009) [e]		Baron et Couvreur (1992) [t] Baron (1993) [t] Trépo et Zannad (1997) [t] Zannad (2000 [e]; 2009 [e] Bourgeon (2002) [e] Asquin et al. (2007) [e]	Bredin et Söderlund (2006b) [e]

[e] : article empirique

[t] : article théorique

La prochaine sous-section fait état de la couverture des problématiques de recherche d'après les travaux empiriques qui paraissent depuis le début des années 2000. Ces problématiques sont passées en revue selon que les chercheurs s'intéressent à la GRH des acteurs projets dans leur

ensemble, c'est-à-dire autant la GRH des GPJ que des équipiers, à la GRH des équipiers, puis à la GRH des GPJ.

2.1.2 Perspectives des travaux récents sur la GRH et la gestion par projets

2.1.2.1 Travaux sur la GRH des acteurs projets

Parmi les travaux les plus récents recensés sur la GRH et la gestion par projets, nombre d'entre eux portent sur la GRH des acteurs projets. Ces travaux portent sur différents thèmes associés à la GRH et la gestion par projets dont la façon dont les acteurs projets sont pris en charge à titre de ressources humaines dans le organisations qui privilégient la gestion par projets.

Parmi les travaux qui portent sur la GRH des acteurs projets, certains les considèrent dans leur ensemble. C'est-à-dire qu'ils portent à la fois sur la GRH des équipiers et des GPJ alors que d'autres considèrent de façon exclusive la GRH des équipiers et d'autres, enfin, la GRH des GPJ.

2.1.2.1.1 Travaux sur la GRH des acteurs projets

Parmi les travaux sur la GRH des acteurs projets (Tableau 2.2), figure la revue de la littérature sur le sujet de Huemann et al. (2007). Ces chercheurs soulignent le peu de recherches entreprises à ce jour sur le bien-être et le respect ou traitement éthique des acteurs projets notamment ceux qui évoluent dans les organisations orientées projets. À la lumière de leur recension, ils développent un modèle où figurent les aspects critiques de la GRH dans les organisations orientées projets par comparaison avec les organisations fonctionnelles (ex. : assignation plutôt que sélection, dispersement à l'interne plutôt que départ vers une autre organisation). Huemann et al. (2007) proposent à la communauté scientifique d'entreprendre des études afin de relever dans quelle mesure les organisations de haute technologie mettent de l'avant des stratégies et des pratiques de GRH spécifiques pour la gestion les acteurs projets et de tenter d'en mesurer les implications.

Parallèlement, Bredin (2008) propose un nouveau concept ainsi qu'un modèle afin de mieux comprendre la GRH dans un contexte de projets dans les organisations orientées projets. Le concept de «*people management systems*» qui intègre les compétences fonctionnelles, stratégiques et humaines des organisations, lesquelles compétences sont interdépendantes, en vue de former les compétences projets. Ainsi, le développement des compétences projets doit être

intégré à celui des acteurs projets afin de soutenir la structure de gestion par projets dans l'organisation.

Tableau 2.2 Thèmes des travaux sur la GRH des acteurs projets

Thèmes	Auteurs
Recrutement et sélection	Keegan et Turner (2003) Huemann et al. (2004) Serentschy (2006) Bourgeon (2007)
Assignation aux projets	Engwall et Jerbrant (2003) Eskerod et Blichfeldt (2005) Eskerod et Jepsen (2005)
Formation et développement	Keegan et Turner (2003) Huemann et al. (2004) Tabassi et Bakar (2009)
Évaluation du rendement	Huemann et al. (2004)
Rémunération	Huemann et al. (2004)
Gestion du parcours professionnel	Huemann et al. (2004) Bourgeon (2007)
Rétention	Huemann et al. (2004)
Motivation	Tabassi et Bakar (2009)
Bien-être et traitement éthique	Asquin et al. (2007) Turner et al. (2008a ; 2008b)

D'autres travaux couvrent pour leur part un large éventail de thèmes associés à la GRH des acteurs projets. Keegan et Turner (2003) ainsi que Huemann et al. (2004) puisent dans les résultats de leurs recherches antérieures les éléments qui permettent de connaître et de mieux comprendre comment s'effectue le processus de GRH et comment s'exercent, à l'endroit des acteurs projets, les pratiques de recrutement, de développement, d'évaluation, de rémunération et de gestion de carrière dans un contexte d'organisations orientées projets.

Le travail de Serentschy (2006) permet quant à lui d'en apprendre davantage sur les différentes stratégies de recrutement d'éventuels acteurs projets dans les petites organisations. Toujours au niveau du recrutement des acteurs projets, Engwall et Jerbrant (2003) analysent ce qu'ils

considèrent comme le défi numéro un dans un contexte multi-projets, soit l'allocation des ressources.

Pour leur part, Eskerod et Jepsen (2005) explorent les tenants et aboutissants de la participation aux projets qui s'effectue sur une base volontaire. Le volontariat des acteurs projets reposant soit sur le fait que ces derniers bénéficient de temps pour s'impliquer ou parce qu'ils estiment le projet intéressant. Alors que Eskerod et Blichfeldt (2005) s'attardent à l'importance et aux façons de prendre en charge les arrivées et les départs des acteurs projets pendant le cycle de vie du projet.

En ce qui a trait à la gestion de carrière des acteurs projets, Bourgeon (2002 ; 2007) s'intéresse à la fois à la logique de la constitution des équipes projets et à ses retombées sur le développement des parcours professionnels des acteurs projets dans un environnement de développement de nouveaux produits. D'après ses observations, l'alternance de responsabilités entre les acteurs projets favorise non seulement l'apprentissage collectif pendant la réalisation des projets et la capitalisation des savoirs d'un projet à l'autre, mais permet aussi la constitution d'un corps de professionnels de la gestion de projets au sein de l'organisation.

Les barrières à la formation et à la motivation des acteurs projets dans le domaine de la construction sont étudiées par Tabassi et Bakar (2008) lesquels, dans un souci de performance des projets, suggèrent des stratégies de prise en charge aux entrepreneurs ainsi qu'au gouvernement du pays où l'étude est réalisée.

Outre l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des acteurs projets, le bien-être des acteurs projets dans l'exercice de leur fonction retient aussi l'attention. Ainsi, Asquin et al. (2007) mettent en lumière le côté «sombre» de la participation aux projets notamment par les conséquences psychosociologiques qui en découlent. D'après leurs données, la participation à des projets entraîne des risques individuels d'excès au niveau de l'implication et de l'engagement des acteurs projets (ex. : sous-évaluation du niveau d'exigence et de la pression qu'exerce sur les individus les projets). Aussi, cette participation déstabilise les identités professionnelles parmi lesquelles figure l'expertise. La participation à des projets précarise aussi le parcours professionnel des individus dans l'organisation puisque, éloigné de son métier, l'acteur projet peut difficilement assurer le développement des compétences reliées à son métier.

Turner et al. (2008a) identifient quant à eux le niveau d'application des pratiques de GRH qui visent le bien-être des équipiers et des GPJ et leur assurent d'être respectés. D'après leurs observations, le soutien de la GRH au management supplante celui du soutien aux acteurs projets. Mis à part quelques exceptions, l'attention des organisations est davantage tournée vers la hausse des profits et la satisfaction des clients. Par ailleurs, celles qui se soucient du bien-être des acteurs projets vont notamment les assigner à des projets en fonction des besoins en développement et en avancement de ces derniers.

Turner et al. (2008b) poursuivent encore leurs travaux au sujet des besoins en pratiques spécifiques de GRH des organisations qui gèrent par projets. Ils soulignent la nécessité pour les organisations de mettre en place des pratiques et des processus de GRH qui se distinguent des façons de faire traditionnelles et de considérer le bien-être des acteurs projets afin qu'ils puissent bénéficier d'un équilibre entre le travail et leur vie personnelle, se développer professionnellement et avoir du plaisir à travailler.

Enfin, Turner et al. (2008c) se penchent sur les rôles et responsabilités joués par les GPJ, les gestionnaires des unités d'affaires ainsi que les gestionnaires de GRH, en l'occurrence les partenaires d'affaires, au niveau de la GRH dans les organisations orientées projets. Leur étude permet de démontrer que les gestionnaires de GRH jouent davantage un rôle de soutien auprès des gestionnaires des unités d'affaires ainsi que des GPJ. Notamment parce que ce sont ces derniers qui jouent un rôle d'interface avec les acteurs projets. Ce soutien consiste à fournir des informations au sujet des principes RH de l'organisation, de guider ainsi que d'arbitrer dans des situations conflictuelles. De telle sorte, l'exercice des pratiques de GRH revient aux GPJ et gestionnaires des unités d'affaires.

2.1.2.1.2 Travaux sur la GRH des équipiers de projets

Dans la littérature sur la GRH et la GP, peu de travaux considèrent la GRH des équipiers de façon exclusive. Ceux qui font exception à la règle portent sur la façon dont des équipiers de projets, nommément les acteurs métiers, du constructeur automobile français Renault, composent avec le travail en mode projet (Zannad, 2000) ainsi que sur les motivations et émotions des acteurs métiers qui, chez ce même constructeur, évoluent dans les projets malgré les tensions souvent difficiles qu'ils peuvent y vivre (Zannad, 2008 ; Zannad, 2009).

Larose et Corriveau (2009) s'intéressent également à la gestion des équipiers de projets. À ce propos, ils élaborent et valident sommairement un outil pour diagnostiquer et optimiser le dosage des pratiques de GRH dans un contexte de projets à l'intention particulière des équipiers de projets. Cet outil prend en compte les caractéristiques managériales du projet, les pratiques de GRH telles qu'elles s'effectuent dans ce contexte, fait correspondre les caractéristiques du projet et le dosage des pratiques de GRH en vue de déterminer le besoin d'optimisation et, finalement, mettre en place un plan d'amélioration.

2.1.2.1.3 Travaux sur la GRH des GPJ

Une autre partie des travaux empiriques recensés sur la GRH et la gestion par projets porte sur la GRH des GPJ. Ces travaux couvrent plusieurs thèmes associés à ce sujet dont l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ tel que présenté dans le Tableau 2.3.

Tableau 2.3 Thèmes des travaux sur la GRH des gestionnaires de projets

Thèmes	Auteurs
Attentes des GPJ en matière de GRH	Harnois et Fabi (1994)
Exercice des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ	Pettersen et al. (2000)
Formation des GPJ à la complexité en gestion de projets	Thomas et Mengel (2008)
Assignation des GPJ aux projets	Hauschildt et al. (2000), Ogunlana et al. (2002), Müller et Turner (2007)
Promotion des GPJ	Partington et al. (2005)
Rétention des GPJ	Parker et Skitmore (2005).
Gestion du stress et motivation devant les défis	Gällstedt (2003), Richmond et Skitmore (2006), Aitken et Crawford (2007), Dolfi et Andrews (2007)

Ainsi, Harnois et Fabi (1994) révèlent les attentes de GPJ en matière de GRH. Ces derniers, qui évoluent à titre de consultants dans de petites et moyennes organisations, s'attendent notamment à davantage de valorisation pour une meilleure qualité de vie au travail, souhaitent connaître à l'avance les projets qu'ils auront à gérer, souhaitent travailler sur des dossiers variés,

apprécieraient être évalués et rémunérés de façon plus juste (ex. : pertinence et équité), participer aux bénéfices de l'organisation et pouvoir perfectionner leurs connaissances en gestion de projets par plus de formation.

Dans le même esprit, Pettersen et al. (2000) dressent un bilan de l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ tel que cela se présente dans le domaine du génie conseil. Les chercheurs constatent alors que les pratiques de sélection, de formation et d'évaluation de la performance des GPJ sont laissées pour compte. En conséquence, ils invitent les organisations à corriger en priorité cette situation afin de conserver leur «matière grise».

Relativement à la formation des GPJ, Thomas et Mengel (2008) s'intéressent aux types de formation que devraient suivre les GPJ afin de composer de façon plus efficace avec la complexité de la gestion de projets. Notamment, les GPJ tireraient un avantage certain à recevoir de la formation dans le but de mieux composer avec des situations inattendues et difficiles plutôt qu'avec des situations qui peuvent être qualifiées d'habituelles. De telle sorte, soutiennent ces chercheurs, dans un contexte de projets hautement complexes, les GPJ craindraient moins le changement et s'adapteraient plus aisément tout en faisant preuve d'innovation.

Au niveau de l'assignation aux projets, Hauschildt et al. (2000) dressent une typologie des GPJ, selon des caractéristiques bien définies (ex. : habiletés dominantes), afin que ceux-ci soient associés à des projets types afin d'en assurer le succès. Par exemple, le GPJ de type «*project star*», lequel présente des caractéristiques de leader, d'intégrateur et qui sait s'organiser dans le conflit, devrait se voir assigner des projets à priorité élevée et à grand budget en plus de participer à la définition des objectifs de ces projets. Alors que le GPJ de type «*uncreative decision maker*», lequel se situe à l'opposé du «*project star*», devrait se voir assigner des projets dont la priorité est peu élevée, dont le budget peu être grand, sans pour autant cependant être impliqué dans la définition des objectifs des projets. Selon ces chercheurs, cette typologie permet une sélection des GPJ plus efficace, le développement d'outils de gestion de projets plus pertinents et le maintien d'un vivier de GPJ aux caractéristiques distinctes.

Ogunlana et al. (2002) s'intéressent également à l'assignation des GPJ dans l'industrie de la construction. Les résultats de leur étude démontrent que les GPJ sont assignés aux projets d'après leurs capacités à satisfaire les besoins des clients plutôt qu'à partir de leurs caractéristiques personnelles.

Müller et Turner (2007) se penchent aussi sur les caractéristiques des GPJ et leur assignation selon les types de projets et le succès attendu. D'après leur étude, c'est le style de leadership des GPJ qui doit être pris en compte selon le type de projet auquel l'organisation souhaite les assigner (ex. : projet d'ingénierie, d'information, etc.).

Au niveau de la promotion des GPJ à un niveau plus élevé en gestion de projets, tel la gestion de programmes, Partington et al. (2005) identifient dix-sept compétences clés en fonction de deux aspects : d'abord, en fonction de la relation qu'entretient le GPJ avec son travail, d'autres intervenants et l'environnement de gestion de programmes; puis, en fonction de quatre niveaux de préoccupations propres à la gestion de programmes : l'envergure du programme, son impact organisationnel, l'atteinte des résultats fixés et le développement de capacités stratégiques de la part du GPJ.

Les causes et effets des départs des GPJ pendant les projets retiennent l'attention de Parker et Skitmore (2005). Selon leurs données, les GPJ quittent les projets afin d'aller se développer sur les plans professionnel et personnel, parce qu'ils sont insatisfaits de la culture de l'organisation ou du rôle qu'ils sont amenés à jouer dans le projet. Les répercussions de ces départs engendrent soit une diminution de la performance des projets ainsi que celle des équipes de projets, soit l'interruption des projets ou une diminution de l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Les stratégies de gestion de la motivation et du stress chez les GPJ intéressent aussi les chercheurs. Ainsi, Gällstedt (2003) se penchent sur les façons dont des GPJ du domaine des systèmes d'informations demeurent motivés malgré la source élevée de stress que représentent principalement pour eux les problèmes liés à l'allocation des ressources et aux changements de priorités dans les projets. Les stratégies des GPJ se révèlent alors une plus grande attention à la gestion du risque, le maintien du *focus* sur les objectifs du projets et le partage du vécu avec les pairs.

De leur côté, Richmond et Skitmore (2006) identifient 15 catégories de facteurs de stress chez les GPJ (ex. : contrôle des ressources, arrivée d'une nouvelle technologie, surcharge de travail, surcharge de responsabilités, etc.) auxquelles ils associent 15 stratégies de gestion du stress (ex. : recherche de soutien dans l'entourage, communication, ajout de ressources, évitement, résolution de problèmes, etc.).

L'étude de Aitken et Crawford (2007) consiste à relever les stratégies de gestion du stress auxquelles recourent les GPJ dans des secteurs de haute technologie. Il s'avère que ces stratégies sont davantage pro actives et planifiées dans les organisations où le niveau de maturité des pratiques organisationnelles est plus élevé. Pour leur part, Dolfi et Andrews (2007) attribuent la capacité des GPJ en haute technologie à surmonter les défis d'un environnement de projets négatif au développement de leur optimisme.

En guise de synthèse générale de cette revue des travaux empiriques sur la GRH des GPJ, le Tableau 2.4 présente chronologiquement et de façon plus concise les objectifs poursuivis par les études recensées pour les fins de cette revue de la littérature, leurs caractéristiques méthodologiques ainsi que les résultats obtenus par les chercheurs.

Tableau 2.4 Méthodologie et résultats des récents travaux sur la GRH des GPJ

Auteurs	Objectifs de l'étude	Stratégie / méthode recueil données	Industries / entreprises	Participants	Résultats
Harnois et Fabi (1994)	Identifier les attentes de GRH des GPJ à leur endroit	Questionnaire fermé	19 petites et moyennes entreprises de consultation en génie et en environnement	30 professionnels de la gestion de projets	Les GPJ s'attendent à : -davantage de valorisation pour une meilleure qualité de vie au travail -connaître à l'avance leur assignation à des projets -travailler sur des dossiers variables -être rémunérés de façon plus équitable; -participer aux bénéfices de l'entreprise -être évalués pertinemment -recevoir davantage de formation en gestion de projets

Auteurs	Objectifs de l'étude	Stratégie / méthode recueil données	Industries / entreprises	Participants	Résultats
Hauschildt et al. (2000)	Identifier les caractéristiques des GPJ qui mènent au succès des projets	Questionnaire fermé	58 entreprises de haute technologie	N.d. Supérieurs immédiats de GPJ récipiendaires d'un prix attribué à leur produit respectif	Typologie de cinq GPJ qui permet d'associer chacun d'entre eux à un projet type afin d'en assurer le succès Apports : -sélection des GPJ plus efficace -développement d'outils de GP pertinents -maintien d'un vivier de GPJ selon les types identifiés
Pettersen et al. (2000)	Dresser un bilan des pratiques de GRH à l'endroit de GPJ	Entrevues	18 entreprises en génie conseil de taille variable (50 à 600 employés)	18 responsables de la GRH des GPJ, dont trois v.p. et/ou d.-g. qui assument des responsabilités de GRH	Une priorité doit être accordée aux pratiques de : sélection, formation en gestion de projets, et d'évaluation exercées à l'endroit des GPJ
Ogunlana et al. (2002)	Identifier les facteurs qui déterminent l'assignation des GPJ aux projets	Questionnaire fermé	90 entreprises de construction thaïlandaises	36 hauts gestionnaires impliqués dans la sélection et l'assignation de GPJ	La capacité d'un GPJ à satisfaire les besoins des clients est le facteur qui détermine son assignation à un projet de construction Alors que ses caractéristiques personnelles comptent pour peu
Gällstedt (2003)	Identifier comment les GPJ perçoivent l'importance des incidents qui surviennent pendant un projet et comment ils composent avec ceux-ci	Entrevues semi structurées	Cinq cas d'entreprises en SI/TI	5 GPJ 5 Équipiers de projets	Deux plus importantes sources de stress dans les projets : -problèmes au niveau de l'allocation des ressources -changement parmi les priorités Les GPJ demeurent motivés et réduisent leur niveau de stress par le biais de stratégies tel : gestion du risque, *focus* sur les objectifs du projet, partage du vécu avec les pairs

Auteurs	Objectifs de l'étude	Stratégie / méthode recueil données	Industries / entreprises	Participants	Résultats
Parker et Skitmore (2005)	Identifier les causes et effets des départs de GPJ pendant la réalisation de projets sur la performance des projets	Questionnaire fermé en ligne (Internet)	Aérospatial / unités d'affaires d'une multinationale	67 GPJ	Les départs surviennent pendant la phase de réalisation des projets; Départs occasionnés par : -Développement professionnel -Développement personnel -Insatisfactions liées à : culture organisationnelle; rôle joué dans le projet Répercussion des départs : -Projets : interruption et diminution de la performance -Équipes projets : diminution de la performance -Entreprise : diminution de l'avantage concurrentiel
Partington et al. (2005)	Identifier les compétences clés des GPJ en vue de les assigner à la gestion de programmes	Entrevues Observation	15 entreprises de sept secteurs industriels de haute technologie	19 Directeurs de programmes 15 Gestionnaires de programmes (GPG) 17 Collègues des GPG 21 Équipiers de programmes 5 Clients	Modèle de compétences spécifiques pour les GPG
Richmond et Skitmore (2006)	Identifier les facteurs de stress des GPJ et la façon dont ils composent avec ceux-ci	Entrevues	Une entreprise du secteur des technologies de l'information et de la communication	12 GPJ	15 catégories de facteurs de stress chez les GPJ (contrôle des ressources, nouvelle technologie, surcharge de travail, surcharge de responsabilités, etc.) 15 stratégies de gestion du stress par les GPJ (soutien social, communication, ajout de ressources, évitement, résolution de problèmes, etc.)

Auteurs	Objectifs de l'étude	Stratégie / méthode recueil données	Industries / entreprises	Participants	Résultats
Aitken et Crawford (2007)	Identifier les stratégies spécifiques de gestion du stress des GPJ	Questionnaire en ligne (Internet)	Dix entreprises de haute technologie dans plusieurs pays	20 GPJ 51 supérieurs immédiats des GPJ	Les GPJ appliquent davantage de stratégies de gestion du stress «actives et planifiées» en face de situations stressantes Plus haut est le niveau de maturité des pratiques organisationnelles plus élevé est le recours aux stratégies de gestion du stress
Dolfi et Andrews (2007)	Identifier les caractéristiques des GPJ qui leur permettent de surmonter les défis dans un environnement de projets négatif	Questionnaire fermé en ligne (Internet)	Mixte d'industries de haute technologie	858 GPJ	Les GPJ surmontent les défis d'un environnement de projets négatif grâce à leur optimisme Les GPJ développent leur optimisme malgré un environnement de projets négatif
Müller et Turner (2007)	Identifier la relation entre le style de leadership des GPJ, les types de projets et le succès des projets	Questionnaire en ligne (Internet)	Chapitres et associations en liens avec le Project Management Institute Programmes de maîtrise en gestion de projets	400 professionnels en gestion de projets	Le style de leadership du GPJ doit être tenu en compte lors de l'assignation à des projets, selon le type de projets (ingénierie, information, etc.)

2.2 Examen de la littérature sur la GRH dans les environnements par projets

Cette partie fait un retour sur les travaux empiriques exposés plus tôt sur la GRH dans les environnements par projets de façon à relever leurs forces et leurs faiblesses et ainsi souligner le besoin d'entreprendre une nouvelle recherche sur ce sujet.

Tel que le suggèrent les sections précédentes, l'intérêt des chercheurs du domaine de la gestion de projets pour la GRH et la gestion par projets gagne manifestement en importance depuis la fin des années 60. Un essor est d'ailleurs visiblement remarquable au tournant des années 2000 d'autant plus que cet intérêt se partage désormais entre chercheurs de partout dans le monde. Dans l'ensemble, les chercheurs souhaitent mieux comprendre comment les acteurs projets sont pris en charge ou devraient l'être dans les organisations qui privilégient une structure par projets.

Également, les chercheurs souhaitent influencer ces organisations afin qu'elles adaptent leurs processus et pratiques de GRH en fonction d'encadrer les acteurs projets d'après les difficultés qu'ils vivent dans ces structures. Cela notamment afin qu'elles puissent employer et retenir des individus qui, par leur sentiment de bien-être dans l'organisation, apprécient participer aux projets auxquels ils sont assignés et en retirent plus que des heurts sur les plans professionnel et psychologique. Également, afin que les organisations puissent bénéficier de retombées positives de la gestion par projets tel un avantage concurrentiel dans leurs secteurs industriel et d'activités.

L'examen des travaux théoriques et empiriques sur la GRH et la GP qui paraissent ces dernières dix années permet, d'après leur problématique de recherche, un regroupement comme suit : d'une part, il y a les travaux qui s'attardent à décrire les implications socio-organisationnelles que génèrent les structures par projets tout en questionnant la capacité des organisations à gérer le changement, notamment lors de la «*projectification*» (Bredin et Söderlund, 2006a ; 2006b) parmi lesquels se situent des travaux qui se penchent sur la capacité de prise en charge les retombées des projets sur les acteurs projets (Asquin et al., 2007) ; d'autre part, il y a les travaux réalisés à partir de certaines problématiques associées à la GRH et la GP. C'est le cas des chercheurs qui s'intéressent aux effets de la GRH sur la performance des organisations (Chrétien et al., 2005) et des projets (Belout et Gauvreau, 2004). D'autres s'attardent à l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des acteurs projets ainsi qu'aux façons dont ces derniers arrivent à composer avec certaines des retombées, le plus souvent négatives, des projets.

La revue de la littérature permet aussi de relever que les chercheurs abordent la GRH des acteurs aux projets sans pour autant toujours distinguer la GRH des équipiers et celle des GPJ. Dans la plupart des travaux, les recherchent portent indifféremment sur les acteurs projets qui comprennent à la fois les GPJ et les équipiers de projets. Pourtant, ces deux catégories d'acteurs sont amenés à jouer des rôles différents au niveau des projets et ne vivent pas nécessairement les mêmes difficultés.

Également, les thèmes associés à la GRH des acteurs projets s'avèrent surtout liés au recrutement, à l'assignation aux projets, à la formation et au développement de ceux-ci. Les travaux sur le bien-être des acteurs projets ainsi que les façons dont ils s'y prennent pour composer avec les aléas inhérents au travail en mode projets ont cependant la cote des derniers travaux des chercheurs sur le sujet.

Cependant, il y a peu de travaux qui explorent comment les GPJ sont, d'un bout à l'autre du processus de GRH, pris en charge dans les organisations, soit du recrutement à la gestion de la carrière en passant par la formation, l'évaluation et la rémunération. Harnois et Fabi (1994) ainsi que Pettersen et al. (2000) font figures d'exception sur ce point lorsqu'ils sondent les attentes des GPJ à l'égard de la GRH et qu'ils dressent un bilan de l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ. Également, cela même s'ils s'intéressent à la GRH des acteurs projets, Turner et al. (2008b) s'inscrivent aussi dans ce thème de recherche.

La revue de la littérature permet également de relever que les chercheurs nomment certains acteurs de la GRH dans un contexte de projets sans pour autant s'intéresser davantage à leur profil ainsi qu'aux rôles qu'ils sont à même de jouer notamment auprès des GPJ. Dans leur étude, Pettersen et al. (2000) soulignent cependant l'importance du responsable de la GRH dans les organisations et se penchent sur son profil de compétences. Tandis que Turner et al. (2008b) identifient certains acteurs de la GRH qu'ils estiment clés dans un contexte de projets et définissent leurs rôles.

Ainsi, selon Turner et al. (2008b), les rôles de la fonction RH sont d'établir les politiques et règlements de l'organisation, de définir les standards de l'organisation, de s'assurer que les pratiques sont appliquées de façon appropriée aux moments opportun, de fournir assistance et conseil, d'agir à titre d'arbitre lors de conflits entre gestionnaires d'unités d'affaires et acteurs projets. Quant aux gestionnaires d'unités d'affaires, leurs rôles consistent à appliquer les pratiques d'évaluation de la performance, de développement et de récompense à l'endroit des acteurs projets. Quant au BdeP, il est amené à jouer un rôle au niveau de la formation et du développement des acteurs projets. Alors que les GPJ jouent un rôle au niveau de l'évaluation des équipiers de projets.

Les GPJ sont d'ailleurs souvent considérés dans la littérature à titre de gestionnaires de RH puisqu'ils ont à choisir des membres pour leur équipe de projets, à gérer des conflits au sein de cette équipe, à s'impliquer au niveau, justement, de leur évaluation. Les GPJ peuvent aussi être considérés comme étant en mesure de se prendre eux-mêmes en charge. Plusieurs des travaux recensés rendent compte de cette vision lorsqu'il s'agit, par exemple, de la motivation et de la gestion du stress. Des auteurs, tel Flannes et Levin (2000) attribuent même aux GPJ la

responsabilité propre de gérer leur cheminement professionnel sous prétexte que personne d'autre ne le fera à leur place.

Ainsi, outre la fonction RH, le BdeP et le GPJ, qu'en est-il de la présence de d'autres acteurs potentiels de la GRH des GPJ dans les organisations qui emploient ces professionnels? Et le cas échéant, comment interviennent-ils concrètement en la matière auprès des GPJ? Quel profil de compétences présentent-ils pour ce faire?

***

Dans ce deuxième chapitre, les principaux travaux empiriques sur la GRH dans un contexte de projets ont été passés en revue. Leur recension s'est effectuée à partir des premiers écrits sur le sujet et s'est particulièrement attardé aux travaux les plus récents. L'objectif de cette revue de la littérature était de brosser un portrait de l'évolution de l'intérêt des chercheurs et de mettre en relief les différents thèmes de recherches qu'ils ont étudiés et qui constituent ainsi les connaissances sur la GRH dans un contexte de projets. Par la suite, les travaux les plus récents, soit ceux parus depuis le début des années 2000, ont fait l'objet d'un examen critique afin d'identifier, à partir de leurs limites, les possibilités de pousser plus avant la recherche sur la GRH des GPJ. Le fruit de cet examen consiste en une proposition de recherche qui est présentée dans le premier volet du prochain chapitre. Le second volet consistant en la méthodologie de la recherche proposée.

CHAPITRE 3 – PROPOSITION DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre comporte deux parties. La première présente la proposition de recherche élaborée à partir de l'examen des travaux recensés dans la littérature. Cette proposition vise à formuler les questions relatives au sujet de la GRH des GPJ. La seconde partie détaille les différents volets de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche empirique.

3.1 Proposition de recherche

À partir des lacunes identifiées dans la littérature sur la GRH dans les environnements par projets, il est ici proposé de pousser la recherche au sujet d'une problématique spécifique. Cette problématique consiste en la gestion des GPJ, c'est-à-dire en leur prise en charge à titre de ressources humaines, dans les organisations de haute technologie. La revue de la littérature sur la GRH des GPJ permet de mettre en relief deux constats. D'abord, il existe peu de données sur la prise en charge des GPJ dans les organisations de haute technologie. Également, il existe peu de données au sujet des rôles et interventions des acteurs de la prise en charge des GPJ dans ces organisations.

L'état actuel des connaissances au sujet de la GRH et la GP ne permet donc pas suffisamment de comprendre comment les GPJ sont gérés dans les organisations. De même, il existe peu de données empiriques permettant de comprendre l'identité des acteurs de la GRH des GPJ, leurs rôles et la portée de leurs interventions.

La proposition de recherche s'inscrit ainsi dans la volonté de contribuer aux connaissances actuelles à propos de la GRH des GPJ afin d'obtenir un portrait plus complet du processus et de ses acteurs, et afin d'enrichir la littérature actuelle sur le sujet. Cela notamment parce que les GPJ représentent pour les organisations de haute technologie des ressources humaines importantes non seulement en terme de création de valeur mais aussi en terme de compétences et connaissances spécialisées.

3.1.1 Questions de la recherche

La question générale de la recherche comporte trois volets et s'énonce comme suit :

• Comment les GPJ dans les organisations de haute technologie sont-ils gérés?

- Qui sont les acteurs de la GRH des GPJ dans ces organisations?
- Quels rôles chacun de ces acteurs est-il amené à jouer en matière de GRH des GPJ?

Elle est suivie des sous-questions suivantes :

- Quels défis de GRH posent les GPJ?
- De quelles façons s'exercent les pratiques de GRH à l'endroit des GPJ?
- Existe-t-il une GRH distincte des GPJ dans ces organisations?
- Quels sont les rôles et responsabilités des acteurs de la GRH des GPJ?
- Quelles relations entretiennent ces acteurs de la GRH des GPJ entre eux ainsi qu'avec les GPJ?
- Quel est le profil de compétences des acteurs de la GRH des GPJ pour ce faire?
- Quelles sont les retombées de la gestion des GPJ telle quelle s'effectue dans ces organisations?

3.1.2 Objectifs de la recherche

Les questions de recherche visent l'atteinte des objectifs suivants : il s'agit de tenter d'obtenir un portrait d'ensemble de la gestion des GPJ, à titre de ressources humaines, dans des organisations de haute technologie. Cela à partir de l'application des pratiques de GRH à leur endroit en passant par l'identification des acteurs de cette prise en charge ainsi que de leurs rôles, interventions, nature de leur relation avec les GPJ et interrelations. En d'autres termes, cette recherche vise l'élargissement de la vision actuelle de la GRH des GPJ et ainsi contribuer de façon empirique et théorique au domaine de la gestion de projets.

3.2 Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche a pour objectif de présenter le parcours entrepris sur le terrain afin de trouver des réponses aux questions que soulève la proposition de recherche. Cette section se divise en sept parties. La première présente l'approche générale de la recherche. La deuxième section expose le terrain de la recherche c'est-à-dire l'industrie choisie ainsi que les acteurs retenus, leurs qualités et leurs profils respectifs. La troisième section explique comment les données sont recueillies. Les différents aspects du traitement de ces données font l'objet de la quatrième section. La cinquième section décrit le processus d'analyse et d'interprétation des données. La sixième section s'attarde aux critères de qualités d'une recherche. Enfin, la septième section fait état de la dimension éthique de la recherche.

3.2.1 Approche, objet et perspective de la recherche

La construction de l'objet de la recherche consiste à formuler une question qui articule des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques. Cette question va permettre de créer ou de découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques dans le but d'expliquer, de prédire, de comprendre ou de changer la réalité (Thiétard, 2007).

Tel que mentionné plus tôt, la ou les questions posées découlent d'une insuffisance relativement à la problématique de la gestion des GPJ dans la théorie et les travaux en gestion de projets. La recherche vise donc à découvrir des objets empiriques afin de mieux comprendre la réalité associée à la problématique à l'étude et ainsi contribuer à la théorie sur la GRH des GPJ. Ainsi, en interrogeant de manière objective des faits sur le terrain, la recherche s'inscrit dans une perspective positiviste (Thiétard, 2007). Les données devraient permettre de combler les lacunes observées dans la littérature afin de contribuer de façon empirique à la connaissance actuelle sur le sujet.

De façon plus spécifique, à l'instar de d'autres chercheurs en gestion de projets (Keegan et al., 2000; Huemann et al., 2004; Turner et al., 2008a; 2008b), cette recherche emprunte la voie de l'exploration empirique. Selon la définition de Thiétard (2007), cette approche consiste à découvrir ou approfondir un fonctionnement dans le but d'expliquer ou de comprendre. L'intention de l'exploration vise à proposer des résultats théoriques novateurs et/ou intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.

3.2.2 Unité d'analyse de la recherche

La définition de l'unité d'analyse découle de la formulation de la question de recherche (Yin, 2003). Également, cette recherche s'intéresse aux acteurs de cette prise en charge dans les entreprises. À l'instar de d'autres chercheurs du domaine de la gestion de projets (Huemann et al., 2004 ; Turner et al., 2008a ; 2008b) qui s'intéressent à la gestion des acteurs projets, l'unité d'analyse de la présente recherche consiste ainsi en l'organisation de haute technologie.

3.2.3 Stratégie de la recherche

La stratégie de recherche est la logique qui relie les données à recueillir, et les conclusions à en tirer, à la question de recherche (Yin, 2003).

Dans le cadre de cette recherche, il s'avère pertinent de recourir à la méthode des cas compte tenu des caractéristiques propres de la problématique à l'étude. Comme le souligne Gagnon (2005), l'étude de cas est particulièrement appropriée pour des questions pratiques, où l'expérience des participants est importante et le contexte de cette expérience essentielle est à connaître. Également, l'étude de cas s'avère pertinente dans le cadre d'une recherche de type exploratoire comme celle-ci (Gagnon, 2005) puisqu'il s'agit d'une recherche dont le sujet a été peu considéré de façon empirique par les chercheurs à ce jour.

3.2.3.1 Méthode des cas

La méthode des cas est une approche qualitative de recherche empirique qui permet d'étudier en profondeur un phénomène social complexe, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'éventuellement décrire de manière précise ce phénomène et de l'interpréter en fonction des conditions du contexte au sein duquel il s'inscrit (Yin, 2003 ; Roy, 2005).

La méthode des cas permet aussi d'identifier les caractéristiques holistiques et signifiantes du phénomène à l'étude (ex. : des processus organisationnels). Pour Yin (2003), cette approche est pertinente lorsque le chercheur s'intéresse au «comment» et au «pourquoi» d'un phénomène. Également, lorsqu'il n'a pas ou peu de contrôle sur les événements qu'il étudie. Enfin, la méthode des cas s'avère appropriée alors que l'objet de la recherche s'insère dans un contexte présent ou actuel par opposition à un contexte historique.

La présente recherche s'intéresse au «comment» d'un phénomène. Elle vise également à décrire ce phénomène, à l'illustrer et, si possible, à l'expliquer. Pour ce faire, la recherche emprunte à une technique propre à la recherche qualitative, soit l'entrevue semi-dirigée (voir section 3.4.1), plutôt qu'à une des techniques associées à la recherche quantitative comme l'est, par exemple, la collecte de données par questionnaire. Enfin, cette recherche se penche sur un phénomène organisationnel qui se déroule dans le temps présent.

3.2.3.2 Qualités de la méthode des cas

L'étude des cas doit être significative, complète, considérer des perspectives alternatives, démontrer suffisamment de données et être rédigée de façon engagée (Yin, 2003).

La recherche porte ainsi sur un phénomène socio-organisationnel qui suscite de plus en plus l'intérêt de chercheurs du domaine de la gestion de projets. Plus spécifiquement, elle propose de contribuer aux connaissances sur la GRH des GPJ par la mise en relief de l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit d'un acteur central dans la gestion de projets dans les entreprises de haute technologie, soit le GPJ, ainsi que par l'identification des acteurs de sa gestion ou prise en charge et de leurs interrelations.

La méthode retenue pour la cueillette des données permet de recueillir une quantité importante d'informations lesquelles, une fois analysées et mises en relation avec l'état des connaissances actuelles sur la GRH des GPJ, s'avèrent, une fois analysées et interprétées, concluantes en regard de l'état actuel de la connaissance sur le sujet.

Toutes les entreprises sollicitées et intéressées par la recherche sont retenues aux fins de cette recherche. Il en va de même pour les participants issus de chacune de ces entreprises. Tant que leurs caractéristiques correspondent aux critères pré établis de la recherche, chacun d'entre eux est interviewé.

Les données obtenues sont présentées de la façon la plus neutre possible. Également, elles sont analysées dans le respect des différents points de vue des participants, positifs comme négatifs, au sujet de la GRH des GPJ telle qu'elle s'effectue dans leur contexte organisationnel. Le style d'écriture se veut dynamique. Tandis que les citations, en appui à la description des données, sont choisies en fonction de leur pertinence et leur force évocatrice du vécu des participants.

Pour ajouter de la rigueur à l'étude de cas, les données de cette recherche sont recueillies selon un protocole détaillé (Huberman et Miles, 1991 ; Yin, 2003). Les entrevues, enregistrées audio numériquement et les notes manuscrites qui s'y rapportent, font d'autant plus l'objet d'une transcription intégrale (Poland, 1995). Afin d'ajouter de la robustesse aux données et d'en tirer des conclusions analytiques plus larges que ce que permet l'étude d'un seul cas (Einsenhardt, 1989), cette recherche multiplie les cas à l'étude (Yin, 2003) à l'intérieur d'une même industrie. C'est-à-dire qu'elle recueille ses données auprès de huit entreprises au sein desquelles prévalent plusieurs exemples de situations de GRH des GPJ.

Chacune des entreprises et des situations de GRH des GPJ ont l'avantage de présenter des caractéristiques communes (ex. : même industrie, structure matricielle, acteurs projets et acteurs

GRH) afin de permettre la réplication et la comparaison des données et éventuellement générer de la théorie (Eisenhardt, 1989, Yin, 2003).

Par comparaison avec d'autres stratégies de recherche qualitative (ex. : ethnographie, observation participante), la méthode des cas exige un investissement sur le terrain d'une durée moins longue. Le temps passé dans les entreprises participantes à cette recherche s'élève à moins de 75 heures au total. Le travail sur le terrain permet évidemment de recueillir une quantité appréciable de données. Les 57,5 heures d'entrevues réalisées auprès des 65 participants totalisent, une fois retranscrites à interligne simple, quelque 600 pages de *verbatim*.

Les activités de transcription des données d'entrevues et leur codification consomment quant à elles une somme beaucoup plus considérable de temps. À titre indicatif, plus de 300 heures sont consacrées à la transcription des entrevues. Tandis que la codification s'étend sur une période d'environ deux mois. Les efforts fournis assurent par ailleurs un accès facile à l'ensemble des données de la recherche lesquelles s'avèrent, de surcroît, parfaitement lisibles.

3.3 Terrain de la recherche

Cette recherche a pour terrain un ensemble de huit entreprises faisant partie d'une même industrie. Cette industrie a été choisie à partir de critères de choix ainsi que pour les qualités qu'elle présentait en fonction du thème de la recherche et des objectifs visés par la recherche.

3.3.1 Choix et qualités de l'industrie pour la recherche

3.3.1.1 Critères de choix de l'industrie aérospatiale

L'étude d'une seule industrie permet d'assurer l'homogénéité des données (Patton, 2002). L'industrie qui a été retenue pour la recherche sur la GRH des GPJ est celle de l'aérospatiale au Québec. Dans un premier temps, cette industrie présente des qualités qui souscrivent aux exigences de la recherche afin de répondre aux questions posées. Dans un deuxième temps, l'analyse de données issues d'une recherche exploratoire révèle un potentiel pour pousser la recherche sur la prise en charge des GPJ au sein de cette industrie. Enfin, le projet de recherche reçoit le soutien de la Grappe aérospatial du grand Montréal.

3.3.1.2 Qualités de l'industrie aérospatiale

Il est intéressant d'étudier la problématique de la GRH des GPJ au sein de l'industrie de l'aérospatiale au Québec dans la mesure où le choix de cette industrie satisfait certains critères de qualité.

L'industrie de l'aérospatiale au Québec a permis l'accès à un terrain où des projets, qu'ils soient de R&D, d'entretien et de maintenance, sont réalisés qu'ils côtoient ou non la production d'aéronefs ou de leurs composantes et systèmes. La réalisation de projets dans cette industrie implique la présence de GPJ ainsi que celle de d'autres acteurs projets (ex. : directeurs de programmes, gestionnaires de GPJ) susceptibles d'intervenir au niveau de leur prise en charge.

Les entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec présentent une fonction RH structurée et bien établie. De cette fonction RH découlent des politiques et pratiques de GRH appliquées à l'endroit des différents personnels de l'organisation, parmi lesquels se situent les GPJ.

L'industrie de l'aérospatiale au Québec constitue non seulement un terrain fertile en entreprises mais aussi un terrain accessible. Les activités de l'industrie aérospatiale québécoise[2] se concentrent à 98% dans la grande région du Montréal métropolitain (Mirabel-Laval, Dorval-ouest de l'île et Longueuil-Rive-Sud). Montréal est d'ailleurs reconnue à titre de plaque tournante mondiale de l'aérospatiale derrière les villes de Seattle (États-Unis) et Toulouse (France). Elle est aussi la 2e capitale mondiale en terme de densité d'emplois en aérospatial. Plus de 40 000 personnes, qualifiées et hautement spécialisées, y occupent un emploi relié à ce secteur. De ce nombre, 24 000 personnes travaillent chez l'un ou l'autre des quatre maîtres d'œuvre de l'industrie. Tandis que quelque 9000 personnes travaillent pour l'un ou l'autre des quinze équipementiers de ce domaine. Et 9000 autres au sein des dizaines de sous-traitants et fournisseurs de produits et services spécialisés en aérospatial.

Cette recherche s'est également effectuée dans une industrie qui se porte bien économiquement. En terme de ventes, Montréal se positionne au 6e rang mondial derrière les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. Montréal génère près de 12 G $ canadiens de revenus dont 80 % sont issus de l'exportation.

---

[2] Aéro Montréal (2007) et *L'industrie aérospatiale au Québec, Faits saillants et chiffres sur le secteur pour 2007*, une présentation du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

3.3.2 Données préliminaires

Les données obtenues dans le cadre d'une recherche exploratoire entreprise à l'hiver 2007, au sujet de la sélection des GPJ, auprès de quatre GPJ issus d'autant d'entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec, contribuent non seulement à fonder la pertinence du sujet de la recherche mais aussi celui du choix du terrain. L'analyse des données de ces quatre entrevues en profondeur permet en effet de relever des défis reliés à la GRH des GPJ ainsi qu'à identifier des acteurs de la GRH et mettre en valeur leurs rôles et interventions auprès des GPJ. Ce dont la littérature fait notamment encore justement peu mention à ce jour.

3.3.3 Appui de la Grappe aérospatiale

La recherche a reçu l'appui de la Grappe aérospatiale du grand Montréal, Aéro Montréal. Aéro Montréal est un groupe de réflexion stratégique mis sur pied au printemps 2006. Ce groupe rassemble les décideurs de l'aéronautique et du spatial montréalais et québécois (industrie, institutions d'enseignement, centres de recherche, associations et syndicats) autour d'objectifs et d'actions qui visent notamment l'optimisation de la compétitivité, la croissance et le rayonnement et la notoriété de la grappe aérospatiale auprès des gouvernements, du public et des médias sur les scènes locale, nationale et internationale[3].

La présentation du projet de recherche devant la direction générale et son conseil d'administration en mars 2008 a permis d'obtenir l'accord des dirigeants des entreprises membres pour participer à l'entreprise.

3.3.4 Sélection et profil des entreprises de la recherche

3.3.4.1 Sélection des entreprises

Dans un premier temps, les dirigeants des entreprises membres d'Aéro Montréal ont reçu, par courriel, une lettre (avril 2008) qui les informait de la recherche et de ses objectifs, qui témoignait de l'appui de la Grappe aérospatiale et, enfin, qui les invitait à participer à la recherche (Annexe A). Dans un deuxième temps, un à plusieurs appels ont été logés auprès des dirigeants qui, après une à deux semaines, tardaient encore à répondre à l'invitation. Des déplacements en entreprises

[3] http://www.aeromontreal.ca/site/pages/index.php?lang=fr&section=grappeaerospatiale

ont aussi été effectués, sur demande des dirigeants ou représentants de trois d'entre elles, dans le but d'aller leur présenter de vive voix le projet de recherche.

La sollicitation des entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec s'est échelonnée sur plusieurs semaines dès la transmission de l'invitation initiale. Selon les entreprises, celle-ci s'est aussi poursuivie pendant la phase du recueil des données. La période estivale (ex. : vacances) ainsi que l'emploi du temps chargé des dirigeants des entreprises de cette industrie (ex. : Salon international de l'aéronautique du Bourget) ont dans certains cas retardent la réception de leur accord pour réaliser la recherche au sein de leur entreprise.

Au final, huit entreprises sur les onze initialement sollicitées ont accepté de participer à la recherche. Il s'agit des quatre maîtres d'œuvre de l'industrie aérospatiale au Québec et de quatre équipementiers. Les entreprises qui n'ont pas participé à la recherche ne répondaient pas suffisamment aux critères de sélection ou ont décliné l'invitation.

Dans le cadre de cette recherche, un tel échantillon d'entreprises participantes présente des atouts certains en comparaison avec l'étude, par exemple, d'un seul cas. Ainsi, compte tenu du peu de connaissances empiriques sur la problématique de la gestion des GPJ dans la littérature, l'étude de ces huit cas va permettre d'amasser une quantité intéressante de données où pourra être identifiée une variété d'éléments en guise de réponses aux nombreuses questions qui se posent sur le sujet. De plus, cette étude de cas multiple permettra de valider la théorie générée par les données, soit par le biais de leur triangulation. Les données obtenues auprès de ces huit entreprises permettront également de généraliser les résultats pour l'ensemble des cas voire pour l'industrie étudiée. Enfin, la participation de ces huit entreprises, parmi lesquelles figurent les principaux joueurs, va permettre la présentation d'un portrait général de la gestion des GPJ pour l'ensemble de l'industrie aérospatiale au Québec.

3.3.4.2 Profil des entreprises

Afin de préserver l'anonymat des entreprises, la description de leur profil est sciemment généralisée. Chacune d'entre elles se voit attribuer une étiquette à des fins de références tout au long de la recherche. Les quatre maîtres d'œuvre sont identifiées AERO 4, AERO 5, AERO 6 et AERO 8. Les quatre équipementiers sont quant à eux identifiés par les étiquettes AERO 1, AERO 2, AERO 3 et AERO 7.

Les maîtres d'œuvre de l'industrie aérospatiale au Québec ainsi que les équipementiers se positionnent tous, selon leur domaine d'expertise, parmi les chefs de file mondiaux. Ces entreprises sont soit des filiales de multinationales étrangères (ex. : européennes, américaines) ou des entreprises canadiennes. La majorité d'entre elles sont en pleine expansion. Selon leur taille, ces entreprises emploient, au Québec, entre 1 500 et 5 000 personnes. Leurs chiffres d'affaires représentent, pour chacune d'entre elles, plusieurs milliards de dollars.

Les principaux concurrents des entreprises sont situés un peu partout dans le monde (ex. : Canada, États-Unis, Europe, Asie, Australie). Leurs clients sont aussi répartis à travers le monde et sont issus des domaines civil (ex. : compagnies aériennes) et militaire (ex. : gouvernements). Cela tant pour les produits manufacturés que réalisés sous forme de projets.

Les niveaux hiérarchiques de ces entreprises varient en fonction de leur propriété et de leur taille. Les fonctions traditionnelles sont représentées au sein de chacune d'entre elles (ex. : finances, RH, etc.) ainsi que différents domaines du génie (ex. : mécanique, électrique, industriel). La fonction programmes et/ou projets est aussi représentée quoique selon les entreprises elle l'est plus ou moins formellement. La structure initiale et prépondérante des entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec consiste en la production de biens et services manufacturiers.

Dans ces entreprises, la gestion de programmes et/ou de projets côtoie ainsi les opérations. Les projets sont le plus souvent réalisés en mode matriciel. De nature, d'envergure et de complexité diverses les programmes et projets dans ses entreprises ont une durée qui varie de quelques mois à 20 ans. Leurs coûts varient entre quelques milliers de dollars à plusieurs millions de dollars. Les projets sont habituellement regroupés par clients et sont sous la responsabilité d'un GPG ou d'un GPJ. Les grands projets sont souvent appelés programmes. Dans ces entreprises, un programme peut s'échelonner sur une dizaine voire une vingtaine d'années. Au cours de cette période, des ajustements, des mises à jour, de l'entretien peuvent être nécessaire sur les produits déjà livrés. Ces activités sont généralement réalisées sous forme de projets.

3.3.5 Choix des participants à la recherche

La quantité et la qualité des informations essentielles à l'exploration d'un phénomène doit notamment permettre la confirmation des dires des participants entre eux, ajouter de la richesse et de la profondeur aux données, de la crédibilité et faire avancer les connaissances (Patton, 2002).

Pour ce faire, des participants ont été identifiés au sein de chacune des entreprises à partir d'une liste de critères établis en fonction des besoins de la recherche.

3.3.5.1 Qualités des participants à la recherche

Les participants convoités pour la recherche sont issus de trois catégories de personnels dans les entreprises, soit des représentants de la haute direction, de la direction des RH, des groupes programmes et/ou projets et de bureaux de projets. Ces participants se sont avérés être les plus susceptibles de fournir des réponses aux questions de recherche sur la GRH des GPJ. Cela notamment parce qu'ils étaient en lien avec les politiques et pratiques de GRH des entreprises et parce qu'ils vivaient et/ou avaient vécu le phénomène. En ce qui a trait aux qualités des GPJ, il importait que ceux-ci gèrent des projets d'envergure. Cela signifiait donc qu'ils devaient cumuler plusieurs années d'expérience en gestion de projets.

L'éventail des perspectives recueillies auprès des participants de ces trois catégories a ainsi permis une meilleure compréhension de ce en quoi consiste la GRH des GPJ dans le secteur aérospatial québécois, qui en sont les acteurs, comment ils interviennent en la matière et ce que cela peut occasionner comme retombées.

3.3.5.2 Identification des participants de la recherche

La recherche a bénéficié de la collaboration d'un agent de liaison au sein de chacune des entreprises. Chacun de ces agents, un dirigeant ou son représentant, a permis l'identification de participants à partir d'une liste détaillée des besoins pour la recherche (Annexe B). Tous les participants identifiés et proposés à la responsable de la recherche par les agents de liaison ont fait l'objet d'une approbation préalable de la part de celle-ci avant d'être retenus. Des rendez-vous ont par la suite été organisés avec le soutien des agents selon la disponibilité de chacun des participants identifiés.

Une journée typique sur le terrain comprenait entre un et quatre rendez-vous par entreprise (Annexe C). Un plus grand nombre de rendez-vous en une seule journée comportait l'avantage de rencontrer plus d'un participant d'une même entreprise à l'intérieur d'un court laps de temps par comparaison avec une rencontre quotidienne. Cependant, cette situation a eu l'heur de diminuer le niveau de concentration indispensable en recherche qualitative lorsque les rencontres étaient nombreuses et qu'elles se suivaient de trop près.

Le nombre total de participants à la recherche s'élève à 65. Cela représente une moyenne de huit participants par entreprise répartis de façon hétérogène entre les trois catégories de personnels auxquelles ceux-ci se rapportent (Tableau 3.1). C'est-à-dire que pour chacune des entreprises, un effort a été fait pour obtenir la participation d'au minimum un représentant par catégories de personnels. Cette exigence a notamment permis la triangulation des données.

3.3.5.3 Profil des participants à la recherche

Les véritables dénominations des fonctions ou titres des participants, lesquelles sont souvent spécifiques à une entreprise, ont été généralisées dans le but de préserver leur anonymat et de façon à pouvoir comparer les données. Cette généralisation des titres s'est effectuée en fonction des caractéristiques communes qui découlaient des rôles et responsabilités des participants ainsi que du chapeau qu'ils portaient lors des rencontres.

Ainsi, tous les participants responsables de projets (ex. : gestionnaire de programmes, administrateurs d'affaires, etc.) ont, dans le cadre de cette recherche, été identifiés comme GPJ, leur superviseur ont quant à eux été identifiés à titre de GdeGPJ. Ainsi, un participant qui est Directeur de programmes qui référait le plus souvent à son expérience à titre de GdeGPJ a été identifié selon ce dernier rôle. Pour les mêmes raisons de protection des intérêts professionnels et personnels, chacun des participants a reçu un prénom fictif.

Ainsi, les participants qui représentaient la haute direction des entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec, étaient des présidents, des vice-présidents et des directeurs généraux. Les participants issus de la fonction RH étaient des directeurs, conseillers et partenaires d'affaires. Les participants qui se rapportaient aux groupes de programmes et/ou de projets étaient quant à eux des directeurs de programmes et/ou de projets, des gestionnaires de GPJ, des GPJ ainsi que des représentants de bureaux de projets (Tableau 3.1).

Tableau 3.1 Distribution des participants à la recherche selon leur catégorie et leur entreprise

	Haute direction	Direction ressources humaines			Gestion de programmes, de projets et soutien à la GP				
	PDG, DG et VP	VP RH	Directeur RH	Conseiller / Partenaire RH	Directeur GPG	GdeGPJ	GPJ	Soutien GP	Total
A 1	1	1	-	1	1	1	2	-	**7**
A 2	2	-	1	-	-	1	2	-	**6**
A 3	1	1	-	-	-	1	2	-	**5**
A 4	-	-	2	1	-	3	2	2	**10**
A 5	1	1	-	2	1	1	3	-	**9**
A 6	-	-	1	1	3	3	2	-	**10**
A 7	-	-	1	1	1	2	3	-	**8**
A 8	-	-	1	1	-	3	4	1	**10**
Total	**5**	**3**	**6**	**7**	**6**	**15**	**20**	**3**	**65**

3.4 Recueil des données de la recherche

3.4.1 Entrevue semi-dirigée

La revue de la littérature a permis de relever le peu de connaissances théoriques et empiriques qui existent sur la gestion des GPJ. Par conséquent, et puisque la présente recherche vise une contribution au développement de la théorie sur ce sujet, il a été convenu qu'il s'avérait essentiel de retenir une méthode de collecte de données qui puisse satisfaire l'atteinte de cet objectif. C'est-à-dire une méthode qui puisse couvrir l'ensemble des éléments désirés, soit ceux pointés par les questions et sous-questions de la recherche tout en fournissant un maximum de données auprès de participants rattachés à la gestion de projets, à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à la direction des organisations.

De par la nature exploratoire de la recherche, le recueil d'une grande quantité de données consistait de façon non équivoque en un atout majeur afin de notamment faire ressortir des dimensions inattendues de la problématique et ainsi mieux cerner et éventuellement mieux acquérir une meilleure compréhension du phénomène à l'étude (Miles et Huberman, 1991). En ce sens, c'est l'entrevue qui est apparue la méthode de collecte de données la plus pertinente.

Patton (2002) place sur un continuum trois types d'entrevues pour le recueil de données qualitatives. À l'une des extrémités, il situe la conversation informelle à l'autre l'entrevue standardisée à partir de questions ouvertes puis au centre l'entrevue semi-dirigée, laquelle s'effectue à partir de questions semi-ouvertes colligées au sein d'un guide.

Dans le cadre de cette recherche, c'est cette dernière alternative qui a été retenue. L'entrevue semi-dirigée a ainsi permis d'obtenir, à partir de la réalité et du vécu des individus, des descriptions contextuelles riches en détails. Celles-ci ont effectivement favorisé l'exploration en profondeur de la gestion des GPJ. Des questions posées en vue d'éclaircir un aspect abordé ou pour en savoir davantage au sujet de pratiques propres à l'organisation du participant ont à ce propos permis d'enrichir la compréhension du phénomène à l'étude. Puis, les phases d'analyse et d'interprétation des données recueillies ont contribué à obtenir un portrait de la gestion des GPJ au sein de l'industrie aérospatiale au Québec. À titre de comparaison, le recours à une autre méthode de collecte de données, tel un questionnaire avec des questions fermées (ex. : sondage) n'aurait pas permis d'apporter autant d'informations qu'une entrevue en profondeur, cela même dans le cas où des variables auraient pu être déterminées à partir d'une théorie abondante sur le sujet (Patton, 2002).

3.4.1.1 Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue avec questions semi-ouvertes fut le principal instrument de recueil des données de la recherche (Annexe D). Le guide d'entretien fut élaboré avec soin afin d'éviter le risque d'affecter la qualité des données d'entrevues (Patton, 2002). Les questions semi-ouvertes, ont été élaborées à partir de la revue de la littérature ainsi que des questions de recherche. Elles ont ainsi été formulées en fonction du niveau de détails souhaités pour répondre aux questions de la recherche et de la durée estimée optimale des entrevues.

Le guide d'entrevue a couvert cinq thèmes spécifiques : 1) Contexte de l'entreprise, des projets et du participant ; 2) Défis de la GRH des GPJ ; 3) Stratégies et pratiques de GRH des GPJ ; 4) Acteurs de la GRH des GPJ ; 5) Retombées de la GRH des GPJ. À l'intérieur de chacun des thèmes, les questions semi-ouvertes s'avèrent de différents types (Patton, 2002) : questions sur l'expérience, les comportements et les activités du participant à la recherche en lien avec la GRH des GPJ.; questions sur les opinions et valeurs; questions sur la connaissance des participants afin d'obtenir des informations factuelles (ex. : philosophie RH de l'entreprise);

La pose des questions semi-ouvertes du guide d'entrevue a respecté un ordre fixe et progressif (ex. : questions qui visaient la description, puis l'émission d'opinion, ensuite l'interprétation, la spéculation) (Patton, 2002). La confiance s'est installée graduellement entre les participants et la responsable de la recherche. Cela a d'ailleurs permis de recueillir des données contextuelles riches à partir desquelles les informations subséquentes ont pu être mieux comprises. Tel que le suggère Patton (2002), les entrevues se sont terminées par quelques questions socio démographiques (ex. : scolarité, expérience) afin d'obtenir des réponses complémentaires à celles qui avaient été posées de façon non intrusive au fil de l'entrevue.

Le guide d'entrevue a été préparé en fonction des contraintes du temps des participants lesquels, de part leurs rôles et responsabilités, ont généralement un agenda assez chargé. Cela s'est d'ailleurs avéré le cas avec les participants qui représentaient l'élite managériale dans les entreprises. Il est aussi arrivé que des rendez-vous avec ceux-ci aient été reportés d'une semaine à l'autre. Le délai estimé raisonnable pour obtenir un maximum d'informations auprès de chacun d'entre des participants se situait aux alentours de 60 minutes.

Pour les besoins de la recherche, le guide d'entrevue fut traduit du français vers l'anglais. À l'issue d'une première ébauche formelle, le guide d'entrevue a fait l'objet d'une lecture approfondie par le directeur de la recherche. Cette étape a permis de statuer sur la clarté et la formulation des questions semi-ouvertes. Les changements nécessaires ont été apportés. Par la suite, le guide d'entrevue a été testé auprès des participants des deux premiers cas d'entreprises (AÉRO 1 et AÉRO 2). Au fil des entrevues, la formulation des questions s'est peaufinée (ex. : termes plus appropriés au terrain). Il en est allé de même pour leur ordonnancement et leur nombre. Une version finale du guide d'entrevue fut atteinte dès la troisième vague d'entrevues (AÉRO 3).

Selon le statut des participants, des questions du guide d'entrevue ont été ignorées. Ce fut notamment le cas avec les participants de la haute direction des entreprises. Ces derniers n'ont alors pas eu à répondre, par exemple, aux questions les plus pointues sur la GRH des GPJ. Ce fut également le cas avec les participants qui avaient peu de temps à allouer à l'entrevue. Puisque ceux-ci annonçaient généralement d'entrée de jeu le temps limite dont ils disposaient, il était aisé de déterminer dès le départ les questions essentielles à leur poser, le tout encore une fois, en fonction de leur statut.

3.4.1.2 Données secondaires

Cette recherche a considéré des données secondaires. Celles-ci ont été tirées des sites Internet d'AÉRO Montréal ainsi que des entreprises participantes afin d'éventuellement rendre compte de leur rôle et de leur profil pour fin de description (section 3.3 Terrain de la recherche).

3.4.2 Déroulement des entrevues

Les entrevues ont été réalisées auprès de 65 participants issus des huit entreprises de l'industrie de l'aérospatiale au Québec. Selon la disponibilité des participants, entre une et quatre entrevues ont pu être réalisées en une seule journée. À ce propos, l'Annexe C consiste en une compilation des données qui se rapportent aux participants de la recherche. Celles-ci sont réparties dans le temps, par entreprises, par prénom fictif et fonctions généralisées.

Les entrevues se sont déroulées sur une période de quatre mois, soit de mai à septembre 2008. La Figure 3.1 permet de visualiser cette phase parmi les autres qui ont été accomplie dans le cadre de cette recherche. Chacune d'entre elles fut rendue possible grâce à un agent de liaison en entreprise qui a pris les rendez-vous sur la base de la disponibilité des participants. Toutes les entrevues ont eu lieu sur le lieu de travail de ces dernier.

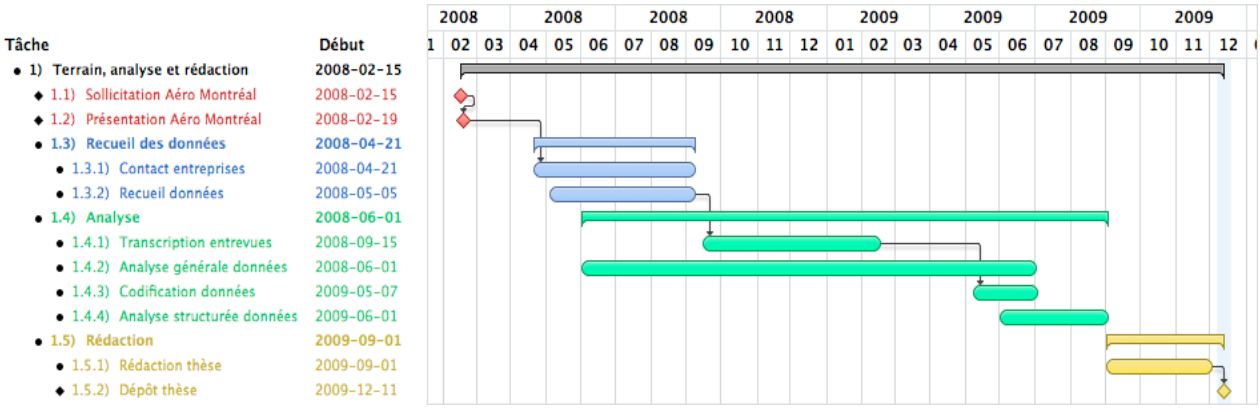


Figure 3.1 Chronologie des phases de la recherche

Avant d'entreprendre les entrevues dans une entreprise, la responsable de la recherche s'est assurée d'obtenir une autorisation d'accès au terrain signée par un représentant de l'entreprise. Dans deux cas d'entreprises, la responsable de la recherche a dû signer un protocole d'entente sur la protection des informations qu'elle s'apprêtait à recueillir.

Avant le début d'une entrevue, la responsable de la recherche a rappelé au participant l'objet de l'étude afin de s'assurer que celui-ci comprenait clairement le sujet de la recherche. Chacun des participants fut ensuite mis au courant des modalités de la recherche (ex. : durée, anonymat, enregistrement) notamment par l'intermédiaire de deux formulaires concernant l'éthique de la recherche (voir section 3.8). Les entrevues ont été réalisées dans la langue qu'a voulu privilégier le participant. Cinquante-sept entrevues se sont déroulées en français et huit en anglais. La durée moyenne des entrevues fut de 55 minutes.

Les entrevues ont été enregistrées audio numériquement à l'exception de six d'entre elles par respect de la politique d'une entreprise. La responsable de la recherche fut alors accompagnée pour la prise de notes pendant l'entrevue. Cela lui a permis de demeurer pleinement attentive au contenu des réponses des participants.

Deux accompagnateurs ont été impliqués dans l'aide à la prise de notes, soit un associé de recherche et un doctorant qui relevaient du directeur de la recherche. Ceux-ci possédaient notamment de l'expérience en recherche qualitative. La responsable de la recherche s'est assurée de les mettre au parfum de son projet de recherche avant de les impliquer (ex. : prise de connaissance du guide d'entrevues, information sur le déroulement habituel des entrevues, mandat pendant l'entrevue et après, dont la transcription de leurs notes dans le meilleur des délais et remise des transcriptions pour fin de contre vérification afin d'assurer la fidélité des données recueillies). Les deux accompagnateurs ont également signé un formulaire qui les engageait à respecter la confidentialité des données qu'ils aidaient à recueillir.

À l'issue de chacune des entrevues, la responsable de la recherche a remercié le participant pour le temps qu'il a bien voulu lui allouer. Elle lui a rappelé son engagement à respecter la confidentialité de ses propos. Enfin, elle lui a indiqué qu'il lui ferait plaisir de lui transmettre les données de sa recherche aux lendemains de la soutenance de sa thèse.

3.5 Traitement des données de la recherche

3.5.1 Transcription des données

Les entrevues enregistrées ont été transcrites dans leur intégralité (*verbatim*) par la responsable de la recherche. Les transcriptions incluent non seulement les questions posées (ex. : issues tel quel du guide, et celles de relance) et les réponses qui en découlent mais aussi des éléments audibles

du contexte (interférences, interruptions) ainsi que du non verbal des participants à la recherche (moments de réflexion, hésitation, soupir, rire, répétition de mots). Lorsque des mots se sont avérés impossibles à identifiés, l'expression inaudible fut inscrite entre crochets dans le texte de la transcription. Les notes des entrevues non enregistrées ont été transcrites par l'accompagnateur et contre vérifiées (ex.: augmentées le cas échéant) par la responsable de la recherche.

Lors de la transcription, la confidentialité des données «sensibles», soit celles qui peuvent permettent l'identification des entreprises, des participants, des programmes, projets, produits et services des entreprises, fut préservée par l'attribution de numéros, d'appellations génériques et de prénoms fictifs.

La transcription des entrevues s'est avérée une lourde tâche. Par exemple, pour 60 minutes d'enregistrement, la responsable de la recherche a alloué 5h à 6h de son temps à la transcription. Ce temps comprenait notamment les opérations qu'elle devait effectuer en parallèle : maquillage des données sensibles, inscriptions des réflexions préliminaires en vue de l'analyse et l'interprétation des données.

La période de transcription des entrevues enregistrées audio numériquement s'est étalée sur quatre mois et demi, soit de la mi-septembre 2008 à mi-février 2009, et a représenté un investissement de 320 heures de travail. Une fois transcrites, les entrevues ont totalisé 575 pages à simple interligne.

L'ampleur des transcriptions d'entrevues a justifié le recours à un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives. Les 65 transcriptions ont ainsi été transférées dans le logiciel Atlas.ti. Chacun des cas d'entreprises (AÉRO) ont fait l'objet d'une sauvegarde dans un fichier appelé unité herméneutique (UH). Chacun de ces fichiers ou UH comprenait ainsi l'ensemble des transcriptions d'entrevues réalisées pour chacun des cas. Une fois ce transfert effectué, les données contenues dans les huit UH de cette nouvelle base, étaient maintenant mûres pour passer à une prochaine étape, soit la codification (voir section 3.5).

3.5.2 Conservation des données de la recherche

À l'issue de chacun des passages en entreprise, les enregistrements audio numériques ont été transférés sur support informatique (logiciel Quick Time) et sauvegardés sur un disque externe. L'enregistreur était donc toujours vierge au moment de réaliser de nouvelles entrevues aux

lendemains des dernières. Les transcriptions d'entrevues ont été sauvegardées sur fichier Word, sur DVD, sur un disque externe en plus d'être imprimées. Le tout a été conservé en lieu sûr afin de prévenir la perte systématique ou accidentelle des données. L'accessibilité aux données est d'ailleurs réservée à la responsable de la recherche et sont exclusivement disponibles sur demande pour vérifications officielles d'informations (ex. : Comité d'éthique de la recherche de l'École Polytechnique, directeur de la recherche et membres du jury de la thèse).

3.6 Analyse et interprétation des données de la recherche

Le processus d'analyse et d'interprétation des données de la recherche a débuté de façon générale à l'issue de la réalisation des entrevues d'un premier cas d'entreprise (AÉRO 1). Il s'est poursuivi tout au long du recueil des données. Les phases de transcription et de codification des données ont aussi permis d'effectuer des analyses préliminaires. Ces multiples passages en revues des données ont généré des réflexions qui ont été notées. La description finale des données a toutefois reposée sur un processus d'analyse et d'interprétation des données plus structuré lequel a débuté vers la fin de la phase de codification.

3.6.1 Approches de l'analyse et de l'interprétation des données

Trois approches ont été utilisées dans le but d'analyser et d'interpréter les données. Il s'agit de l'approche narrative (Langley, 1999), de l'approche *grounded* ou enracinée (Corbin et Strauss, 1990) et de l'approche graphique (Langley, 1999).

L'approche narrative a permis de décrire les situations de GRH des GPJ dans les entreprises, les caractéristiques qui se rapportent aux GPJ ainsi que les éléments constitutifs des dimensions de la GRH des GPJ à l'étude (ex. : exercice des pratiques de la GRH à l'endroit des GPJ; rôles et interventions des acteurs de la GRH des GPJ).

L'approche enracinée a permis de mettre en relief, à partir des données, des aspects reliées à la GRH des GPJ qui n'émergeaient pas spécialement lors de l'analyse thématique des données (ex. : relation, mentorat). Enfin, l'approche graphique a permis, comme son nom l'indique, de visualiser par le biais de schémas, les relations entre des acteurs de la GRH des GPJ et de faciliter la compréhension de leurs interrelations en plus d'en fournir une vue d'ensemble (voir Figure 3.2).

3.6.2 Codification des données de la recherche

L'ensemble du corpus de données a été codifié à l'aide du logiciel Atlas.ti. La codification a consisté en l'attribution de codes composés de un à trois termes à des segments significatifs au sein des entrevues (Miles et Huberman, 2003). Les segments se sont le plus souvent avérés être quelques phrases consécutives ou paragraphes consécutifs. Ceux-ci se rapportaient alors à l'un ou l'autre des thèmes qui découlaient de la revue de la littérature et des questions de recherche d'où leur qualité significative.

La codification des segments de données pour chacune des entrevues fut principalement envisagée selon un angle descriptif (Figure 3.2). Cette façon de faire n'engendrait donc aucune interprétation (Miles et Huberman, 2003). Par ailleurs, lorsqu'il y avait perception d'une dynamique au sein des données, une codification interprétative fut attribuée (ex. : code «relation»).

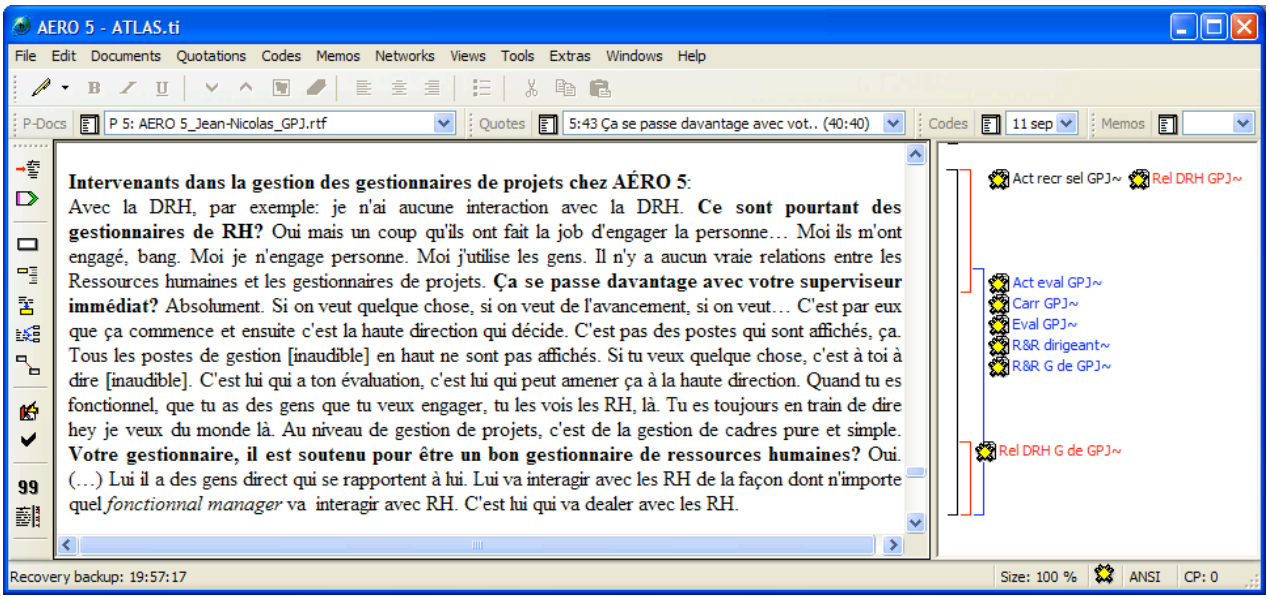


Figure 3.2 Exemple d'un segment de données d'entrevue codifié dans Atlas.ti

La définition des codes s'est avérée indispensable. Les définitions découlaient du sens qui se rapportait à chacun des codes (Annexe E). Ainsi, d'une fois à l'autre, les codes ont pu être attribués de façon univoque aux segments auxquels ils se rapportaient tout au long du processus de codification des entrevues (Miles et Huberman, 2003). Cela a également permis d'orienter efficacement l'identification, le recouvrement et l'organisation des données en vue de l'analyse (Miles et Huberman, 2003).

La codification des entrevues terminée, un rapport de fréquence de codes, c'est-à-dire une liste de tous les codes ainsi que le nombre de fois qu'ils ont été attribués, d'attribution des codes est générée pour chacune des unités herméneutiques (Annexe F). La consultation de ces rapports a permis de valider les intuitions qui se sont manifestées pendant les phases de réalisation des entrevues, de transcription et de codification des données. Ainsi, lorsqu'un thème semblait revenir souvent pendant ces activités, la fréquence du code attribué à ce thème, tel qu'il apparaît dans l'un ou l'autre des rapports, est venue confirmer ou infirmer les perceptions initiales.

L'analyse et l'interprétation des données ont débuté par la prise en compte des données selon chacun des cas d'entreprises. Ces données figuraient à la fois dans les rapports de codes rattachés aux segments codifiés (Annexe G) et générés dans le but de trouver des réponses aux questions de recherche posées ainsi que dans les verbatims qui ont aussi été relus. Cette approche double des données a permis de faire ressortir les éléments du phénomène de la GRH des GPJ propre à chacune des entreprises. Des grilles d'analyse ou matrices (Huberman et Miles, 1991) ont ainsi élaborées à partir des thèmes couverts par le guide d'entrevue, dont les questions avaient été élaborées en fonction des questions de recherche. Ces grilles ont été complétées au fil de la lecture et de la relecture des segments codifiés.

Par la suite, l'analyse et l'interprétation des données s'est effectuée par une lecture transverse des segments codifiés et des données classifiées. L'examen transversal des données issues des huit cas d'entreprises a notamment permis de rendre compte de façon globale, soit à partir de l'identification des dénominateurs communs des cas, comment les GPJ sont gérés dans les entreprises. Cela sans pour autant exclure les cas d'exception lors de la description. Également, cet examen transversal a contribué à augmenter la validité externe des données de la recherche.

3.7 Qualités de la recherche

La valeur d'une recherche qualitative est fonction de la capacité du chercheur à démontrer la fiabilité interne et externe de ses données de sa recherche ainsi que la validité interne, externe et de construit de ceux-ci (Gagnon, 2005).

3.7.1 Fiabilité interne

La fiabilité interne signifie qu'un chercheur indépendant est en mesure de parvenir à des conclusions sur le phénomène étudié suffisamment rapprochées de celles obtenues par le traitement et l'interprétation des données (Gagnon, 2005).

La transcription intégrale des données d'entrevues accroît la fiabilité interne des données (Poland, 1995). Les données originales sont ainsi accessibles à la fois sous forme d'enregistrements audio numériques (données orales), sauvegardés par le truchement du logiciel Quick Time, sous forme de fichiers électroniques (données transcrites), dans les logiciels de traitement de texte (Word) et de données qualitatives (Atlas.ti), et sous forme papier (ex. : imprimés des transcriptions d'entrevues, notes manuscrites). Les réflexions et intuitions ont, au fil de la recherche, été consignées sur fichier Word et sur papier (ex. : journal de la recherche) (Wacheux, 1996).

La confirmation des données s'est effectuée sur le terrain. Lors des entrevues, la responsable de la recherche n'a jamais hésité à demander à son interlocuteur des précisions, des explications voire une reformulation de ses propos afin de ne pas demeurer sur des perceptions.

Le contexte de la recherche, soit la réalisation d'une thèse de doctorat, ne permet toutefois pas le recours à d'autres chercheurs pour comparer les analyses de la recherche et réviser les interprétations des données de la recherche. Par ailleurs, des échanges fréquents ont eu lieu entre la responsable de la recherche et son directeur de thèse afin de lui faire part des liens qui se sont formés au contact des données et d'ouvrir la discussion à ce propos.

3.7.2 Fiabilité externe

La fiabilité externe des données signifie qu'un chercheur indépendant qui recourt à la même méthodologie de recherche est en mesure de découvrir les mêmes construits au sein du même milieu de recherche (Gagnon, 2005).

La fiabilité externe des données repose sur la position de la responsable de la recherche vis-à-vis du phénomène étudié et face aux participants. La relation avec ces derniers s'est voulue professionnelle et s'est instaurée dans un climat de confiance afin de préserver le sens critique de la responsable de la recherche au moment de l'analyse des données.

Le choix des entreprises ainsi que celui des participants ont fait l'objet d'une description détaillée afin que soit jugée la qualité du processus de leur sélection. Les caractéristiques principales des

entreprises ont été fournies ainsi que celles qui se rapportent aux situations de GRH des GPJ. Cela sans pour autant dévoiler des éléments qui puissent permettre leur identification.

Les concepts de la recherche (ex. : pratiques de GRH, acteurs de la GRH) ont été définis selon les théories auxquelles ils se rapportent afin d'assurer la compréhension des données de la recherche. La stratégie de recueil des données a été décrite de sorte qu'un chercheur indépendant puisse s'y référer pour fin de réplication de la recherche.

3.7.3 Validité interne

La validité interne témoigne que la recherche se penche effectivement sur ce qu'elle prétend vouloir observer et montre que la description du phénomène à l'étude représente véritablement la réalité observée (Gagnon, 2005).

La validité interne des données est mise en valeur par la triangulation, la qualité et la quantité des données d'entrevues. Les données ont été recueillies auprès de 65 participants de trois catégories de personnels dans huit entreprises d'une même industrie. D'une entreprise à l'autre, les participants qui ont été identifiés sont représentatifs des acteurs souhaités dans le but de satisfaire les besoins de la recherche et ont tous été interviewés.

Afin de répondre aux questions de la recherche, les questions semi ouvertes qui ont été posées cernaient différentes dimensions de la GRH des GPJ, dont les acteurs de la GRH des GPJ, lesquelles sont intimement rattachées à des situations vécues de GRH des GPJ. Les données ainsi recueillies ont été recoupées et comparées entre elles afin de confirmer les dires des participants entre eux. Avant et pendant la recherche, la chercheur a établi et, le cas échéant, a réitéré sa position auprès des agents de liaison des entreprises et des participants à la recherche. Les réflexions et intuitions de la responsable de la recherche ont été colligées dans un journal de la recherche tout au long de la recherche.

3.7.4 Validité externe

La validité externe réfère à la généralisation des données (Gagnon, 2005). Les données comportent de nombreux exemples liés à la GRH des GPJ au sein de huit entreprises d'une même industrie. La validité externe de la recherche s'en trouve ainsi accrue. Les situations de GRH des GPJ recensées impliquaient des contextes de gestion de projets, des pratiques de GRH, des

acteurs de la GRH et des GPJ aux caractéristiques similaires. Ces éléments ont ainsi permis un grand potentiel de comparaisons.

Cette recherche a porté sur un sujet original compte tenu de l'état actuel de la connaissance sur la GRH dans un contexte de gestion par projets. Et cela plus particulièrement au sujet de la GRH des GPJ ainsi que des rôles et des interventions des acteurs de la GRH auprès des GPJ dans les entreprises de haute technologie. Également, cette recherche fut réalisée dans une industrie où le phénomène de la GRH des GPJ est encore bien peu étudié. Le contexte de la recherche est aussi reproductible dans le temps puisque le phénomène de la GRH des GPJ fait partie des processus organisationnels des entreprises. La représentativité des données augmente ainsi.

3.7.5 Validité de construit

La validité de construit réfère à la constance et à la comparabilité des termes abstraits et significations à travers le temps, les entreprises et les populations (Gagnon, 2005). Les situations de GRH des GPJ représentaient ce que la recherche visait effectivement à étudier. Les questions semi ouvertes du guide d'entrevue ont été élaborées à partir des concepts de la revue de la littérature. Les codes ont été créés à partir des thèmes de la recherche ainsi qu'à partir du contenu des entrevues (*grounded*). Chacun des codes a été défini afin qu'il soit d'une fois à l'autre attribué uniformément aux segments d'entrevues auxquels chacun d'entre eux se rapportait.

Le nombre de participants, en lui-même, au sein de chacune des catégories de participants (ex. : fonction RH, GdeGPJ, GPJ) et par entreprise, ainsi que le nombre d'entreprises ont permis la triangulation des données (analyse intra et inter cas) au sujet de la GRH des GPJ. Enfin, la présentation des données a respecté le protocole de recherche.

3.8 Éthique de la recherche

La recherche projetée comportait des interaction avec des sujets humains. En conséquence, elle devait être préalablement évaluée par le Comité d'éthique de la recherche avec des sujets humains de l'École Polytechnique de Montréal. L'évaluation du projet de recherche s'est avérée positive. Ainsi, la responsable de la recherche a obtenu son certificat de conformité éthique (Certificat No. CÉR-07/08-10). Ce document validait ainsi le fait que le protocole de la recherche comptait respecter les principes éthiques directeurs de la dignité humaine, soit l'intégrité corporelle, psychologique et culturelle des participants à la recherche.

En vertu de cette certification, deux formulaires ont été présenté à chacun des participants après le rappel de la nature et des buts de la recherche et avant le début de leur entrevue. Le premier formulaire, intitulé *Formulaire de description des avantages, des inconvénients et des risques de la participation comme sujet au projet de recherche*, énonçait les risques que pouvait encourir le participant (ex. : se libérer pendant 1h à 2h de son temps de travail, enregistrement audio numérique de ses propos).

Le second formulaire, intitulé *Formulaire de consentement*, informait le participant de sa liberté d'accepter de participer ou non à la recherche ainsi que de sa possibilité de se retirer à tout moment de celle-ci sans aucune forme de préjudice. Ce formulaire soulignait également le soin qui serait apporté aux données de la recherche (ex. : confidentialité, maquillage des données sensibles lors de la transcription des entrevues, modalités de conservation et de destruction des données).

Le contenu de ces deux formulaires compris et accepté, la responsable de la recherche les a co-signé en présence de chacun des participants. Ces formulaires ont tous été classés dans une filière privée à l'issue de chacun des passages en entreprise. La recherche n'a aucun désistement de participants à déclarer que ce soit avant, pendant et à la fin des entrevues.

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES DONNÉES

Ce chapitre comprend cinq sections. La première section présente le contexte organisationnel dans lequel s'insèrent les situations de GRH des GPJ observées sur le terrain. La deuxième section dépeint les professionnels qui font l'objet de cette GRH, soit les GPJ. La troisième section rend compte des manifestations de la GRH des GPJ, par le biais des différentes pratiques de GRH, telle qu'elles s'effectuent dans les organisations. Dans la quatrième section, les acteurs de la GRH des GPJ sont présentés ainsi que leurs rôles, compétences en la matière et interrelations. Enfin, la cinquième section rend compte des retombées de la GRH des GPJ au sein des organisations de la recherche.

Cette présentation des données de la recherche a pour objectif d'apporter, à partir d'une analyse transverse des données recueillies, les éléments de réponses aux questions de la recherche tel que présentées dans le premier volet du précédent chapitre.

4.1 Contexte organisationnel des situations de GRH des gestionnaires de projets

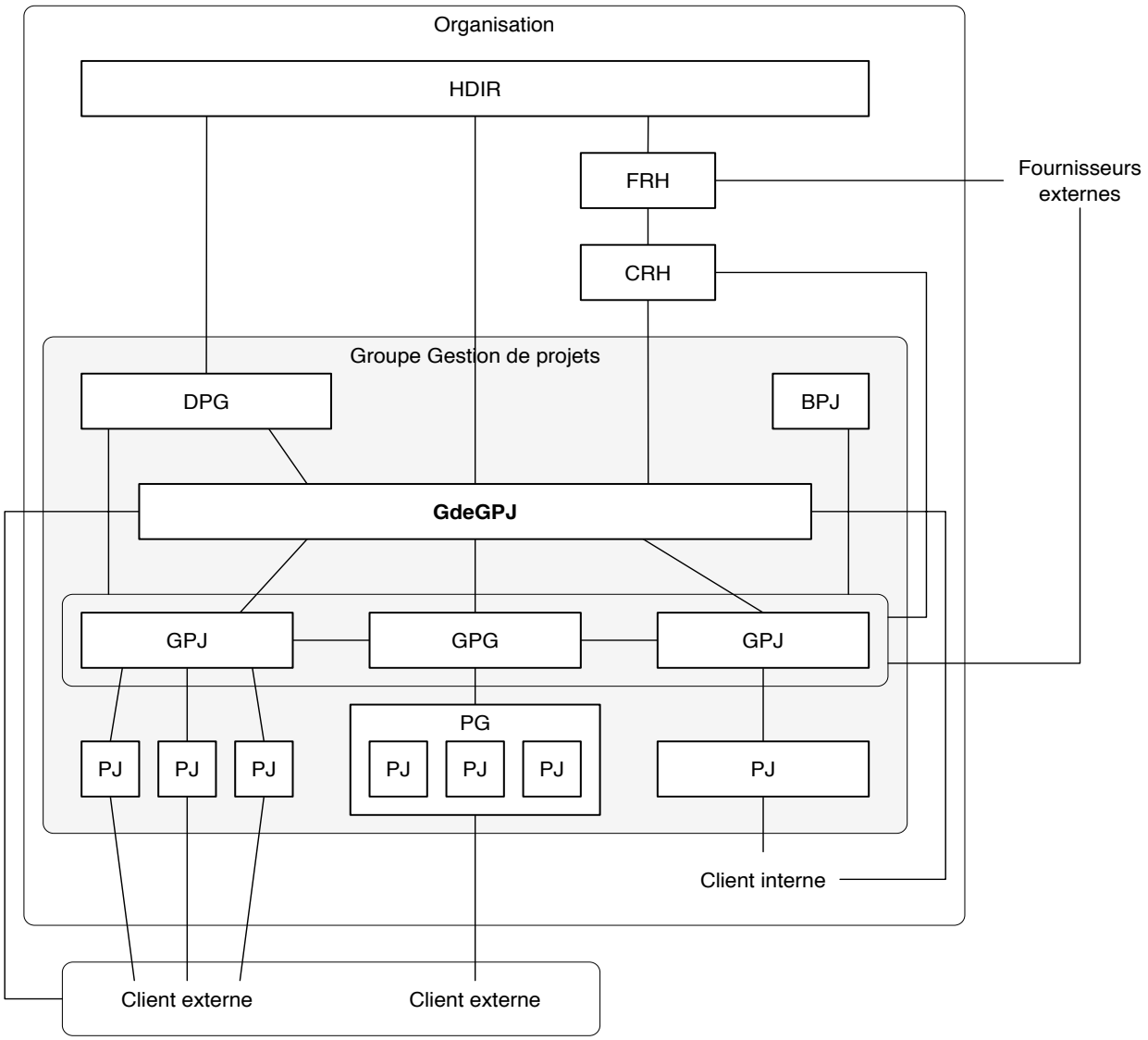
L'analyse des données permet l'identification de quinze situations de GRH des GPJ, soit une à trois par entreprise étudiée. Ces situations se définissent par l'existence d'une relation étroite entre chacun des gestionnaires de GPJ et leurs GPJ en matière de prise en charge ou de GRH.

Puisque la recherche est réalisée au sein d'une seule et même industrie, soit celle de l'aérospatiale au Québec, les situations de GRH des GPJ observées présentent, d'un cas à un autre, des traits ou caractéristiques relativement homogènes. C'est notamment le cas de la présence de trois entités, identifiées ici à titre de groupes-fonctions. Ces groupes-fonctions sont la haute direction, la fonction RH et la gestion de projets (Figure 4.1).

La haute direction regroupe la présidence, la direction générale, la vice-présidence ainsi que les directions des organisations. La fonction RH regroupe quant à elle la direction ainsi que les différents conseillers RH (ex. : recrutement, développement organisationnel, etc.). Le groupe gestion de projets regroupe la direction des programmes et/ou des projets, les gestionnaires de GPJ, les GPJ ainsi que, dans certains cas, une fonction support qui peut-être appelée BdeP.

Les groupes-fonctions haute direction et fonction RH sont toujours présents dans toutes les organisations. Par contre, celui de la gestion de projets n'est pas toujours officiellement identifié

comme tel puisque les projets côtoient dans la majorité des cas les opérations manufacturières de façon marginale.



HDIR	Haute direction	CRH	Conseillère Ressources humaines
FRH	Fonction Ressources Humaines	DPG	Directeur de programmes
GPJ	Gestionnaire de projets	BPJ	Bureau de projets
GPG	Gestionnaire de programmes	PJ	Projet
GdeGPJ	Gestionnaire de GPJ	PG	Programme

Figure 4.1 Profil-type des groupes-fonctions dans les organisations

Parmi les acteurs appartenant à chacun de ces groupes-fonctions certains ont été interviewés dans le cadre de cette recherche (Tableau 4.1). Ceux-ci témoignent de leurs interventions directes et indirectes auprès des GPJ dans le but de les prendre en charge à titre de ressources humaines.

Leurs rôles en la matière, leur profil de compétences ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux pour ce faire sont décrits dans la section 0.

Tableau 4.1 Répartition du nombre d'acteurs interviewés, selon leur groupe d'appartenance

Groupe d'acteurs	Nombre
Haute direction	
- Président-directeur général	1
- Directeur général	3
- Vice-président	1
Direction RH	
- Directeur	3
- Vice-président	6
- Conseillers RH	7
Groupe projets	
- Directeur programmes	6
- G de GPJ	15
- GPJ	20
- Soutien au Groupe Projets	3

4.2 Description des gestionnaires de projets

Les GPJ dans les organisations étudiées possèdent un profil dont les caractéristiques se recoupent et qui rend possible l'élaboration d'un profil-type (Tableau 4.2). Selon l'organisation, les GPJ peuvent porter une dénomination différente. Ainsi, dans les organisations où il est davantage question de gestion de programmes, les GPJ peuvent être appelés gestionnaires de programmes. Ou encore si la relation avec les clients revêt une grande importance, ils peuvent être appelés administrateurs d'affaires. Mais de façon générale, tous se définissent comme des GPJ.

Dans la majorité des cas, les GPJ de la recherche ont un statut de cadre. Qualifiés de population stable, les GPJ sont plusieurs à avoir gravi les échelons de la gestion de projets dans une même organisation (junior, intermédiaire, senior). La plupart d'entre eux sont d'ailleurs de niveau senior. De telle sorte, ils cumulent près de dix années d'expérience en gestion de projets.

La formation initiale des GPJ est l'ingénierie. Une minorité d'entre eux détiennent une maîtrise (ex. : domaine d'ingénierie, MBA). Même si le suivi d'un programme de certification en gestion

de projet, offert par le Project Management Institute et qui mène au titre de «*project management professional*» (PMP)[4], est encouragé dans les organisations, peu de GPJ la détiennent. Par ailleurs, certains GPJ sont certifiés selon l'approche Six Sigma (ex. : *green belt, black belt*), laquelle consiste en une méthodologie qui vise l'amélioration continue des processus et la qualité dans les organisations.

Tableau 4.2 Profil-type du gestionnaire de projets

Profil-type du gestionnaire de projets	
Formation	- Ingénierie, 1er cycle - MBA - Six Sigma (ex. : *Black belt*) - Certification PMP
Appellation	- Gestionnaire de programmes - Gestionnaires de projet - Administrateur d'affaires
Statut	- Cadre
Niveau	- Senior (près de 10 ans d'expérience en gestion de projets)
Nombre	- Peu nombreux au sein des organisations (ex. : de trois à quinze)

Les GPJ sont peu nombreux au sein des Groupes projets. Certaines d'entre eux en comptent moins d'une dizaine. Les Groupes projets sont à cet égard assez marginaux dans ces organisations puisqu'elles sont avant tout manufacturières. Cette situation n'empêche pas le fait que les GPJ soient considérés comme d'importants créateurs de valeur pour ces organisations (Tableau 4.3). À ce propos, les GPJ sont dans la majorité des cas directement associés à la performance des organisations. La création de valeur passe par plusieurs situations. Parmi celles-ci, se trouvent la gestion de projets qui visent la diminution des coûts, l'établissement et l'entretien de la confiance avec les clients afin d'assurer le *repeat business*, la gestion efficace des contraintes afin de livrer dans les temps promis les projets aux clients, la capacité de discerner les nouvelles opportunités chez les clients afin de donner une longueur d'avance à l'organisation.

[4] La certification Project Management Professional est appuyée par la communauté internationale des professionnels en gestion de projet et est conçue dans le but d'évaluer et de mesurer objectivement les connaissances professionnelles (http://www.pmimontreal.org/pmi/site/certpmp.jsp).

Tableau 4.3 Éléments de la création de valeur par les gestionnaires de projets

Éléments de la création de valeur par les GPJ
- Leadership d'influence - Capacité à gérer les contraintes (temps-coûts-qualité) des projets en vue de satisfaire les clients - Interface client (ex. : traducteur des besoins du client à l'interne) - Diminuer les coûts par l'amélioration de la qualité et des processus - Orchestrer les parties prenantes au projets pendant sa réalisation (ex. : utilisation appropriée des ressources internes, mandat clair à tous) - Prévenir les problèmes à l'avance afin de les éviter - Établit et maintenir un climat de confiance avec ses clients - Assurer à l'organisation une longueur d'avance en étant à l'affût des opportunités d'affaires chez les clients

Les organisations présentent plusieurs attraits pour les GPJ (Tableau 4.4). D'abord, il y a le facteur de la haute technologie qui caractérise l'industrie de l'aérospatiale. Ensuite, il y a de nombreuses caractéristiques propres aux organisations de cette industrie.

Tableau 4.4 Facteurs d'attraits des organisations pour les gestionnaires de projets

Facteurs d'attraits des organisations pour les GPJ	
Industrie	- Haute technologie
Organisation	- Taille - Hiérarchie - Réputation - Croissance - Flexibilité - Ambiance de travail - Position mondiale
Projet	- Innovation - Complexité - Défis - Opportunité d'évolution
Fonction de GPJ	- Action (motivant, challengeant, multidisciplinaire) - *Ownership* / Grande autonomie - Implication au niveau de : proposition, négociation, exécution, service aux clients)

Par exemple, leur réputation, leur taille, leur rythme de croissance, leur flexibilité, l'ambiance de travail et leur position sur l'échiquier mondial. Le degré de complexité des projets d'innovation ainsi que les défis et les opportunités d'évolution (ex. : projets de plus en plus importants) qu'ils représentent attirent aussi les GPJ. Enfin, il y a la fonction de GPJ en soi qui leur permet d'être constamment dans l'action, de faire valoir leur capacité d'autonomie et leur niveau de responsabilité, d'acquérir une multidisciplinarité notamment en étant impliqués dans différentes facettes de la gestion de projets (ex. : proposition, négociation, exécution, service aux clients).

De façon générale, les projets que gèrent les GPJ découlent de programmes. Ce peut être des projets de développement de nouveaux produits, de mise à jour de systèmes, d'entretien ponctuel, d'amélioration continue (Tableau 4.5). Selon l'ampleur et les risques des programmes et des projets, les GPJ sont assignés à la gestion d'un programme ou à plusieurs projets (ex. : jusqu'à quinze petits projets). Lorsqu'un projet se termine, les GPJ poursuivent avec la gestion des autres projets selon la phase en cours. Le coût des projets s'étend entre quelques milliers à plusieurs millions de dollars. Leur durée varie généralement de quelques mois à deux ans à l'intérieur d'un programme qui peut s'échelonner sur une vingtaine d'années. Dans certains cas, les GPJ administrent les contrats qui leur sont assignés à partir de l'élaboration du projet (*business case*) et cela jusqu'à la livraison du produit final et parfois même jusqu'à sa certification.

Dans la majorité des organisations étudiées, la gestion de projets côtoie les opérations courantes de production. À l'exception d'un cas, les clients des projets étaient externes aux organisations. Les projets des GPJ sont habituellement regroupés sous un même client lequel est soit civil ou militaire.

Tableau 4.5 Caractéristiques des projets-types des gestionnaires de projets visés par l'étude

Caractéristiques des projets-types des gestionnaires de projets	
Projets	- Greffés à des programmes (ex. : entretien d'une flotte aérienne) - Développement de nouveaux produits (ex. : éléments d'une suite avionique) - Implantation de nouveaux procédés de fabrication - Mise à jour et entretien d'aéronefs - Service après vente
Durée	- 3 à 5 ans
Coûts	- Quelques milliers à plusieurs millions $CAD

Les GPJ interviennent avec les gestionnaires des différents services de l'organisation afin d'obtenir le prêt de ressources expertes. Les GPJ exerce un leadership d'influence (ex. : sens politique) sur les participants aux projets plutôt qu'une autorité directe. Cette habileté interpersonnelle est d'ailleurs très recherchée par les organisations au moment du recrutement.

Enfin, les GPJ démontrent des compétences, des habiletés et des attitudes (Tableau 4.6) qui les classent parmi les professionnels de haut niveau. Ainsi, les GPJ s'avèrent des individus orientés vers l'action, autonomes, indépendants, et motivés par les défis. Ils désirent de la latitude pour exercer leur travail. Parfois qualifiés de « difficiles » parce qu'ils sont d'excellents leaders, les GPJ sont également des décideurs éclairés et d'excellents communicateurs.

Tableau 4.6 Profil de compétences, habiletés et attitudes des gestionnaires de projets

Profil de compétences, habiletés et attitudes des GPJ *	
Compétences	- Leadership d'influence - Agent de changement - Homme ou femme d'affaires - « Multi-casquettes » : technique, gestion, finance, juridique - Orienté vers l'action et les résultats - Représentant de l'organisation auprès du client - Jugement et analyse
Habiletés	- Communicateur - Chef d'orchestre - Rassembleur - Responsable - Autonome - Polyvalence (interaction, comprendre processus discuter client, planification, achat, opérations) - Décideur éclairé (rentabilité, faisabilité) - Connaissance des produits - Arbitre
Attitudes	- Grand enthousiasme - Carbure aux défis - Envie de gérer à un niveau macro

* Ces données résument les propos des participants interviewés relativement à la question qui porte sur la description des GPJ dans l'organisation (Guide d'entrevue, Thème I, e), p.4).

Considérés comme généralistes plutôt que spécialistes, les GPJ démontrent une connaissance étendue en ingénierie, en finances, en gestion, en droit et en relations d'affaires. Les GPJ s'avèrent également à l'aise dans un contexte constamment en changements. En d'autres termes, ils ne craignent pas de se retrouver à l'extérieur de leur zone de confort. La plupart des GPJ peuvent également compter sur un réseau étendu de contacts personnels, lequel leur permet d'être efficaces au moment d'obtenir un avis ou de l'aide pour régler des problèmes. En somme, les données montrent bien le caractère « chefs d'orchestre » des GPJ dont témoigne souvent la littérature.

4.3 Manifestations de la GRH des gestionnaires de projets

Cette section rend compte de l'exercice de pratiques de GRH à l'endroit des GPJ, des défis que posent les GPJ en matière de GRH ainsi que des stratégies qui sont mises de l'avant pour les relever. La description de ces éléments a pour but de répondre au premier volet de la question de recherche, soit comment sont gérés les GPJ dans les organisations de l'industrie de l'aérospatial au Québec?

La recherche a permis de faire ressortir des défis au niveau de la prise en charge des GPJ. Ces défis se rapportent essentiellement à l'application des pratiques de GRH que sont le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, la gestion de carrière, la motivation ainsi que la rétention. Ainsi, dans les organisations, le recrutement, la gestion de carrière et la motivation des GPJ sont des pratiques qui, de l'avis des participants interviewés, représentent un défi. Les pratiques de l'évaluation et de la rémunération représenteraient quant à elles des défis moindres.

Puisque la recherche s'intéresse à l'ensemble des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ, l'exercice de chacune d'entre elles est présenté ainsi que les raisons des défis qu'elles soulèvent et les stratégies mises de l'avant par les organisations pour les relever.

4.3.1 Recrutement des gestionnaires de projets

Les GPJ dans les organisations sont recrutés à l'interne ainsi qu'à l'externe de celles-ci. Le choix de l'une ou l'autre de ces options repose principalement sur les besoins des organisations, leurs capacités à développer des GPJ en fonction de la demande du marché ainsi que leurs besoins en compétences spécifiques. Le recrutement de GPJ pose, pour les organisations certains défis. Des défis qu'elles tendent à relever par l'intermédiaire de stratégies appropriées.

4.3.1.1 Recrutement à l'interne

Le recrutement des GPJ à l'interne des organisations s'effectue habituellement du côté des ingénieurs d'expérience qui, notamment lors de leur évaluation annuelle du rendement, manifestent le souhait et/ou se voient suggérer la possibilité d'élargir leurs horizons professionnels (ex. : aller des détails techniques vers une vue d'ensemble de l'organisation, détenir davantage de responsabilités, relever des défis différents). Les organisations affichent également les postes de GPJ dans leur Intranet.

Les nouvelles recrues en gestion de projets débutent généralement à titre de GPJ juniors. Le cumul d'expériences positives en gestion de projets leur permet de passer d'un niveau à un autre (junior, intermédiaire, senior) au fil des ans. Un GPJ devient senior au bout d'une dizaine d'années environ. Il s'agit alors d'une forme de recrutement de GPJ à l'interne du Groupe projets des organisations.

Les GPJ recrutés à l'interne des organisations ont l'avantage de connaître les valeurs, les technologies, les processus, le langage (ex. : acronymes, jargon) et les produits et services de l'organisation. L'expérience des projets leur permet d'approfondir ces aspects et de faire la connaissance de différents intervenants dont les clients.

4.3.1.2 Recrutement à l'externe

Les organisations recrutent des GPJ à l'externe principalement lorsqu'elles recherchent des candidats seniors. Comme pour les GPJ recrutés à l'interne, les caractéristiques recherchées chez les candidats externes sont multiples (Le réseautage, effectué par l'intermédiaire des GPJ déjà à l'emploi des organisations, tend à favoriser des candidats qui, selon l'expression utilisée par plusieurs acteurs du recrutement interviewés, sont des «*plug and play*». C'est-à-dire des GPJ chevronnés, issus de l'industrie de l'aérospatial, à l'aise avec la complexité technologique des projets qui prévaut dans l'industrie de l'aérospatiale et qui démontrent un fort leadership d'influence. Des GPJ qui, nécessairement, connaissent les clients de l'industrie aérospatiale (ex. : leur niveau d'exigences) voire même qui travaillent pour ceux-ci et/ou ont déjà travaillés pour eux.

Tableau 4.7). Ainsi, les organisations font paraître leurs offrent sur des sites Internet externes (ex. : Jobboom, Workopolis) ainsi que dans des publications professionnelles. La technique du réseautage est aussi utilisée.

Le réseautage, effectué par l'intermédiaire des GPJ déjà à l'emploi des organisations, tend à favoriser des candidats qui, selon l'expression utilisée par plusieurs acteurs du recrutement interviewés, sont des «*plug and play*». C'est-à-dire des GPJ chevronnés, issus de l'industrie de l'aérospatial, à l'aise avec la complexité technologique des projets qui prévaut dans l'industrie de l'aérospatiale et qui démontrent un fort leadership d'influence. Des GPJ qui, nécessairement, connaissent les clients de l'industrie aérospatiale (ex. : leur niveau d'exigences) voire même qui travaillent pour ceux-ci et/ou ont déjà travaillés pour eux.

Tableau 4.7 Caractéristiques recherchées chez les gestionnaires de projets

Caractéristiques recherchées chez les GPJ *
- Compétences interpersonnelles - Compétences techniques - Candidats seniors (ex. : expérience en gestion de projets) - Leadership d'influence fort - Profil militaire (ex. : atout pour assignation à des clients militaires) - Connaissance des valeurs, des produits, de la technologie, des clients de l'organisation - Prêt à gérer dès l'embauche (ex. : candidat «*plug and play*»)

* Ces données résument les propos des participants interviewés relativement à la question qui porte sur le défi du recrutement des GPJ dans les organisations (Guide d'entrevue, Thème II, 2.1 B), p.5).

Sur ce point, les organisations qui contractent des projets avec des clients militaires, s'avèrent à l'affût d'ex-militaires qui décident d'entreprendre une seconde carrière dans la sphère civile. D'après Marcel, un GdeGPJ, chez AÉRO 5, ceux-ci représenteraient les meilleurs candidats à des postes de GPG dans son organisation :

> «Pour moi, c'est un aspect discriminateur qui fait en sorte, à cause de la nature très spécifique et presque unique de notre contrat, cet élément-là, d'être un ancien militaire, devient un complément naturel. J'ai deux candidats avec des compétences égales, des années d'expériences égales, des qualifications égales. J'ai un militaire. L'autre ne l'a jamais été. Je vais peut-être pencher un peu plus sur le militaire.»

Ces critères précis de sélection des GPJ à l'externe des organisations sont établis en fonction de la performance attendue des nouveaux recrutés. Les GPJ «*plug and play*» sont réputés pour s'intégrer rapidement dans les Groupes projets et tisser aisément des liens avec les clients. Encore là, un GPJ qui dispose d'un vécu avec un client de l'organisation constitue une valeur sûre pour plus d'efficacité en relations d'affaires, tel qu'en fait part Jean-Nicholas, un GPG chez AÉRO 5 :

> «Moi, je suis ancien militaire. C'est un avantage, absolument. Avec le client c'est incroyable, ça. (…) Moi, j'ai fait la *job* de l'autre côté. Mon client, c'est ce que je faisais avant. Donc de comprendre, de venir du côté client, quand tu gères un client, un contrat de service avec un client, d'avoir vu ce que le client vit «journalièrement» dans leurs (sic!) opérations, de connaître son jargon, de connaître sa culture, c'est un atout incroyable. C'est parce que tu es capable de «pogner» le pouls et l'importance de ce qui se fait sur le projet. Quelqu'un va te donner une problématique et tu vas pouvoir lui dire que ce n'est pas un problème. Et pourquoi je suis capable de dire c'est pas un problème? C'est parce que c'est strictement à cause de mon bagage antérieur. (…) je sais comment est-ce que lui [le client] va penser. Il y a des choses que je vais être capable de tout de suite dire ça c'est important ou ça l'est pas. Quelque chose qui paraît pas important peut l'être.»

4.3.1.3 Défis reliés au recrutement des gestionnaires de projets

Le recrutement des GPJ, à l'interne comme à l'externe des organisations, pose certains défis pour les organisations (Tableau 4.8). Les qualités recherchées chez les GPJ tendent à les rendre rares. Le recrutement des GPJ recherchés s'avère ainsi un défi pour les organisations.

Un des défis du recrutement des GPJ se rapporte à trouver, selon les organisations, une combinaison d'expérience en gestion de projets et de compétences techniques et humaines élevées chez un même individu.

Tableau 4.8 Facteurs qui expliquent le défi du recrutement des gestionnaires de projets

Facteurs qui expliquent le défi du recrutement des GPJ *	
Marché	- Petit bassin
Fonction	- Très spécifique (ex. : rôle, mandat, responsabilités) - Généralement propre à une industrie en comparaison avec les RH ou la Finance qui peuvent davantage s'adaptée d'une industrie à l'autre
Compétences recherchées	- Habiletés interpersonnelles élevées dont leadership d'influence - Qualification en aérospatial - Relation client - Gestion financière - Gestion de contrat - Généraliste - Polyvalence
Expériences	- Interne de l'organisation (ex. : connaissance des procédures, produits) - Aérospatial (ex. : connaissance des lois, règlements, terminologie)
Exigences des GPJ	- Titre professionnel qui témoigne qu'ils sont GPJ - Souhaitent relever des défis toujours plus grands - Désirent être rémunérés pour ce qu'ils considèrent être à leur juste valeur

* Ces données résument les propos des participants interviewés relativement à la question qui porte sur le défi du recrutement des GPJ dans l'organisation (Guide d'entrevue, Thème II, 2.1 a), p.5). Le défi du recrutement des GPJ repose bien souvent sur une combinaison de différents facteurs.

L'expérience en aérospatial est aussi un critère dominant lors du recrutement des GPJ compte tenu des caractéristiques propres de cette industrie. William, GdeGPJ chez AÉRO 6 illustre cette situation comme suit:

> «I'm a great believer in that you need the background in aerospace to manage an aerospace function. It's unique. Some people don't agree with me on that. People think if you can manage cars you can manage ships. You can manage planes, you can manage a green grocery chain, you know. Whatever it might be, you are managing. So some people have that, that concept. For me, I don't believe that's the case. It's very specialised. It's the aerospace world, the aerospace community that we live in. It's not [even] easy to people to come out of the [another division] and come into [our business unit]. It is so specialised. It's so huge.»

Plus la combinaison recherchée est exigeante, comme c'est le cas pour les GPJ seniors, plus les candidats sont rares. La situation se complique d'ailleurs alors que les GPJ seniors sont des ressources humaines très en demande actuellement par les organisations.

Le phénomène de la rareté des GPJ, surtout seniors, dans un marché qualifié d'emblée de «petit monde» par les acteurs du recrutement des GPJ, est amplifié par une offre de la part des organisations qui dépasse largement la demande des GPJ, comme l'indique Lise, DRH chez AÉRO 8 :

> «On a de la difficulté, c'est certain, à aller chercher des gens de ce calibre-là sur le marché. C'est difficile à débaucher et c'est difficile même à trouver. (…) Quand tu parles d'habiletés de gestion [et] en plus de GPJ, dans la région de Montréal, ils sont très, très prisés en ce moment.»

La demande est à ce point élevée pour des GPJ chevronnées ont l'embarras du choix alors qu'ils peuvent se retrouver jusqu'à quatre offres d'emplois issues d'autant d'organisations.

Un autre défi du recrutement des GPJ, dans un contexte d'offres qui dépassent la demande, se situe au niveau des attentes des GPJ. Ces attentes se rapportent notamment aux salaires, que certains voudraient assez élevées, ainsi qu'à la dénomination du titre de leur fonction au sein du Groupe projets qui, pour certains GPJ, tend à leur conférer le statut qu'ils souhaitent montrer.

4.3.1.4 Stratégies de relève des défis du recrutement des gestionnaires de projets

Afin de ne pas demeurer en reste, les organisations mettent de l'avant des stratégies de relève des défis associés au recrutement des GPJ (Tableau 4.9). Dans l'éventualité où l'organisation n'a pas ces ressources disponibles, on peut même être obligé de retarder la réalisation de certains projets ou de surcharger les GPJ en place. Certaines organisations courent ainsi le risque de perdre des contrats au profit de leurs concurrentes.

Tableau 4.9 Stratégies de relève des défis du recrutement des gestionnaires de projets

Stratégies de relève des défis du recrutement des GPJ
- Compromis à l'embauche - Renforcement de l'attrait titre - Formation spécifique à l'interne - Salaires et bénéfices compétitifs - Recrutement régions cibles - Salon emplois – Écoles et universités - Préparation des aspirants GPJ

4.3.1.4.1 Compromis à l'embauche

Faute de pouvoir recruter le GPJ idéal au sein du marché qui se présente à elles, les organisations choisissent souvent des GPJ dont l'expérience et le niveau de compétences se rapprochent le plus de ce qu'elles recherchent. Le plus souvent, c'est au niveau des s*oft skills* qu'elles font un compromis. Embauchés, ces GPJ se font alors proposer des cours pour pallier leurs lacunes à ce niveau. Les GPJ issus des rangs d'ingénierie se voient suggérer sinon obliger de suivre des cours d'administration et/ou de gestion de projets ainsi que des modules d'habiletés spécifiques (ex. : leadership, communication, négociation).

De façon plus informelle, les GPJ nouvellement recrutés, notamment les GPJ juniors, bénéficient dès leur arrivée, et à l'occasion pendant la réalisation de leurs projets, de conseils de la part d'un parrain ou mentor, soit un GPJ senior, qui leur est soit assigné ou avec qui ils ont des affinités.

4.3.1.4.2 Renforcement de l'attrait des projets et du titre professionnel

Les organisations multiplient les entrevues avec les candidats qu'elles ont dans leur ligne de mire. Également, elles s'assurent de mousser l'attrait de leurs produits et services, tel que l'illustre Anne, GdeGPJ, chez AÉRO 7 :

> « On lui fait visiter l'entreprise. On lui donne une idée du projet qu'il va avoir, les *challenges*. (…) Tout l'avant-midi, pendant 1h30 de temps, ce candidat-là, on a jasé : nos défis, comment c'est excitant, vient voir [les produits], grimpe dedans [le système] (…). C'est de lui communiquer notre passion. On l'a eu! (rires).»

Un changement de dénomination du titre de l'emploi à pourvoir doit parfois être envisagé par les organisations qui veulent embaucher le candidat identifié comme idéal. Étonnamment, le titre de Gestionnaire de projets (*Project manager*) peut convaincre un candidat d'accepter une proposition au détriment d'une autre dans une organisation concurrente. Toujours selon Anne, GdeGPJ chez AÉRO 7, il s'agit d'une question de statut :

> «On lui a fait une offre comme *project manager*. L'autre compagnie on sait qu'elle lui a fait une autre comme *project leader*. Alors, le prestige du titre, ça c'est bon. Moi, j'avais débattu ce point-là avec Ressources humaines. J'ai dis non, on l'amène *project manager*. (…) On est allé dans *project manager* et ça a été le facteur décisionnel au niveau de son acceptation de l'emploi.»

Cette situation se révèle d'ailleurs étonnante aux yeux de cette GdeGPJ, ex-militaire :

> «Je ne m'attendais pas à ça! Dans les Forces, le rang est affiché sur nos épaules. (…) C'est ça qui gère tout. Dans le civil, ça va juste sur ta carte d'affaires, le grade *Project manager*. Mais c'est très important dans le cœur des gens.»

4.3.1.4.3 Renforcement de l'offre d'embauche

Devant la rareté des GPJ sur le marché, surtout du côté des GPJ seniors, certaines organisations haussent délibérément les salaires et bonus à l'embauche à l'intention des candidats qu'elles désirent embaucher. Toutes les organisations ne peuvent cependant jouer ce jeu compétitif. Luc, VP affaires chez AÉRO 2, témoigne de cette situation délicate :

> «On est quand même une entreprise de taille moyenne. Les gens que l'on a besoin d'engager, ils travaillent chez [noms de plusieurs autres entreprises du secteur aérospatial au Québec] à 20% plus cher qu'ici. (…) Il y a des candidats qui m'arrivent avec un CV et qui demandent beaucoup plus que ce que l'on paie ici en ce moment. (…) Dans le marché de l'aéronautique, il y a eu une augmentation exagérée des salaires pour arriver à recruter du monde. Les [nom d'une compagnie du secteur aérospatial] de ce monde, ils les paient [les GPG]! **(…)** Quand on reçoit des CV, on

a de l'information sur le salaire actuel, on est obligé de «discarter» parce que l'on sait que l'on ne pourra pas l'attirer à un salaire moins élevé. On ne veut pas non plus tout «débalancer» notre structure [financière].»

4.3.2 Formation des gestionnaires de projets

La formation des GPJ se présente sous trois formes dans les organisations qu'il est possible de qualifiée de formation formelle, particulière et informelle.

4.3.2.1 Formation formelle des GPJ

La formation formelle des GPJ prend différentes formes (Tableau 4.10). Par exemple, elle consiste à suivre des de cours à l'interne et/ou à l'externe de l'organisation. Elle se veut une réponse aux besoins en développement professionnel et personnel des GPJ aux lendemains de leur évaluation ou d'après l'expression de besoins ponctuels.

De façon générale, la formation formelle externe consiste à suivre des cours dans une université (ex. : MBA) ou dans une organisation comme celle du Project Management Institute (ex. : certification PMP). Quant à la formation formelle interne, elle consiste notamment en le suivi en groupes de séminaires (ex. : conférenciers invités sur place), s'effectue de façon individuelle en ligne. Des organisations tirent aussi des cours de leur propre université.

Tableau 4.10 Types de formation formelle des gestionnaires de projets

Types de formation formelle des GPJ
- Cours à l'interne (ex. : sur mesure par consultants) - Cours à l'externe (ex. : université, centre de formation des organisations) - Cours leadership, gestion de conflits, gestions de projets, amélioration continue

Les cours que suivent les GPJ portent en général sur le leadership, la gestion des conflits, la négociation, des aspects précis de la gestion de projets (ex. : gestion du risque). En général, dans les organisations, les GPJ suivent également des cours en amélioration continue (ex. : Six Sigma).

Les organisations sont ouvertes à la formation, comme en témoigne Michel, DRH chez AÉRO 1, cela malgré les risques qu'elles peuvent encourir :

> «On n'a pas beaucoup de barrières à envoyer des gens étudier, à les supporter, par exemple, sur des projets d'études *ad hoc*. (…) on peut les envoyer à l'université pendant une semaine sur la gestion de projets, à 10 000$ pour la semaine. On n'hésite pas à supporter les gens quand ils veulent faire des MBA. On va leur donner du temps et des ressources pour le faire. **(…)** pour les garder. Souvent, ça joue contre nous parce qu'ils vont se chercher une expertise. Ils deviennent de plus en plus attractifs, pardonnez l'anglicisme, pour d'autres entreprises. Mais c'est le cas aussi pour nous par rapport à d'autres entreprises. C'est un marché qui est assez cannibale actuellement à Montréal à cause de la rareté de la main-d'œuvre.»

4.3.2.2 Formation particulière des GPJ

Les GPJ peuvent bénéficier d'une formation particulière (Tableau 4.11). C'est notamment le cas lorsqu'ils sont identifiés à titre de hauts potentiels dans leur organisation. C'est-à-dire lorsqu'ils démontrent des capacités qui leur permettraient d'assurer la relève éventuelle des hauts dirigeants actuels. La majorité des organisations ont un programme de repérage des élites. Un programme qui touche aussi les GPJ. Il est d'ailleurs fréquent de retrouver des GPJ *top performers* dans leurs rangs.

Tableau 4.11 Types de formation particulière des gestionnaires de projets

Types de formation particulière des GPJ
- Formation des élites (ex. : bassin de futurs hauts gestionnaires) - Mentorat formel

Les GPJ à haut potentiel suivent un programme de formation dont les cours sont expressément conçus pour le développement de futurs dirigeants (ex. : développement d'habiletés politiques, de communication). Cette formation particulière est stratégique pour les organisations, comme l'exprime Émile, DRH chez AÉRO 5 :

> «On regarde notre démographie, on regarde notre population qui est vieillissante, on voit que dans les quatre, cinq prochaines années il va y avoir des cadres, des cadres supérieurs qui vont prendre leur retraite alors ça, ça nous force à regarder nos plans

> de succession plus fréquemment pour s'assurer qu'ils sont plus solides. On est en train de former les bonnes personnes parce que l'on ne veut pas être pris les culottes baissées.»

Les GPJ à haut potentiel peuvent, selon le programme des organisations, être pris sous l'aile d'un mentor sur une base régulière afin d'apprendre les facettes clés du travail d'une personne qu'ils admirent (ex. : un haut dirigeant). Le suivi de cette formation particulière peut s'effectuer pendant quelques mois ou quelques années selon la nature de la formation.

4.3.2.3 Formation informelle des GPJ

Les GPJ bénéficient également d'une formation qui peut être qualifiée d'informelle, par rapport aux deux précédentes (Tableau 4.12).

Tableau 4.12 Types de formation informelle des gestionnaires de projets

Types de formation informelle des GPJ
- Expérience par essais / erreurs - Échanges avec les pairs (ex. : junior/senior; senior/senior) - Mentorat informel

La formation informelle des GPJ se manifeste principalement par l'apprentissage de la gestion de projets par l'expérience (ex. : essais et erreurs, projets de plus grande envergure) ainsi que par le biais d'échanges avec les pairs et le GdeGPJ afin de trouver parmi les conseils de ses derniers des solutions aux problématiques qu'ils vivent, tel qu'en fait état Marcel, GdeGPJ chez AÉRO 5 :

> « Les trois [GPJ], c'est presque des siamois (rires). C'est des gens qui travaillent très, très, très bien ensemble. (…) on travaille beaucoup ensemble à se *coacher* l'un et l'autre. Si on sait (…) qu'il y a une zone [avec laquelle il] n'est pas nécessairement confortable, on ne le laissera pas tout seul. On va travailler avec lui. On va lui amener la documentation. On va lui présenter, on va l'interpréter pour lui. C'est un dialogue ouvert constamment. C'est la culture du département.»

Les GPJ juniors peuvent aussi recourir à un mentor qui, le plus souvent, est un GPJ senior, lorsqu'ils entrent en fonction afin d'être guidés ou encore lorsqu'ils butent sur certaines difficultés. Le mentorat n'est cependant pas une pratique officialisée dans les organisations.

4.3.2.4 Défis et stratégies de formation des GPJ

Le principal défi de la formation des GPJ consiste, pour ceux-ci, à trouver le temps d'aller suivre des cours. Surtout lorsqu'il s'agit de cours à l'externe de l'organisation. Cela notamment parce qu'ils sont amenés à travailler de nombreuses heures par semaine (ex. : entre 60 et 80 heures/semaine selon la phase du projet). Des organisations libèrent les GPJ quelques heures par semaine ou par mois afin qu'ils puissent se consacrer à la formation qu'elles offrent par le biais, par exemple, de conférenciers invités (ex. : heure du lunch), ou qu'elles rendent disponible en ligne (ex. : Six Sigma). Cependant, les GPJ qui s'inscrivent à des cours à l'externe (ex. : MBA) doivent les suivre à l'extérieur de leur temps de travail.

Dans le cas de la formation particulière, le défi des GPJ à haut potentiel consiste, pour eux, à avoir la persévérance nécessaire ainsi que les reins assez solides pour passer au travers des exigences du programme de formation tout en poursuivant leur travail au quotidien.

4.3.3 Évaluation des gestionnaires de projets

L'évaluation de la performance dans les organisations s'effectue une à deux fois par année (Tableau 4.13). Ce processus se déroule selon une méthodologie structurée propre à chacune de celles-ci et il est appliqué de façon standard à l'ensemble des ressources humaines des organisations. Au même titre que pour les pratiques de GRH que sont le recrutement, la formation et le développement, les GPJ, qu'ils soient employés (un cas d'entreprises sur les huit à l'étude) ou cadres, se retrouvent donc inclus dans ce processus.

Tableau 4.13 Caractéristiques de l'évaluation de la performance

Caractéristiques de l'évaluation de la performance
- Bi annuelle et annuelle (auto-évaluation, *feedback* 360, évaluation par le GdeGPJ) - Permet l'identification des GPJ à haut potentiel - GPJ fixe avec son supérieur ses objectifs personnels et professionnels à atteindre - Plan de formation selon les besoins et ambitions professionnelles du GPJ - Permet d'éviter les mauvaises surprises (ex. : départ inattendu du GPJ)

Lors de leur évaluation, les GPJ doivent notamment répondre à des questions thématiques qui se rapportent à l'exercice de leur fonction. Également, chacun des GPJ discutent rétroactivement avec son supérieur immédiat, en l'occurrence le GdeGPJ, de ses réalisations (projets) à ce jour, du degré d'atteinte des objectifs professionnels et personnels que tous deux avaient fixés lors de l'évaluation précédente avant d'en déterminer de nouveaux.

Une large place est laissée aux GPJ lors de l'évaluation. Ils peuvent ainsi manifester leurs besoins en terme de formation (ex : aller suivre des cours de MBA) et faire valoir leurs attentes en terme de cheminement professionnel (ex. : se faire assigner à un projet de plus grande envergure afin de relever de nouveaux défis). C'est d'ailleurs à ce moment que le GdeGPJ confirme au GPJ qu'il est assez mûr pour passer à un niveau supérieur (ex. : GPJ intermédiaire à GPJ senior).

L'évaluation de la performance s'avère un moyen efficace et privilégié pour détecter les individus à haut potentiel qui évoluent au sein des organisations.

4.3.3.1 Défis et stratégies d'évaluation des gestionnaires de projets

Pour certains GPJ, l'évaluation de leur performance peut leur sembler inéquitable en comparaison avec les efforts qu'ils ont fournis lors de la gestion de leurs projets. Leur insatisfaction n'est pas toujours facile à calmer et le GdeGPJ doit parfois argumenter pour leur faire valoir son point de vue, tel que l'illustre Anne, GdeGPJ, chez AÉRO 7 :

> «[Une GPJ] a dit : «câline»! j'ai travaillé fort et j'ai encore [tel niveau]. Mais [tel niveau], c'est bon. Tu viendras me dire ça quand tu auras [un niveau inférieur]. (…) Mais pourquoi j'ai pas [tel niveau supérieur]? Parce que c'est ce que je m'attends d'un *project manager* qui va régler des problèmes. C'est *tough* la *job* d'un *project manager*. C'est comme un médecin qui me dirait : ouais, pourquoi j'ai pas des bonus? J'ai sauvé plein de vies! Oui, mais c'est ça ta *job* de sauver des vies! Ouais, mais je suis un médecin coté comme *average*! Bien, oui! Mais t'as pas ressuscité personne! (rires) On va donner [tel niveau supérieur] à ceux qui ont ressuscité [des personnes]. Tu n'en as pas ressuscité. C'est *tough* à gérer!»

L'évaluation de la performance des GPJ est sous la responsabilité du GdeGPJ. L'absence d'un tiers pour fins de vérification du processus d'évaluation des objectifs d'action et des compétences

peut incommoder certains GPJ soucieux de se voir attribuer, par la suite, une augmentation équitable. Sébastien, GPJ chez AÉRO 7, suggère à cet effet une solution afin de minimiser le cas échéant les abus :

> «(…) Dans un monde idéal, (…) mon évaluation annuelle serait faite en présence de quelqu'un des RH. Ça apporterait une vision neutre. (…) J'entends beaucoup de choses (rires). Et parfois les gens me disent : ouais, mais moi, avec mon gestionnaire, on me dit ça et c'est ça et je n'ai rien à dire. Je ne suis pas d'accord avec ça. Ça ne devrait pas être fait comme ça.»

4.3.4 Rémunération des gestionnaires de projets

En termes de conditions salariales, la majorité des organisations s'estiment compétitives. Pour ce faire, elles réalisent des études de marché sur une base périodique (ex. : aux deux ans).

Les GPJ sont rémunérés selon l'échelle salariale à laquelle ils se rapportent. Ils bénéficient d'une augmentation aux lendemains de leur évaluation. Au salaire qui leur est versé, s'ajoute avantages sociaux, récompenses, fond de pensions et boni et, dans certains cas, la possibilité d'acheter des actions de l'organisation. Comme pour le processus d'évaluation, c'est le GdeGPJ qui est l'unique responsable de la rémunération des GPJ. C'est ainsi lui qui détient l'enveloppe budgétaire pour le Groupe projets.

Par souci d'équité pour leurs ressources humaines, des organisations revoient leur structure de rémunération et créent des familles d'emplois. Chez AÉRO 7, par exemple, les GPJ font partis d'une famille de professionnels spécifique. Monica, DRH chez AÉRO 7, expose les avantages de cette approche :

> «Je pense que ça leur assure d'être traité équitablement. Parce que parfois tu peux avoir des GPJ qui sont gérés dans des échelles d'opérations, d'autres dans des échelles d'ingénierie. Ils sont maintenant chez nous traités comme un groupe en soi. Comme une spécialisation en soi. (…) C'est intéressant de dire: ma fonction en soi est reconnue dans l'organisation comme étant une spécialisation comme telle.»

Dans les organisations, la rémunération des GPJ se situe à l'intérieur sinon au-dessus de ce que le marché est à même de leur offrir, tel que l'explique Alain, DPG, chez AÉRO 5 :

> «[Les GPJ] sont considérés comme des cadres. Donc, ils font partie de la «profitablité». Ils ont un bonus comme les autres. Donc, quand on réussi bien, ils profitent de la bonification au niveau de leur poste. Ils sont dans une catégorie salariale qui est à peu près au-dessus de la moyenne des autres gestionnaires d'opérations. Leurs bagages académiques et leurs expériences d'affaires aidant un petit peu là-dedans.»

Des organisations, notamment d'envergure moyenne, préfèrent cependant miser sur la stabilité des emplois plutôt que sur la bonification. D'autres, choisissent de compenser l'écart à la moyenne par l'attrait de leurs programmes et projets ainsi que par des conditions de travail intéressantes pour les GPJ (ex. : haut niveau de responsabilités).

4.3.4.1 Défis et stratégies de rémunération des gestionnaires de projets

Dans un contexte hautement compétitif au niveau du recrutement des GPJ, les salaires demandés par les GPJ peuvent dépasser les capacités de certaines organisations. Surtout lorsque ceux-ci ont plus d'une offre sur la table. Dans les faits, les GPJ recherchent l'organisation la plus offrante. Si certaines d'entre elles peuvent se permettre des «*sign in bonus*» à l'embauche, d'autres ne sont pas en mesure d'agir de la sorte. Cette situation étend alors processus d'embauche d'un GPJ qualifié. Les stratégies de relève des défis que pose la rémunération des GPJ reposent alors sur les capacités de payer des organisations.

4.3.5 Gestion du parcours professionnel des gestionnaires de projets

4.3.5.1 Carrière en gestion de projets

Selon les organisations, à moins d'être directement recrutés à titre de GPJ senior, les GPJ progressent en gestion de projets selon des niveaux (ex. : junior, intermédiaire, senior) (Tableau 4.14). Ils passent entre trois et cinq années dans chacun des niveaux et, d'un niveau à l'autre, les projets qui leur sont assignés varient en termes d'envergure, de complexité, de budget, de visées stratégiques et de clientèle.

Les GPJ peuvent faire leur carrière en gestion de projets si cela leur convient. Dans ce cas, soit qu'ils demeurent GPJ seniors ou encore qu'ils deviennent GdeGPJ. Pour ceux qui souhaitent sortir de la gestion de projets, ils leur est aussi possible d'aller occuper un poste de direction dans une fonction de l'organisation (ex. : discipline d'ingénierie, assurance qualité) ou dans l'une de ses usines au pays comme à l'étranger.

Tableau 4.14 Caractéristiques de la gestion de carrière des gestionnaires de projets

Caractéristiques de la gestion de carrière des GPJ
- Assignation ciblée selon attentes, ambitions, objectifs personnels - Mouvement à l'interne (ex. : autres fonctions, à l'usine) - Mouvement au sein corporation (ex. : à l'étranger) - Détection de hauts potentiels pour carrière dans la haute direction

Dans certaines organisations, cependant, la gestion de projets est considérée comme un lieu de passage car il leur est possible de sortir de ce créneau pour aller vers des postes de gestion (Tableau 4.15) comme tel que l'explique Stéphane, DirGP chez AÉRO 1 :

> «Souvent la gestion de projets dans une entreprise comme la nôtre c'est un stage. C'est une étape de ta carrière. Tu ne passeras pas ta vie en gestion de projets. Il y en a quelques-uns dans le groupe, quand je regarde, sur six ou sept individus, j'en ai probablement deux ou trois qui vont faire leur carrière en gestion de projets. Ils vont passer d'un projet à un autre, de plus en plus gros et vont évoluer comme étant gestionnaires de projets d'ampleur, de plus en plus gros pour l'entreprise. Les autres vont passer à d'autres départements, à d'autres types d'activités dans l'organisation. [Ils vont] se ramasser en charge d'opérations, se ramasser dans un groupe comme TI [technologie de l'information].»

4.3.5.2 Carrière dans la haute direction

Les programmes destinés aux hauts potentiels permettent aux GPJ performants qui acceptent d'y participer de faire partie des rangs des futurs hauts dirigeants de celle-ci.

Les GPJ sont d'ailleurs considérés comme d'excellents candidats pour les fonctions de *top management*. Cela notamment parce qu'ils sont souvent à l'emploi de l'organisation depuis plusieurs années, qu'ils connaissent ses intervenants-clés, ses processus et technologies, ses

produits et services ainsi que ses clients. Également, parce qu'ils détiennent déjà des habiletés de leadership essentielles pour exercer ce type de fonction.

Tableau 4.15 Possibilités de carrière *post* projets pour les gestionnaires de projets

Possibilités de carrière *post* gestion de projets pour les GPJ
- Haut dirigeant (ex. : directeur d'usine, vice-président) - Gestionnaire (ex. : planification, production, ingénierie, amélioration continue, communication)

4.3.5.3 Défis et stratégies de gestion de carrière des gestionnaires de projets

La gestion de la carrière des GPJ représente dans certains cas des défis (Tableau 4.16). Parmi les défis de la gestion du parcours professionnel des GPJ, se trouve la capacité des organisations à fournir aux GPJ des projets à la mesure de leurs ambitions professionnelles et personnelles et, le cas échéant, au moment qui s'avère pour eux le plus opportun (ex. : vers la fin d'un projet, lorsqu'ils manifestent un désir de changement au niveau de leurs responsabilités).

Tableau 4.16 Facteurs qui expliquent les défis de la gestion de carrière des gestionnaires de projets

Facteurs qui expliquent les défis de la gestion de carrière des GPJ	
Capacité de l'organisation	- Taille - Structure hiérarchique de l'organisation ou du groupe Gestion de projets - Formalisation de processus (ex. : plan de succession)
GPJ	- Ambitions professionnelles et personnelles (ex. : projets de plus grande envergure; haut management)
Projets	- Nature - Origine (ex. : contrats gouvernementaux plus longs à octroyer)

Dans le cas où il se présente une opportunité, le projet doit tout de même être en adéquation avec la personnalité du GPJ. Dominic, GdeGPJ chez AÉRO 7 témoigne de ce défi :

> «J'ai sept personnes qui se rapportent à moi et ils ont tous un style un p'tit peu différent. (…) J'ai quelqu'un qui aime défoncer les portes. Si ça ne marche pas (rires) il va brasser les cages. Il a un style plus impétueux (rires). L'autre personne est plus *soft*, plus diplomate dans ses approches. Moi, dans ces cas-là, c'est de mettre en

avantage ces styles-là. Des fois ça prend quelqu'un qui peut brasser. Des fois ça prend quelqu'un plus diplomate. Dépendant des clients qu'on a. J'essaie de mettre en avantage ces gens-là. (…) J'essaie de «matcher» les profils avec les projets. C'est un défi. Quand j'«estime» les projets, j'essaie de matcher les intérêts. (…) Ce n'est pas facile (rires).»

Même si les GPJ sont rarement en manque de projets il peut arriver qu'ils doivent s'armer de patience jusqu'à ce que leur soit assigné un projet. Ces notamment le cas pour les projets gouvernementaux.

Les stratégies de relève des défis de la gestion de carrière des GPJ se manifestent de différentes façons (Tableau 4.17). Le plus souvent par des rencontres individuelles entre le GdeGPJ et le GPJ concerné. De la formation et du développement ciblés, soit dans le cadre d'un plan de carrière, permettent aussi aux GPJ d'éventuellement occuper un poste où leurs expertise, connaissances et ambitions pourront être davantage mis en valeur.

Tableau 4.17 Stratégies de relève des défis de la gestion de carrière des gestionnaires de projets

Stratégie de relève des défis de la gestion de carrière des GPJ
- Rencontre individuelle entre GdeGPJ et GPJ - Plan de formation et développement - Formalisation d'un plan de carrière - Création d'un poste intermédiaire GPJ et GdeGPJ (ex. : adjoint)

Il arrive également que des GPJ seniors se sentent plafonner à leur niveau sans pour autant entrevoir de possibilité, à court terme, d'occuper une fonction de GdeGPJ. Cette fonction est généralement présente en très petit nombre dans les organisations. Dans ce cas, les organisations peuvent décider de créer un poste d'adjoint au GdeGPJ. Une telle initiative contribue non seulement à satisfaire les besoins professionnels du GPJ senior mais aussi à délester le GdeGPJ de certaines responsabilités.

4.3.6 Rétention des gestionnaires de projets

Alors que les GPJ sont en forte demande sur le marché, ceux-ci sont, au-delà des promotions, réputés stables dans les organisations. Il n'est donc pas rare de retrouver des GPJ qui cumulent, au sein d'une même organisation, une dizaine d'années d'expérience.

Plusieurs facteurs expliquent la stabilité des GPJ. L'environnement et les conditions que leur procure l'organisation en est un tel que l'indique Benoît, Gestionnaire Groupe support à la Gestion de projets chez AÉRO 4 :

> «Le roulement de personnel est très bas en terme, par exemple, perdre des gestionnaires de projets qui s'en vont travailler ailleurs. (…) Ils restent chez nous. Parce que bon ils ont un environnement. Ils ont AÉRO 4 tatoué sur l'épaule, sur le cœur. C'est des gens qui sont fiers de leurs produits. C'est comme si c'était leur *business*. C'est comme si on allait demander au propriétaire d'une *business* : veux-tu fermer son entreprise pour aller travailler pour ton compétiteur? C'est un peu le même *feeling* que les gens auraient en quittant. Bon évidemment on s'assure d'avoir la compensation, la rémunération qui est compétitive mais c'est pas seulement la rémunération qui fait qu'on a un taux de rétention exceptionnel je dirais. C'est vraiment le contenu du travail, le sentiment d'accomplissement que ces gens-là ont.»

Un autre facteur qui explique la rétention des GPJ dans les organisations est l'attrait des produits des organisations comme en témoignent respectivement Édouard, président chez AÉRO 5, et Patrick, GdeGPJ chez AÉRO 6 :

> «C'est dur à expliquer pour quelqu'un qui n'est pas dedans le milieu. Mais ce produit, il y en a qui ont ça dans les tripes depuis toujours, toujours. Juste ça, ça attire les gens. (…) Il y a un attrait du fait que contrairement à une multitudes d'autres entreprises de services le produit fini est à quelque part *sexy*. En terme bien, bien générique. Il attise des passions.»

> «Program are exciting for people. Almost all of the development program is sexy. You know what I mean. People want to work on new projects. They are not necessarely interested in working for projects that have been developed, that are in

> production. (…) It's the innovation side of the thing. It's the fact that every day is different. It's just there is a buzz, a dynamic that goes in development program.»

L'atmosphère de travail au sein de l'organisation, soit ce qui se manifeste au niveau de la relation entre les GPJ et le GdeGPJ tel la qualité de la communication, le respect, l'autonomie (*empowerment*), la reconnaissance et la visibilité, compte aussi beaucoup aux yeux des GPJ. À ce propos, Monique, GPJ chez AÉRO 1, en souligne ainsi les retombées :

> «Ça donne que lorsque l'on a des appels de l'extérieur, on ne saute pas sur les premiers appels. Ça fait que l'on reste, finalement. C'est vraiment ça qui fait qu'on reste. C'est vraiment ça qui fait qu'on refuse une offre. C'est comme devant n'importe quel dessert quand on est au régime. Il est tentant mais… Ça fait que l'on peut les regarder les desserts et dire Oh! Ben, non, finalement, je suis très, très confortable là où je suis. C'est ce qui fait la différence. C'est ce qui donne un niveau de constance et de bien-être. De confort. C'est le mot: confort. Un niveau de confort qui fait en sorte que: OK.»

Un autre facteur contribue à la rétention des GPJ dans les organisations. Il s'agit, comme l'explique Renaud, GPJ chez AÉRO 4, du réseau de contacts que le GPJ a bâti au fil de ses années et qui, pour eux, s'avère d'une grande valeur :

> «Nous maintenant après 10, 15 ans dans la compagnie, on a un bâti un réseau [de contacts] pour les problèmes qui part de l'ingénierie aux achats. Je peux parler à trois, quatre personnes clés qui vont me guider dans la bonne direction. (…) Ça rend les gens peut-être moins mobiles dans ce temps-là. Pour le même genre de poste, c'est plus difficile de bouger. Parce que je pourrais aller chez [nom d'une autre entreprise AÉRO] demain, il y aurait juste le projet et mes compétences. Il faudrait que je rétablisse ce réseau-là. Parce qu'une grosse partie de notre leadership, de notre capacité de travailler c'est le fait que l'on connaît beaucoup de personnes. C'est plus efficace.»

Si les GPJ quittent leur organisation c'est souvent parce qu'ils souhaitent de meilleures conditions de travail. Cependant, faute de retrouver au sein d'une autre organisation ce à quoi ils s'attendaient, certains d'entre eux reviennent frapper à la porte de leur employeur. Si celle-ci accepte généralement volontiers de les reprendre, les conditions de leur ré embauche se resserrent toutefois.

4.3.6.1 Défis et stratégies de rétention des gestionnaires de projets

Les facteurs qui expliquent les défis de la rétention des GPJ se rapportent aux GPJ ainsi qu'aux projets (Tableau 4.18). Au niveau des GPJ, c'est surtout la satisfaction de leurs ambitions professionnelles, généralement motivées par leur goût du changement, qui pose un défi. Par exemple, après trois à cinq années passées sur un même projet, les GPJ souhaitent davantage de défis. Ces défis, ils peuvent les retrouver dans de nouveaux projets. Cependant, et c'est là un autre facteur dont il faut tenir compte au niveau de la stratégie de rétention des GPJ, les projets ne sont pas toujours disponibles ou existants dans l'immédiat. Ce peut notamment être le cas des projets dont le client représente un gouvernement.

Tableau 4.18 Facteurs qui expliquent les défis de la rétention des gestionnaires de projets

Facteurs qui expliquent les défis de la rétention des GPJ	
Gestionnaires de projets	- Ambitions professionnelles - Goût du changement
Projets	- Disponibilité immédiate - Nature des contrats (gouvernementaux)

Devant une telle situation, le défi est d'intervenir de façon préventive et stratégique. Les organisations y voient notamment par l'offre des meilleures conditions qui soit, par la sensibilisation des GdeGPJ à être à l'écoute des GPJ afin de répondre à leurs besoins en termes de défis professionnels. Ainsi, dans l'attente d'un projet qui présenterait les défis escomptés, les GPJ peuvent être momentanément assignés à un autre projet.

La prise en compte des GPJ dans les plans de succession et les programmes de formation destinés aux hauts potentiels contribuent à assurer aux organisations un bassin de potentiels pour pourvoir les postes de la haute direction. La valorisation des GPJ pour les plans de succession ainsi que

pour les programmes de formation destinés aux hauts potentiels permet en effet aux organisations de bénéficier de vastes connaissances et d'assurer la pérennité des organisations.

4.3.7 Motivation des gestionnaires de projets

Aussi motivant que peuvent l'être les projets auxquels les GPJ sont assignés, ces derniers peuvent aussi être confrontés à des facteurs démotivants (Tableau 4.19). À la tête de ces facteurs, vient le contexte des projets avec les changements dans les priorités, les demandes particulières des clients en cours de projet, la disponibilité des ressources ainsi que l'éloignement des GPJ lors de l'implantation des projets chez les clients.

Également, les GPJ peuvent être démotivés parce que leur niveau d'intérêt pour un projet donné baisse et qu'ils souhaitent relever de nouveaux défis voire d'acquérir de nouvelles compétences par l'élargissement de leur horizon professionnel. Ce peut être le cas au bout de trois à cinq ans passé sur un même projet. Les GPJ peuvent aussi être démotivés en l'absence de soutien dans des moments d'incertitude comme c'est le cas lorsqu'ils s'apprêtent à gérer des risques importants dans le cadre d'un projet. L'absence de reconnaissance de la part de leur GdeGPJ, de la HDIR et le cas échéant des clients devant leur réussite consiste aussi en un facteur de risque au niveau de la motivation des GPJ.

Tableau 4.19 Facteurs qui expliquent le défi de la motivation des gestionnaires de projets

Facteurs qui expliquent le défi de la motivation des GPJ	
Contexte des projets	- Changements dans les priorités - Disponibilité des ressources - Éloignement / implantation
Gestionnaire de projets	- Niveau d'intérêt pour un projet à la baisse - Besoin de nouveaux défis - Besoin d'élargir l'horizon professionnel - Besoin de soutien lors de la gestion de risques - Besoin de reconnaissance (ex. : du GdeGPJ, de la HDIR, des clients)

4.3.7.1 Stratégies de relève des défis de la motivation des gestionnaires de projets

Différentes interventions sont mises de l'avant pour assurer la motivation des GPJ (Tableau 4.20). Les GPJ peuvent selon les circonstances et les possibilités, se voir assignés à un autre projet. Ils peuvent aller chercher du soutien auprès de leurs GdeGPJ, d'un mentor et de leurs pairs pour obtenir des conseils dans les périodes critiques (ex. : demande d'intervention, prise de décision, soutien moral).

Tableau 4.20 Stratégies de relève des défis de la motivation des gestionnaires de projets

Stratégies de relève des défis de la motivation des GPJ
- Assignation en fonction des besoins - Rotation périodique - Plan de formation (ex. : MBA, haut potentiel) - Plan de carrière (ex. : relocalisation) - Encouragements en public / en privé - Opportunités de présenter devant la HDIR - S'inspirer de ses mentors (ex. : pairs, dirigeants) - Aller chercher le *feedback* des clients directement ou par le biais du GdeGPJ

Également, les GPJ peuvent considérer avec leur GdeGPJ un plan de développement ou de carrière adapté à leurs besoins. Ils peuvent aussi obtenir de la part de leur GdeGPJ des opportunités de représentation auprès de la HDIR afin de bénéficier d'une visibilité et ainsi faire valoir leurs efforts. Les GPJ peuvent aussi demander à leur GdeGPJ de sonder leur client sur leur satisfaction à l'égard de leur travail.

4.4 Acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Les acteurs de la GRH des GPJ dans les organisations ainsi qu'à l'extérieur de celles-ci se comptent en grand nombre et peuvent être classés en trois catégories : acteurs principaux, acteurs secondaires et acteurs tiers (Tableau 4.21). Leur dénomination se rapporte à l'importance de leurs interventions auprès des GPJ. La première sous-section les présente.

Chacun des acteurs de la GRH des GPJ est amené à jouer un ou plusieurs rôles en matière de GRH des GPJ. Ces rôles sont fonction du statut de l'acteur dans l'organisation, de sa position par rapport aux GPJ ainsi que de son profil de compétences. Les acteurs de la GRH des GPJ interviennent soit de façon directe ou de façon indirecte auprès des GPJ. Le plus souvent ces

interventions se font sur une base individuelle (ex. : rencontres *one-on-one*). La deuxième sous-section fait état des rôles et profil de compétences des ces troi catégories d'acteurs de la GRH des GPJ.

La GRH des GPJ seffectue par les interrelations entre ces trois catégories d'acteurs. Celles-ci sont présentées dnas la troisième sous-section.

4.4.1 Catégories d'acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Ainsi, les acteurs principaux de la GRH des GPJ se situent au niveau des groupes de gestion de projets dans les organisations. Il s'agit des vice-présidents, directeurs et gestionnaires de gestionnaires de programmes et/ou de projets et leurs adjoints, des GPJ et des représentants de bureaux de projets.

Tableau 4.21 Acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Acteurs de la GRH des GPJ	
Acteurs principaux	Groupe Gestion de projets - Directeurs programmes / projets - Gestionnaires des gestionnaires programmes / projets - Gestionnaires de programmes / projets - Bureau de projets
Acteurs secondaires	Fonction RH - Directeur/trice RH - Responsables de services (recrutement, développement organisationnel) - Partenaires d'affaires RH Haute direction - Président - Directeur général - Vice-présidents - Directeurs
Acteurs tiers	Fournisseurs de services RH - Chasseurs de têtes - Consultants en formation et en évaluation de personnel - Organismes de formations professionnels (ex. : PMI) - Universités d'organisations et/ou publiques (ex. : McGill, UQÀM)

Les acteurs secondaires de la GRH des GPJ se situent quant à eux au niveau de la HDIR et de la fonction RH des organisations. Du côté de la HDIR, ce sont des présidents directeurs généraux, des vice-présidents et/ou des directeurs. Tandis que du côté de la DRH, ce sont des directeurs

RH, des responsables de services RH (ex. : recrutement, développement organisationnel) et des conseillers RH affectés à des clients dans l'organisation, tel celui de GPJ.

Enfin, les acteurs tiers de la GRH des GPJ sont habituellement indépendants des organisations mais peuvent aussi y être rattachés. Ce sont les fournisseurs de services RH (ex. : chasseurs de tête, consultants en formation et en évaluation de personnel), les organismes de formations professionnels (ex. : PMI), ainsi que les universités d'organisations et/ou publiques (ex. : McGill, UQÀM). Profil des compétences des acteurs de la GRH des GPJ

Chacun de ces acteurs est amené, selon la catégorie au sein de laquelle il appartient, à jouer un rôle en matière de GRH des GPJ. Également, l'exercice de ce rôle s'effectue sur la base de certaines compétences. Pour chacune des catégories, les rôles et profil de compétences sont présentés à la section suivante.

4.4.2 Rôles et profil de compétences des acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Par profil de compétences des acteurs de la GRH des GPJ, il est entendu les habiletés que ceux-ci détiennent afin de pouvoir jouer de façon efficace un rôle en matière de GRH des GPJ.

4.4.2.1 Profil, rôles et compétences des acteurs principaux de la GRH des gestionnaires de projets

Les acteurs principaux de la GRH interviennent distinctement en matière de GRH des GPJ selon leur position par rapport aux GPJ. D'après les données de la recherche, l'acteur principal de la GRH des GPJ est le GdeGPJ.

4.4.2.1.1 Profil des gestionnaires de gestionnaires de projets

Les GdeGPJ de la recherche présentent un profil socio-démographique particulier (Tableau 4.22). D'abord, ils ont tous occupé le poste GPJ dans le passé. Parmi les 15 GdeGPJ rencontrés, la majorité d'entre eux, soit huit, évoluent au sein de la même organisation depuis une quinzaine d'années en moyenne, alors que les sept autres en sont à exercer une seconde carrière puisqu'ils sont retraités du domaine militaire.

Tableau 4.22 Profil socio-démographique des gestionnaires de gestionnaires de projets

Profil socio-démographique des gestionnaires de GPJ			
	Formation	**Ex-militaire**	**Nombre d'années dans l'organisation / expérience**
AÉRO 1 - Yvan	Ingénierie, 1er cycle	Oui	8 /28 années
AÉRO 2 - Joseph	Ingénierie, 1er cycle	Non	20/35 années
AÉRO 3 - Sylvain	Ingénierie, 1er cycle	Non	2/20 années
AÉRO 4 - Serge	Ingénierie, 1er cycle	Non	19/19 années
- Georges	Ingénierie, 1er cycle	Non	N.d (Chevronné)
- Simon	Ingénierie, 1er cycle MBA, CMA	Non	22/22 années
AÉRO 5 - Marcel	Ingénierie, 1er cycle MBA	Oui	2/20 ans
AÉRO 6 - Albert	Ingénierie , 2e cycle	Non	27/27 années
- Patrick	Ingénierie, 1er cycle	Oui	28/28 années
- Paul-André	Ingénierie, 1er cycle	Non	18/18 années
AÉRO 7 - Dominic	Ingénierie, 1er cycle	Non	18/18 années
- Anne	Ingénierie, 1er cycle	Oui	3 / N.d. années (carrière *post* militaire)
AÉRO 8 - René	Ingénierie, 1er cycle	Oui	12/12 années
- Matthew	Ingénierie, 1er cycle	Oui	5/15 années
- Gilles	Ingénierie, 1er cycle	Oui	10/(carrière *post* militaire)

Les nombreuses années d'expérience que ces acteurs cumulent au sein de leur organisation respective font en sorte qu'ils connaissent assez bien ses domaines d'expertises, ses niveaux hiérarchiques, ses acteurs-clés, ses processus et pratiques, ses produits et ses clients. Quant aux GdeGPJ ex-militaires, leurs connaissances du milieu militaire, dont font partie des clients des

organisations, ainsi que leur expérience à titre de «meneurs d'hommes» s'avèrent des aspects qui leur donnent tout autant de légitimité aux yeux des GPJ, dont certains parmi les seniors sont aussi d'ex-militaires, afin qu'ils puissent exercer à leur endroit leurs rôles d'acteurs de la GRH à titre de gestionnaires immédiats.

4.4.2.1.2 Rôles des gestionnaires de gestionnaires de projets

Dans les organisations, le GdeGPJ joue deux rôles majeures auprès des GPJ (Tableau 4.23). Tout comme les responsables d'unités d'affaires, il est responsable de l'application de l'ensemble des pratiques de GRH de l'organisation à l'endroit de leurs GPJ. Ainsi, le GdeGPJ s'implique au niveau du recrutement des GPJ dans son groupe (ex.: détermine les besoins, définisse le profil de GPJ recherché, participe au tri des *curiculum vitae*, est présent lors des entrevue de sélection), évalue le rendement de chacun de ses GPJ une à deux fois par année, s'assure que soient satisfaits les besoins en formation et en développement des GPJ, répartit entre eux les augmentations salariales (ex.: responsable de l'enveloppe budgétaire pour son groupe), leur accorde le passage d'un niveau à un autre (ex.: GPJ intermédiaire à senior), les oriente dans leur cheminement professionnel au sein du Groupe projets ou à d'autres niveaux au sein de l'organisation.

Tableau 4.23 Rôles des gestionnaires de gestionnaires de projets

Rôles des gestionnaires de gestionnaires de projets	
Gestionnaire de ressources humains	- Recrutement - Formation et développement - Évaluation - Rémunération - Gestion de la carrière
Gestionnaire immédiat	- Communication - Mentorat - Motivation

Dans un deuxième temps, le GdeGPJ joue un rôle de gestionnaire immédiat. Outre le fait qu'il doit mettre en application les pratiques de GRH, il intervient auprès des GPJ de façon à encourager et entretenir une communication constante, de les soutenir sur le plan professionnel et personnel (ex.: mentor). Les GdegPJ développent d'ailleurs une relation individualisée avec chacun de leurs GPJ. Par exemple, les GdeGPJ vont trouver les moyens pour motiver les GPJ

lorsque ceux-ci sont confrontés à des difficultés d'ordre professionnel, comme en témoigne Yvan, GdeGPJ chez AÉRO 1:

> «Des fois on peut connaître des échecs et des fois on tombe sur les genoux. Il faut être capable de se relever. Je dois être capable de les motiver, de leurs donner une autre vision, une autre façon de regarder le problème. Dire c'est pas si pire que ça. Surtout avec les plus jeunes. Ils partent et disent: «Oh! Yvan, j'ai un gros mur devant moi. Je suis bloqué. Je ne sais plus quoi faire». Tu vois qu'il y a beaucoup de stress non nécessaire. Je l'ai vu souvent. Ils ne peuvent pas tout savoir. Des fois, il ne viennent pas me voir tout de suite. Il faut être capable de reconnaître ça. Et dire: «Viens me voir. On va trouver une solution». Donc, ils partent bien souvent, je dirais à 99%: «ah, ça c'est l'*fun*. Ça c'est un défi». À cause de la complexité, aujourd'hui, tu travailles de même et demain tu travailles de même. Ou tu installes de nouvelles technologies, tu n'es pas trop sûr, tu l'as jamais vécu avant. Des fois ça peut être stressant.»

Un autre moyen pour les GdeGPJ de maintenir la motivation des GPJ à flots consiste à varier les projets qui leur sont assignés. Également, ils veillent à s'assurer que ces derniers détiennent les outils nécessaires pour la gestion de leurs projets.

Les GdeGPJ s'impliquent également au niveau de la valorisation des accomplissements des GPJ auprès des représentants de la haute direction des organisations. Il s'agit d'ailleurs là d'une façon de favoriser le développement professionnel des GPJ.

De part ce rôle parallèle à celui de gestionnaire de RH, certains GdeGPJ, et même des GPJ n'hésitent pas à qualifier la relation qui s'établie entre eux de filiale. C'est notamment le cas de Clément, GPJ chez AÉRO 2, alors qu'il partage son appréciation de la façon dont son gestionnaire immédiat intervient :

> «La relation que l'on a tous ici avec Joseph c'est presque une relation père-fils. (…) Joseph c'est quelqu'un qui a une intelligence hors du commun et qui aide à nous faire grandir professionnellement. (…) Joseph est du type (…) [qui] va féliciter en public [et qui] va te donner un sermon en privé. C'est la base de la gestion. C'est quelqu'un également qui a une façon de se détacher d'un problème, prendre un peu

> de recul, ce que l'on a tous beaucoup de difficulté à faire, et de voir clairement des solutions. (…) tout le monde peut aller le voir pour lui jaser de n'importe quoi. (…) il a le même détachement et le même souci de voir son monde heureux.»

4.4.2.1.3 Compétences des gestionnaires de gestionnaires de projets

À la lumière de leur profil socio-démographique, les GdeGPJ de la recherche cumulent en général jusqu'à 20 années de service (entre 2 et 27 ans) dans l'organisation dont, parfois une moitié de celles-ci vécue en gestion de projets. Leur vécu en gestion de projets s'avère un atout considérable lors des échanges avec les GPJ puisqu'ils eux-mêmes traversés des problématiques similaires alors qu'ils étaient GPJ.

Parmi les compétences clés des GdeGPJ (Tableau 4.24) figurent le leadership. Ceux-ci doivent ntoamment être en mesure de mobiliser et de ramener les GPJ vers les objectifs du projet. En d'autres termes, ils les aident à conserver en tout temps un *focus* client et à répondre à leurs exigences tout en respectant les règles de l'art qui prévalent pour l'organisation. Clément, GPJ chez AÉRO 2, exprime sa vision de cette habileté :

> «Les GPJ c'est des grosses têtes. (…) Tu veux pas de moutons. Tu veux des loups. Tu veux des gens qui sont capables de tenir tête à une discussion. Ça prend quelqu'un qui soit capable de tenir ce beau troupeau-là ensemble et de les faire marcher tous dans la même direction. Ce n'est pas une denrée qui court beaucoup ça non plus. Et ça prend quelqu'un (…) qui soit capable d'imposer, imposer c'est un grand mot… mais à tout le moins d'uniformiser nos façons de travailler. (…) Il y a une expression en anglais qui dit *shepherding cats* (rires), soit essayer de diriger un troupeau de chats. Ça prend quelqu'un qui a cette habileté-là!»

Tableau 4.24 Profil de compétences des gestionnaires de gestionnaires de projets

Profil de compétences des gestionnaires de gestionnaires de projets *	
Expérience en gestion de projets	- Passé de GPJ dans l'organisation (ex. : vécu de situations similaires pour y puiser des exemples, des solutions) - Multi disciplinaire - Vision stratégique - Supporte le stress - Capacité d'adaptation aux individus (ex. : caractéristiques, besoins) - Capacité d'adaptation aux situations (ex. : chacun des projets des GPJ sont rendus à des phases distinctes; chaque client est différent)
Gestionnaire de ressources humaines	- Appliquer les pratiques de GRH - Repérer les hauts potentiels - Identifier les cas potentiels de *burn out*
Leadership	- Rappelle le *focus* client au GPJ (ex. : ré enlignement vers les objectifs) - Pro actif au niveau des besoins des GPJ - Intervention stratégique et tactique auprès des clients et des gestionnaires de l'organisation pour les GPJ
Communication	- Partager ses appréciations positives comme négatives / travail des GPJ - Aller discuter avec les vice-présidents, les gestionnaires de fonctions (ex. : chefs d'opérations) (ex. : faire valoir points de vues, favoriser visibilité des GPJ)
Soutien	- Aider à trouver solutions - Mentorat - Macro management (ex. : GPJ seniors)
Habiletés	- Absorber la pression issue du client - Gestion du stress personnel - Composer avec l'ambiguïté (ex. : impondérables) - Gestion d'équipe hautement qualifiée

* Ces données résument les propos des participants interviewés relativement à la question qui portait sur les caractéristiques que les acteurs de la GRH des GPJ doivent présenter, en l'occurrence ici les GdeGPJ, afin d'être à même de gérer efficacement les GPJ (Guide d'entrevue, Thème IV, C), p.11).

La capacité de laisser faire les GPJ, c'est-à-dire de leur laisser la latitude nécessaire dans le cadre de leur gestion de projets (ex.: *empowerment*), est aussi une qualité essentielle de la part des GdeGPJ. Par exemple, le micro management n'a pas sa place. En fait, il est plutôt question de *coaching*. Cela surtout auprès des GPJ seniors. Marcel, GdeGPJ chez AÉRO 5, explique de quoi il en retourne à ce niveau:

> «Il faut démontrer avec le temps non seulement le leadership mais l'expérience qu'on a et la valeur ajoutée que je peux apporter comme directeur de programmes à des GPJ. Parce que c'est des gens qui un peu comme moi sont très autonomes. C'est

> des gens qui sont capables de fonctionner tout seul et c'est là dans mon rôle comme GdeGPJ où je ne veux pas m'immiscer dans leurs activités quotidiennes. Il faut quand même que je leur démontre que j'ai une valeur ajoutée à leur processus. Donc que ce soit par du *coaching* ou par des discussions lors de situations un peu plus difficiles avec le client. (…) je vois mon rôle comme enlever des barrières, enlever les contraintes, facilitateur, catalyseur. (…) C'est de dire je vais regarder le *big picture* et je vais dire regarde ici qu'est-ce qu'on a fait. Ah oui, c'est vrai, on y a pas pensé.(…) Je vois vraiment mon rôle pas comme un participant courant à tous les jours mais dans le cas justement de situations comme ça là où c'est vraiment à moi de dire on enlève les *road blocks*, les contraintes.»

Les GdeGPJ doivent aussi démontrer une certaine souplesse par rapport aux personnalités souvent singulières des GPJ, tel que le souligne Joseph, GdeGPJ chez AÉRO 2:

> «Chacun à son caractère. Clément c'est quelqu'un qui est très jeune. Il a une très belle personnalité. C'est tellement facile. Très plaisant et très facile à travailler avec. Lorsque je lui parle j'essaie de ne pas trop le blesser. Il est tellement ouvert et il veut tellement bien faire. Avec [Untel] je suis assez direct (rires). Il m'a quitté une fois (rires). Il s'est fâché, il m'a donné sa démission. Avec Claude, c'est différent. Il est très, très fier. Il a un peu de sarcasme parfois la façon qu'il… Je n'essaie pas d'imposer trop ma façon. Disons que je mets des gants.»

Dans les organisations, les GdeGPJ jouent aussi un rôle dans la prévention de l'essouflement professionnel des GPJ qu'engendrent, par exemple, la conciliation entre les contraintes du travail et de la vie familiale. Notamment, ils doivent être en mesure de déceler chez les GPJ les signes avant coureurs d'un *burn out* et de réagir à temps (ex.: diminuer la charge de travail, suggérer un temps d'arrêt).

4.4.2.1.4 Rôles des gestionnaires de projets

Les GPJ sont de façon générale soucieux de leur développement personnel et de l'évolution de leur parcours professionnel au sein des organisations. Certains d'entre eux prétendent être les personnes les mieux placées pour ce faire, tel que le soutien Cédric, GPJ chez AÉRO 8 :

> «Je gère ma propre carrière. Je ne confierai jamais à une entreprise la gestion de ma carrière parce que ça ne marche pas comme ça. À mon avis, chaque personne vend ses services à une compagnie. Et le jour où ces services-là, d'un côté ou de l'autre des deux parties, ça ne fonctionne plus, je veux dire, on est dans un marché libre. (…) C'est sûr que j'apprécie le fait si jamais on m'offre des postes, des choses qui m'intéressent. Se faire offrir des postes c'est toujours gratifiant. (…) C'est ma vision. (…) J'ai réussi à évoluer dans la compagnie à ma satisfaction.»

Les GPJ jouent également un rôle de parrain et/ou de mentor à l'endroit de leurs pairs. C'est notamment le cas des GPJ seniors qui, lors de l'accueil d'un nouveau GPJ au sein du groupe, vont les guider et, selon leurs besoins, les soutenir de façon ponctuelle dans leur utilisation des processus et outils de gestion de projets de l'organisation. Le parrainage s'effectue le plus souvent sur une base volontaire et selon les affinités entre les GPJ.

4.4.2.1.5 Rôles des vice-présidents et directeurs de Gestion projets

Les vice-présidents des groupes projets ainsi que les directeurs de GdeGPJ interviennent quand il est question de la relève au sein de l'organisation. Par exemple, ce sont eux qui recueillent les suggestions de GPJ considérés à titre de successeurs de gestionnaires ainsi que ceux qui sont identifiés à titre de hauts potentiels. Ils approuvent ou réprouvent les suggestions des GdeGPJ présents autour de la table et émettent leurs recommandations relativement à la prise en charge des GPJ retenus à titre de successeurs et/ou hauts potentiels.

Ces acteurs prennent également part au dévoilement des résultats obtenus par les GPJ identifiés à titre de candidats à haut potentiel à des examens spécifiques (ex. : tests psychométriques, dépistage de drogues). Ils agissent également à titre de conseillers auprès des GdeGPJ qui supervisent des GPJ afin qu'ils comprennent les enjeux de GRH que représenteront ces derniers une fois qu'ils travailleront ensemble, tel qu'en témoigne Anne, GdeGPj chez AÉRO 7 :

> «Ils m'ont dit : «toi tu es comme ça. Anne-Marie est comme ça». (…) Eux autres [les représentants de la HDIR], ils nous voient de haut aussi. Ils voient comment Anne-Marie [la GPJ] agit. Comment j'agis. Pourquoi qu'on donne pas ce genre de responsabilités-là à Anne-Marie. Pourquoi, pour moi, c'est facile ou ça va être plus

> difficile et vice-versa. Ils pouvaient peindre le tableau d'une autre façon parce que je le voyais différemment.»

Les représentants de la haute direction, notamment ceux des entreprises de plus petite taille, peuvent aussi passer en revue les évaluations réalisées par les GdeGPJ à l'endroit des GPJ comme c'est d'ailleurs le cas chez AÉRO 2, tel que le mentionne Luc, VP Affaires :

> «Je révise toutes les évaluations [faites par le GdeGPJ] avec qu'elles soient données. Je m'en vais justement à [ville] faire ça ce matin. (…) Je vais dire ça je ne suis pas d'accord avec toi. Ca, tu devrais dire ci.»

4.4.2.1.6 Rôles du bureau de projets

Le Bureau de projets ou Groupe support à la GP, quand il est en tant que tel présent au sein des organisations, tel chez AÉRO 4 et AÉRO 7, a notamment le rôle de soutien au niveau de la formation des GPJ à l'utilisation des processus et outils de gestion de projets qu'il développe selon les besoins actuels ou à venir des groupes projets (ex.: gestion du risque). Le personnel de soutien qui travaillent au niveau du Bureau de projets voit aussi à l'uniformisation des processus de gestion de projets. C'est notamment le cas lorsqu'il s'attardent à élaborer les meilleures pratiques en gestion de projets (ex.: à partir des standards du PMI) tout en les adaptant à l'environnement de l'organisation. Le but alors poursuivi est la maximisation de l'efficacité de la gestion des projets afin d'éviter des coûts inutiles (ex.: dépassement).

4.4.2.2 Rôles des acteurs secondaires de la GRH des gestionnaires de projets

Parmi les acteurs secondaires de la GRH des GPJ, celui qui est davantage amené à jouer un rôle est le conseiller RH. Par ailleurs, la haute direction des organisations est aussi amenée à jouer certains rôles en cette matière.

4.4.2.2.1 Rôles de la fonction Ressources humaines

La fonction RH en est une de soutien dans les organisations. Elle joue son rôle en matière de GRH des GPJ par l'intermédiaire de sa direction, de ses responsables de services (ex.: agents de recrutement, de formation, etc.) et, surtout, de ses conseillers RH.

La fonction RH intervient à la fois de façon directe et indirecte avec les GPJ. Ses interventions directes se situent au niveau du recrutement des GPJ. Par exemple, le conseiller RH participe aux entrevues de sélection des GPJ. D'autre part, comme la fonction RH se veut au service des gestionnaires (*managers*) de l'organisation, managers dont font partie les GdeGPJ, elle voit à les former à titre de GRH ainsi qu'à les guider dans l'exercice des différentes pratiques de GRH. De plus, elle intervient dans la gestion de problématiques spécifiques (ex.: gestion de conflits, rendement à la baisse). Marie, DRH chez AÉRO 3, témoigne sur ces deux types d'interventions:

> «Si on parle strictement en terme de gestion des GPJ, la gestion passe nettement par le hiérarchique, par son patron immédiat. Nous, les RH, on outille les managers pour qu'ils appliquent les bonnes procédures, les bons processus. On définit la politique salariale avec eux. Le lien hiérarchique (…) va aller voir ses GPG va leur dire : ta performance ça va, ça va pas, je t'augmente de tant de pourcent. (…) Nous évidement aux RH c'est nous qui faisons les plans de formation, les plans de recrutement, les politiques salariales mais on est comme la source. (…) je ne gère pas en direct un GPG mais je donne les outils à l'entreprise pour que l'on puisse gérer les ressources. (…) Nous, les RH, on est une fonction support aux équipes. On n'est pas des gestionnaires directs. (…) Nous on fait toute la présélection, les entrevues de recrutement, on sélectionne 2-3 candidats, on les fait rencontrer aux managers et ont va s'asseoir et dire d'après moi les points forts, les points faibles de chacun des candidats. Le choix final ne nous appartient pas. (…) Souvent les RH va intervenir au niveau des employés non performants, difficiles… Comme je vous dis on est la fonction support et quand le manager se sent débordé par la situation, il remonte. Soit qu'on le *coach* pour lui dire tu devrais intervenir comme ça ou on intervient directement.»

Par ailleurs, la fonction RH se rend compte qu'elle doit travailler à changer les perception pour faire valoir son rôle stratégique dans l'organisation, tel que l'explique Hélène, ConsRH chez AÉRO 1 :

> «Les gens on de la misère à comprendre notre rôle. C'est une question de perception. Ha! les RH ça fait du 9h à 4h, C'est du brasse papier. (…) On a une certaine

> responsabilité parce que peut-être qu'on l'a pas éclaircie ou éclairée ou définie plus clairement. (…) Donc, il faut devenir à un niveau plus stratégique Pour ce faire, il me faut donner les outils, outiller mes gestionnaires à faire leur travail de gestionnaires. Donc gestionnaire, lâche le côté technique, délègue-le, mobilise tes employés à travailler ensemble et à fournir le *day-to-day*. Toi, gère-les et moi je vais te donner les outils et te rendre confortable de devenir gestionnaire.»

Toujours à ce propos, Lise, DRH chez AÉRO 8, ajoute :

> «Ça a probablement été la faute de la fonction RH qui ne s'est pas placée à la bonne place dans l'organisation. Quand on parle de problématique de ressources humaines, on se revire vers le département RH. Mais le département RH c'est un support pour t'aider à bien performer dans ta gestion de tes ressources humaines. Et souvent on se fait reprocher d'essayer de déléguer ou d'envoyer nos responsabilités dans la cour du voisin. Mais ce n'est pas le cas. Moi, je ne peux pas gérer les ressources humaines d'un gestionnaire de projets ou d'un gestionnaire dans l'organisation. Je peux l'aider. Je peux l'encadrer. Je peux le conseiller. Je peux l'accompagner dans la gestion de ses ressources humaines. Ce ne sont pas mes ressources humaines. Il faut qu'il prenne sa place comme gestionnaire. C'est sa responsabilité première de gérer ses ressources humaines pour accomplir le travail qu'il y a à accomplir. On est des accompagnateurs. On ne peut pas faire le travail pour eux. (…) Ça devrait être le rôle du gestionnaire à accompagner son employé dans son développement. Il est le mieux placé de toutes façons pour le faire.»

La fonction RH voit aussi à la formation des gestionnaires. Depuis les derniers cinq ans, la plupart des organisations proposent des cours à l'ensemble des managers, dont les GdeGPJ et les GPJ qui sont amenés à gérer du personnel, sur différents aspects de la GRH afin de les responsabiliser à ce niveau. Les thèmes de ces cours sont notamment la communication inter personnelle (ex. : *feedback*, données d'évaluation), la gestion de la performance, la délégation, le leadership sous la forme de *coaching* (ex. : leadership non directif) et la négociation.

4.4.2.2.2 Rôles de la haute direction

La haute direction, par l'intermédiaire de vice-présidents et de directeurs, est aussi amenée à jouer un rôle au niveau de la GRH des GPJ. Ses interventions auprès du Groupe Gestion de projets se manifestent notamment par l'approbation des candidatures de GPJ pour la formation destinée aux hauts potentiels, par leur assistance à des présentations de GPJ relativement à l'avancement ou à la réussite de leurs projets et, selon les cas, par l'exercice du mentorat auprès de certains GPJ.

4.4.3 Rôles et compétences des acteurs tiers de la GRH des gestionnaires de projets

Les fournisseurs de services RH, dont les chasseurs de têtes, jouent un rôle au niveau de la sélection et du recrutement des GPJ alors que les organisations recherchent des GPJ à l'externe. Il en va de même lorsqu'elles souhaitent intégrer les GPJ dans un programme de formation destiné aux hauts potentiels.

Les universités et l'université de l'organisation jouent un rôle au niveau de la formation. Les GPJ vont y suivre quelques cours ou un programme de formation en entier (ex.: MBA, maîtrise en gestion de projets). Ils suivent également des cours par le biais de formation en ligne que peut notamment leur procurer l'université de l'organisation.

Les organisations recourent également aux services de conférenciers (ex.: professeurs d'université, consultants). Ceux-ci sont invités à donner des ateliers dont le contenu est adapté aux besoins spécifiques de l'organisation. C'est habituellement la fonction RH qui se charge d'établir les liens avec les fournisseurs de services RH externes. Elle fait ensuite le suivi avec le demandeur du service dans l'organisation, tel un représentant du Groupe projets (ex.: GdeGPJ) ou de la haute direction.

4.4.4 Interrelations des acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Les interventions de l'ensemble des acteurs de la GRH des GPJ sont complémentaires dans les organisations. C'est-à-dire que chacun d'entre eux entretient des relations avec l'un ou l'autre d'entre eux ainsi qu'avec les GPJ de façon interdépendante selon les situations de GRH, selon le rôle qu'ils campent et selon leurs compétences pour intervenir. Le tout, toujours en fonction de prendre en charge les GPJ. Ces interrelations sont illustrées dans la Figure 4.2.

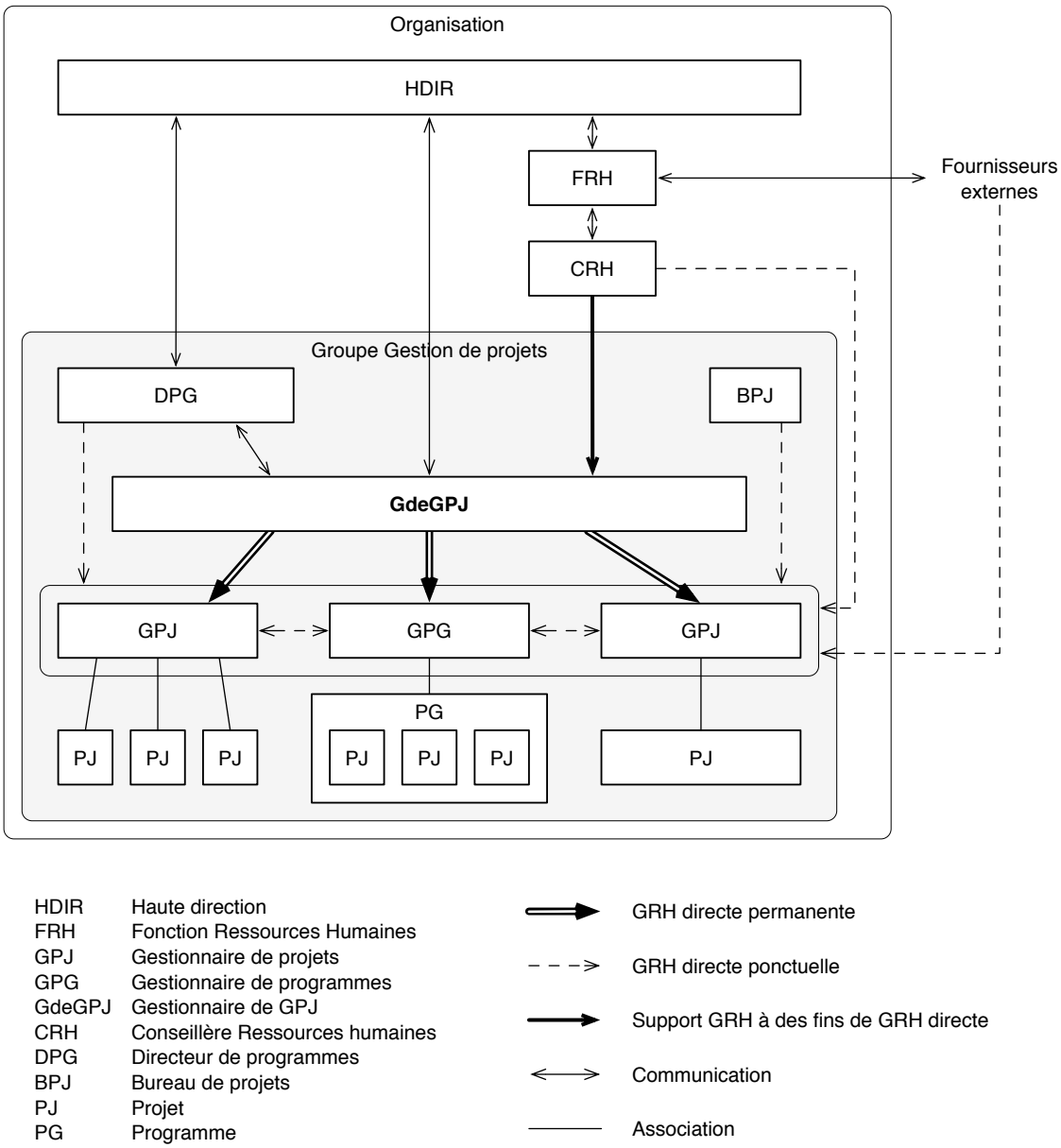


Figure 4.2 Relations entre les acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

Ainsi, le modèle d'interrelations entre les acteurs de la GRH des GPJ se présente la majorité de temps comme suit : le GdeGPJ, en sa qualité de manager immédiat, exerce de façon permanente une GRH à l'endroit de chacun de ses GPJ. Dans un premier temps, celle-ci consiste en l'application de l'ensemble des pratiques de GRH, soit le recrutement, la sélection, la formation et le développement, l'évaluation de la performance, la rémunération, la gestion de carrière. Dans un second temps, cette GRH se manifeste par de l'écoute, de la motivation, du *coaching*, du

sponsorship (ex. : visibilité des GPJ à la haute direction) ainsi que de l'intervention auprès des clients (ex. : accompagnement, présentation, négociation).

Le GdeGPJ est soutenu par la conseillère RH attitrée par la fonction RH aux différents groupes dans l'organisation, dont celui de la Gestion de projets. Ce soutien se manifeste sous la forme de supervision aux managers (ex. : application des pratiques aux bons moments pendant l'année et selon les normes de l'organisation), de services RH (ex. : affichage d'une offre d'emploi, tri de candidatures, entrevues d'emploi), de formation (ex. : offre de cours particuliers aux managers), et d'aide pour des cas spécifiques (ex. : conflits avec un GPJ, rendement à la baisse d'un GPJ, volonté de départ d'un GPJ).

Alors que le GdeGPJ se rapporte au Directeur de programmes, il est en mesure de lui faire part des succès de ses GPJ, des candidats à haut potentiel ou encore à sa propre succession, des volontés d'avancement de ses GPJ. Sur la base des informations du GdeGPJ, le Directeur des programmes peut intervenir auprès des GPJ de façon ponctuelle afin de les rencontrer pour échanger sur les possibilités d'avenir dans l'organisation et prendre part au dévoilement des résultats des tests associés à la formation de hauts potentiels. Une telle relation entre le GdeGPJ et les représentants de la haute direction des organisations peut aussi exister dans les organisations où les niveaux hiérarchiques sont peu élevés.

Parmi les autres acteurs de la GRH des GPJ qui interviennent de façon ponctuelle auprès des GPJ se trouvent le Bureau de projets ou Groupe support à la gestion de projets, la conseillère RH ainsi que les pairs. Leurs interventions se rapportent principalement à de la formation. Par exemple, le Bureau de projets forme les GPJ à l'utilisation de processus et outils de gestion de projets.

Selon les organisations, la conseillère RH offre, au même titre qu'elle le fait pour les managers, de la formation spécifique aux GPJ (ex. : leadership, *coaching*) ou leur fait part des possibilités de cours qu'ils peuvent suivre, par l'intermédiaire des services de fournisseurs externes (ex. : formation en ligne, formateur sur place, MBA), selon la demande qu'ils ont exprimée à leur GdeGPJ.

Les GPJ entretiennent entre eux des liens qui leur permettent de se soutenir lorsque surviennentt des difficultés d'ordre professionnel ou lorsqu'un nouveau GPJ se joint au groupe. Ils peuvent alors agir à titre de mentorat ou de parrain. Il s'agit alors là de formation informelle.

4.5 Retombées de la GRH des gestionnaires de projets

L'analyse des données permet de relever les retombées de la GRH des GPJ telle qu'elle s'effectue dans les organisations. Ces retombées s'avèrent ainsi le fruit des différentes façons dont les GPJ sont pris en charge, cela tant par l'application des pratiques de GRH que par les interventions des acteurs de la GRH identifiés précédemment. Selon les données de la recherche, la GRH des GPJ engendre des effets positifs à la fois sur les GPJ, les GdeGPJ ainsi que sur la gestion des projets et les organisations. Ces effets positifs se rapportent particulièrement à la relève des défis que pose la GRH des GPJ notamment sur le plan de leur recrutement, de leur gestion de carrière et de leur motivation.

4.5.1 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de projets

La GRH des GPJ a des retombées sur les GPJ (Tableau 4.25). D'abord, le recrutement des GPJ s'effectue à partir de critères bien établis par les organisations. De telle sorte, ce sont les bons candidats qui sont recrutés autant à l'interne qu'à l'externe. Les GPJ bénéficient également de plusieurs possibilités ainsi que d'appuis pour progresser dans les organisations que ce soit en gestion de projets ou au niveau du *top management*. L'écoute et les interventions appropriées dont font preuve leur GdeGPJ favorisent grandement cette situation.

Tableau 4.25 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de projets

Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de projets	
Exercice des pratiques de GRH	- Bon candidat au bon poste - Possibilités d'avancement
GRH de proximité	- Confiance - Bien-être - Motivation - Rétention

À titre d exemples, les GPJ voient les défis renouvelés, grandissent au sein de l'organisation, se sentent valorisés, obtiennent une reconnaissance de leurs talents par la haute direction et sont soutenus dans les moments plus difficiles. Ainsi, les GPJ tendent à se sentir bien au travail et à s'engager auprès de leur organisation.

Le rapport individuel qui s'établit, se développe et s'entretient au fil du temps avec le GdeGPJ permet aux GPJ de faire face aux difficultés du quotidien des projets. L'écoute dont font preuve leur gestionnaire immédiat, leurs interventions stratégiques auprès de la haute direction (ex. : visibilité) ou des clients (ex. : négociation), leurs encouragements pour les motiver dans les moments plus difficiles, les opportunités d'avancement devant la manifestation d'un besoin de changement sont autant d'éléments positifs aux yeux des GPJ. Cette satisfaction se retrouve dans les propos de Monique, GPJ chez AERO 1 :

> «Mon gestionnaire [immédiat], écoutez, il s'occupe de nous, du groupe, j'ai plus de soins, d'encadrement en trois mois que j'en avais eu en 2 1/2 ans avant. J'avais des formations avant mais ça ne cadrait pas. (…) Et là, Yvan a dit: identifions LA formation. On va la trouver. Et *bang*! On l'a trouvé. Ça c'est vraiment l'*fun*. Yvan joue un rôle de *coach*. Il y a des rencontres *one-on-one* avec lui. (…) Parfois c'est formel pour nous dire un message, parce que parfois il y a eu un anicroche. (…) Et je suis tellement bien dans l'équipe de Yvan. Il prend les talents que j'ai et les exploite. Ce qui fait en sorte que sur le terrain je suis super bien avec les gens de terrain. Parce que je suis une fille de terrain.»

4.5.2 Retombées de la GRH des GPJ sur les gestionnaires de gestionnaires de projets

Les GdeGPJ récoltent les fruits de leurs efforts et investissements auprès de chacun de leurs GPJ. La principale retombée de l'engagement des GdGPJ à l'endroit de leurs GPJ consiste en une satisfaction personnelle. C'est notamment le cas lorsqu'ils constatent combien leurs GPJ évoluent aisément dans l'exercice de leurs fonctions et avec le client, que les projets se réalisent et sont livrés avec succès. Sur ce point, des GdeGPJ ressentent beaucoup de fierté, tel que l'illustre Paul-André, GdeGPJ chez AÉRO 6 :

> «Quand ma personne prend en charge, il gère le projet, il gère le monde, il montre le chemin à suivre, et il en arrive aux données. Ça me fait fier comme un père qui voit son enfant qui est gradué de l'école. Ça me fait fier parce que c'est la personne qui a fait le changement. (…) La personne travaille fort. Elle reçoit les données. (…) Comme un père de l'enfant : *he wants him to succeed*.»

Les avancées professionnelles des GPJ contribuent aussi à la satisfaction des GdeGPJ cela même s'ils doivent les voir quitter un jour le Groupe Projets pour un poste de management. Les GdeGPJ estiment alors qu'ils ont réussi dans leur rôle de gestionnaire immédiat.

4.5.3 Retombées de la GRH des GPJ sur la gestion des projets

La façon dont les GPJ sont pris en charge dans les organisations contribue aussi à la gestion de projets. Non seulement les GPJ sont recrutés adéquatement, sont formés et développés selon les besoins, les objectifs, gérés professionnellement selon les ambitions, etc. Le rôle de leader que jouent les GdeGPJ fait notamment en sorte que les GPJ demeurent en ligne avec les objectifs du projet, demeurent motivés malgré les contraintes.

Cela survient surtout lorsque les GPJ sont outillés adéquatement sur le plan de la gestion de projets et qu'ils connaissent précisément les objectifs à atteindre. Les interventions des GdeGPJ auprès des clients des GPJ contribuent, dans les moments critiques de leurs projets, à soulever certaines embûches et permettre la livraison à temps des projets. De telle sorte, les clients renouvellent leur confiance dans les organisations avec lesquelles elles font affaires et leur assure de nouveaux projets (*repeat business*). Cela sans compter le fait que les GdeGPJ voient à ramener les GPJ dans le droit chemin (*focus*) lorsque ceux-ci tendent à déraper, soit à gérer les projets à leur façon.

4.5.4 Retombées de la GRH des GPJ pour les organisations

La GRH des GPJ comporte aussi des retombées pour les organisations. Les interventions des GdeGPJ au niveau de la gestion de carrière des GPJ permettent aux organisations de rentabiliser leurs investissements à l'endroit d'individus dans lesquels elles ont investit en termes de formation et de développement.

Ces interventions contribuent également à la rétention des GPJ dans les organisations cela même si ils sont considérés comme une population stable. Le risque demeure tout de même qu'ils décident de quitter l'organisation au profit d'un compétiteur s'ils estiment que ce dernier est notamment plus à même de leur proposer des défis de la taille de leurs ambitions.

Le dépistage de hauts potentiels dans les rangs des GPJ et leur formation aux métiers de la haute direction contribuent aussi à la rétention des GPJ considérés comme d'importants créateurs de valeur qui, même si dans certains cas d'entreprises les projets sont marginaux par rapport aux

opérations, leur permettent de conserver une longueur d'avance sur le marché. À plus ou moins long terme cependant cette prise en charge des hauts potentiels vise la formation d'un bassin de futurs dirigeants qui assureront la pérennité des organisations de façon à ce qu'elles puissent continuer de bénéficier des vastes connaissances (ex. : produits et services, ses clients, son secteur) et compétences (ex. : techniques et managériales) de leurs GPJ.

CHAPITRE 5 – INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

Le présent chapitre comporte cinq parties. La première présente sous la forme de propositions les éléments qui ressortent de l'analyse des données. Ces faits marquants dont discutés à la lumière de théories et de résultats issus de d'autres travaux réalisés en gestion de projets, en GRH ainsi qu'en management. La deuxième partie résume les propositions de la recherche. La troisième partie relève les contributions de la recherche pour le domaine de la gestion de projets et sa pratique. La quatrième partie fait état des limites de la recherche et avance le cas échéant des moyens palliatifs qui auraient pu ou qui pourraient éventuellement être mis de l'avant pour améliorer la recherche. Enfin, la cinquième partie propose des avenues potentielles de recherche.

5.1 Propositions de la recherche

Les propositions de la recherche qui découlent de l'analyse des données présentées dans le chapitre précédent. Cette analyse a permis d'identifier des éléments de réponses, soit des propositions, aux deux questions principales de la recherche, lesquelles se rapportent à la façon dont les GPJ sont gérés ainsi qu'aux acteurs de la GRH des GPJ. Chacune de ces propositions est développée et comparée avec les résultats de d'autres travaux réalisés en gestion de projets, en GRH et en management dans le but de les appuyer ou de démontrer un apport empirique.

5.1.1 Propositions découlant des données sur la GRH des gestionnaires de projets

L'analyse des données au sujet de la GRH des GPJ, soit par le biais de l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit des GPJ, suggère une proposition principale à partir de laquelle découlent des propositions complémentaires. Ainsi, l'interprétation des données propose la présence d'une GRH «hybride» dans les organisations à la source de laquelle trois approches de la GRH des GPJ émanent, soit une GRH conventionnelle, d'élite et de proximité. C'est tout d'abord la GRH «hybride» qui retient l'attention.

5.1.1.1 GRH «hybride» au sein des organisations

Les données montrent que la GRH qui s'effectue dans les organisations, par l'intermédiaire de l'application des pratiques de GRH, est à la fois collective et individualisée, d'où la qualification d'«hybride».

5.1.1.1.1 GRH collective

L'application universelle des politiques et pratiques de GRH constitue la GRH collective dans les organisations. C'est-à-dire que l'ensemble de leurs politiques et pratiques de GRH s'appliquent sans distinction particulière à l'ensemble des personnels des organisations. Ainsi, comme les GPJ ne représentent pas une catégorie distincte de personnel dans les organisations, leur prise en charge s'effectue à ce niveau au même titre que pour d'autres catégories de ressources humaines.

Alors que des travaux, tel ceux de Baron et Couvreur (1992) et Baron (2003), soulignent l'inadaptation des pratiques de GRH traditionnelles, les données de cette recherche vont dans le sens opposé. D'ailleurs, en comparaison avec les GPJ des travaux de Harnois et Fabi (1994) et Pettersen et al. (2000), les GPJ qui évoluent dans ces organisations qualifiées de «stables» par Huemann et al. (2007) retirent visiblement des bénéfices de ce contexte parce que non seulement s'avère-t-il bien structuré mais les inclut-il à part entière. C'est notamment le cas au niveau du programme de formation destiné aux hauts potentiels. Ce dernier favorise les GPJ puisqu'ils présentent un profil professionnel qui correspond aux exigences de ce programme (ex. : qualités de leader, intérêt pour la gestion à un plus haut niveau organisationnel).

5.1.1.1.2 GRH individualisée

Malgré l'aspect collectif de la GRH dans les organisations, les données permettent d'identifier la présence d'une GRH individualisée. Cette GRH individualisée est rendue possible par la délégation de l'exercice des pratiques de GRH de la fonction RH aux gestionnaires (*managers*) immédiats (Purcell et Hutchison, 2007).

Comme d'autres employés des organisations, les GPJ relèvent d'un gestionnaire immédiat, soit le GdeGPJ. C'est par l'intermédiaire de ce dernier que s'effectue une GRH au jour le jour. Cette GRH individualisée permet de pallier des lacunes de la fonction RH tel que pointées dans la littérature. À savoir, notamment, la difficulté de la fonction RH à identifier chez les individus qui participent aux projets les compétences essentielles, à gérer leurs malaises en cours et à l'issue des projets (ex. : perte d'identité professionnelle, deuil à l'issue de la participation à un projet) ainsi qu'à reconnaître leurs nouveaux savoirs, leurs habiletés et expériences nouvelles dans un but de bien-être des individus et de capitalisation des acquis (Huemann et al., 2004 ; Garel et al., 2006 ; Asquin et al., 2007). En ce sens, la délégation des pratiques de GRH aux GdeGPJ se rapproche de la décentralisation que suggère Garel (1998) et Garel et al. (2003) selon l'objectif

d'une GRH individualisée des acteurs projets. En ce sens, la fonction RH joue davantage un rôle de soutien et de guide auprès de ces gestionnaires immédiats qui eux, parce qu'ils connaissent leur ressources humaines, sont plus à même de les prendre en charge (McConville, 2006).

Dans ce contexte de GRH «hybride», les GPJ bénéficient ainsi à la fois des avantages que leur procurent le filet collectif et le suivi individualisé. Cette situation s'apparente à celle que rapporte Hervouet et al. (2008) au sujet de la GRH des Forces spéciales françaises.

Les données permettent également d'identifier à l'intérieur de cette GRH «hybride» trois types de GRH des GPJ. Il s'agit de ce qui peut être appelé de GRH conventionnelle, d'élite et de proximité.

5.1.1.2 Typologie de la GRH des gestionnaires de projets

L'analyse des données sur la GRH des GPJ permet d'identifier, à l'intérieur de la GRH «hybride», trois approches ou types de GRH qui, de façon complémentaire, s'exercent à leur endroit. Il s'agit d'une GRH conventionnelle, d'élite et de proximité.

5.1.1.2.1 GRH conventionnelle

Le fait que les GPJ soient, au même titre que les autres employés des organisations, touchés par l'application des politiques de GRH en vigueur et par l'exercice des pratiques de GRH, permet d'établir que les GPJ sont gérés de façon conventionnelle dans les organisations. Par comparaison avec la littérature en gestion de projets, ce constat détonne puisque des travaux tendent à critiquer une telle approche pour la gestion des acteurs projets (Baron, 2003). Pourtant, les données indiquent que ce type de GRH semble convenir aux GPJ des organisations de la recherche. Par ailleurs, les données indiquent la présence de deux autres types de GRH qui, d'après leurs manifestations, permettent d'assurer l'adéquation entre une GRH conventionnelle et la gestion de projets et ainsi contribuer au bien-être professionnel des GPJ et assurer leur stabilité ou rétention dans les organisations.

5.1.1.2.2 GRH d'élite

Les données révèlent que les GPJ dans les organisations font l'objet d'une GRH d'élite. C'est particulièrement le cas lorsqu'ils sont repérés pour faire partie des cohortes d'individus à haut potentiel. La GRH d'élite se veut ainsi stratégique pour les organisations qui souhaitent non

seulement former un bassin de futurs hauts dirigeants mais aussi conserver des ressources humaines qui, par leurs talents, sont créatrices de valeur. Les GPJ représentent en ce sens des candidats de choix pour les organisations. Cela notamment parce qu'ils sont des professionnels de niveau senior, qu'ils cumulent plusieurs années d'expérience au sein de la même organisation, en plus d'en connaître les rouages, les acteurs-clés, les technologies, les produits et les clients. Également, parce que les GPJ sont réputés démontrer des qualités exceptionnelles en matière de leadership.

La GRH d'élite permet ainsi aux GPJ qui se qualifient à titre de hauts potentiels, et qui manifestent un intérêt à faire officiellement partie de ce groupe d'élite, de sortir de la spirale de la gestion de projets tel que définie par Huemann et al. (2004) et d'envisager une carrière en montée au niveau du management. Cette opportunité se présente toutefois au sein des organisations dont les capacités (ex. : taille, chiffres d'affaires) permettent une telle possibilité de carrière pour ses employés, incluant le GPJ.

Malgré le fait que les GPJ soient décrits comme une population d'employés stables au sein des organisations, la GRH d'élite permet aux organisations de s'assurer l'engagement des GPJ, de rentabiliser leurs investissements (ex. : en formation), de capitaliser les expériences acquises au fil des années et, même si encore une fois le risque est faible, de minimiser le départ de compétences qu'elles estiment «à valeur ajoutée» vers des organisations concurrentes. La GRH d'élite consiste aussi en une stratégie pour assurer la pérennité des organisations. Cette approche à l'endroit des GPJ s'inscrit donc en ligne droite avec la théorie des ressources. Cela notamment parce qu'elle illustre de façon éloquente comment les organisations gèrent les GPJ, soit à titre de «*core value*» (Amit et Belcourt, 1999; Lepak et Snell, 2002).

5.1.1.2.3 GRH de proximité

Les données mettent en relief une troisième approche de GRH des GPJ, soit la gestion de proximité (Peretti, 2006 ; Thévenêt, 2009). Celle-ci s'effectue par l'intermédiaire du GdeGPJ. Ainsi, la gestion de proximité à l'endroit des GPJ permet le passage d'une gestion collective et discontinue à une gestion individuelle et continue (Peretti, 2006).

À l'instar des autres gestionnaires dans l'organisation, le GdeGPJ a la responsabilité d'exercer les différentes pratiques de GRH à l'endroit de chacun de ses GPJ. Selon la définition de Thévenêt (2009), le GdeGPJ, par la gestion de proximité, est engagé dans une mission de coordination des

GPJ où il intervient de manière à ce que ceux-ci réussissent leurs projets et demeurent dans l'organisation. À ce propos, pour Peretti (2006), les gestionnaires de proximité sont les mieux placés dans l'organisation pour surveiller l'adaptation actuelle et future de leurs collaborateurs, pour aménager leurs temps de travail, suivre l'évolution de leurs emplois et prévenir les risques d'inadéquation en s'appuyant sur l'expertise des conseillers de la fonction RH.

Dans les cas étudiés, les GdeGPJ reçoivent effectivement l'appui de la fonction RH. D'ailleurs, celle-ci se positionne avant tout comme une fonction support à l'organisation. L'appui de la fonction RH se manifeste par la sensibilisation de tous les gestionnaires immédiats dans l'organisation à l'importance de jouer leur rôle de GRH, par le suivi de leur application des différentes pratiques de GRH propres à l'organisation, par l'offre de formation sur la GRH ainsi que par le soutien en cas de problèmes avec un GPJ (ex. : baisse de rendement, conflit, désir de quitter l'organisation).

Les GdeGPJ dépassent toutefois la simple application des pratiques de GRH. Cela notamment par le biais de leurs comportements et attitudes à l'égard des GPJ (Thévenêt, 2009). Outre les obligations formelles, les GdeGPJ jouent plusieurs rôles qui les amènent à être à l'écoute des GPJ, à les motiver, à les «coacher», à les rendre visibles auprès des plus hautes instances de l'organisation ainsi qu'à les ramener sur les besoins des clients.

Cette gestion de proximité dont font preuve les GdeGPJ se veut également personnalisée, individualisée. En ce sens, ils pratiquent une approche appropriée pour la gestion de professionnels qui présentent des caractéristiques des travailleurs du savoir (ex. : davantage formés, informés, autonomes et évoluent dans un contexte qui a la particularité d'être dynamique) (Peretti, 2006).

5.1.2 Propositions découlant des données sur les acteurs de la GRH des gestionnaires de projets

L'analyse des données permet également de proposer des éléments de réponses à la question de la recherche sur les acteurs de la GRH des GPJ. Ainsi, les données témoignent de la présence d'un réseau d'acteurs dans les organisations pour la prise en charge des GPJ, permettent d'identifier un acteur clé de la GRH des GPJ et de lui rattacher des rôles particuliers.

5.1.2.1 Réseau d'acteurs de la GRH dans les organisations

Les données mettent en relief la présence d'un réseau d'acteurs GRH dans les organisations qui, de part leur rôles et leur interdépendance, sont amenés à gérer les GPJ. Dans les organisations, se trouvent ainsi des acteurs de la GRH des GPJ à trois niveaux lesquels sont autant des représentants de la haute direction, de la fonction RH et de la Gestion de projets. D'après leurs rôles, leurs compétences et leurs intérêts chacun d'entre eux intervient selon les situations de façon dépendante ou interdépendante au niveau de la prise en charge des GPJ. Ce réseau d'acteurs de la GRH dans les organisations consiste ainsi en la manifestation du «tous DRH» que prône Peretti (2006) qui estime que dans les organisations la GRH se doit d'être l'affaire de tous à tous les paliers et non seulement celle de la fonction RH.

Cette conception est particulièrement absente de la littérature en gestion de projets. La tendance consiste le plus souvent à destiner la prise en charge des acteurs projets par la fonction RH (Leclair, 1992; Cavaillès, 1993; Blondel et Philippe, 1995; Baron, 2003). Quand ce n'est pas une prise en charge par les GPJ eux-mêmes (Flannes et Levin, 2001; Richmond et Skitmore, 2006; Aitken et Crawford, 2007; Dolfi et Andrews, 2007). En ce sens, les données apportent un regard nouveau quant au positionnement des acteurs de la GRH des GPJ, de la nature de leurs interventions et des liens qu'ils entretiennent entre eux et avec les GPJ.

Selon les données, la fonction RH joue décidemment un rôle de soutien par le biais des conseillers RH lesquels interagissent avec les gestionnaires afin de les aider à prendre en charge leurs ressources humaines. La fonction RH n'intervient pour ainsi dire que très rarement auprès des GPJ mais plutôt auprès de leur gestionnaire immédiat.

Par conséquent, c'est pour cette raison que les données permettent d'identifier à titre d'acteur clé de la GRH des GPJ le GdeGPJ.

5.1.2.2 Acteur clé de la GRH des gestionnaires de projets

Parmi le réseau des acteurs de la GRH des GPJ, les données sortent de l'ombre un acteur clé de la GRH des GPJ, soit le GdeGPJ, et permettent d'identifier ses rôles en la matière ainsi que les bénéfices de ses interventions auprès des GPJ non seulement pour ces derniers mais aussi pour les organisations.

5.1.2.2.1 Gestionnaire de gestionnaires de projets

À titre de gestionnaire immédiat, le GdeGPJ se trouve ainsi à être l'acteur principal de la GRH des GPJ. Les données démontrent qu'il est le mieux positionné, le plus outillé et qu'il bénéficie, au besoin, d'un appui de la fonction RH notamment par un conseiller RH. Ces résultats contrastent avec la vision qui prévaut dans la littérature en gestion de projets, soit qu'une fois assignés à un projet, les GPJ semblent laissés à eux-mêmes non seulement pour gérer leur projet mais aussi pour voir à la gestion de leur carrière (Flannes et Levin, 2001) ou encore à leur motivation (Aitken et Crwford, 2007; Dolfi et Andrews, 2007). Également, les données permettent de démontrer que la responsabilité de GRH peut relever non seulement d'un autre acteur que le bureau de projets (Huemann et al., 2004) mais aussi plus largement.

Les données permettent également l'ébauche d'une typologie des rôles des GdeGPJ.

5.1.2.2.2 Typologie des rôles du gestionnaire de gestionnaires de projets

Les données indiquent qu'à titre de gestionnaire immédiat, le GdeGPJ joue un rôle de GRH tel qu'inscrit dans le fonctionnement des organisations. La fonction RH occupant davantage une position stratégique auprès des dirigeants et de soutien auprès des managers.

Les caractéristiques des GdeGPJ, et leurs rôles à titre de gestionnaire de proximité, constituent des facteurs qui leur permettent de mieux saisir l'importance que représentent les GPJ pour les organisations. Ainsi, parce qu'ils comprennent les enjeux et difficultés des projets pour les GPJ et qu'ils visent la reconnaissance des besoins professionnels et personnels de ces derniers (ex. : auprès des dirigeants), les GdeGPJ jouent différents rôles dans le but de prendre en charge le plus efficacement possible les GPJ.

Ainsi, les données présentent le GdeGPJ notamment comme un motivateur cela même si les GPJ estiment personnellement qu'ils doivent être eux-mêmes motivés pour exercer leur occupation. Le GdeGPJ est aussi présenté comme un « agent de talents » au profit des organisations alors qu'il contribue à dépister les hauts potentiels parmi les GPJ. Également, le GdeGPJ voit à la gestion de la carrière des GPJ puisque c'est par lui que passe l'assignation des projets selon les compétences et les ambitions de chacun de ses GPJ. En ce sens, le succès professionnel des GPJ est l'œuvre de deux acteurs, puisque sans les interventions stratégiques du GdeGPJ le GPJ ne peut vraiment assurer seul sa carrière au sein de l'organisation.

Dans certains cas, le GdeGPJ joue aussi un rôle de mentor. De telle sorte, les GPJ bénéficient non seulement d'une source d'inspiration mais aussi d'un appui pour satisfaire leurs ambitions professionnelles lorsqu'ils sont considérés à titre de protégés. Parallèlement à l'aspect GRH, le GdeGPJ joue aussi un rôle de «chien de garde» alors qu'il s'assure que ses GPJ gèrent en droite ligne avec les objectifs convenues avec leur client leur projet.

Par rapport à la littérature en gestion de projets, où le GdeGPJ est rarement sinon jamais considéré concrètement à titre d'acteur de la GRH des GPJ voire même d'intervenant à part entière auprès des GPJ. Les données contribuent non seulement à le faire valoir mais aussi à identifier une variétés d'interventions qu'il met de l'avant dans le but de prendre en charge de façon efficace les GPJ. Cela se manifeste par des actions adaptées à chacun des GPJ. Des GPJ dont il saisit les caractéristiques propres et les ambitions professionnelles et personnelles à l'intérieur d'un contexte aussi particulier que celui de la gestion par projets. De telle sorte, le GdeGPJ peut leur assurer un bien-être au sein de l'organisation et contribuer à leur engagement envers cette dernière.

5.2 Résumé des propositions de la recherche

Cette partie résume les propositions de la recherche qui ont été identifiées et interprétées comme telles lors de l'analyse des données (Tableau 5.1). Chacune de ces propositions peut être associée à l'un des trois volets de la question générale de la recherche ou encore à l'une ou l'autre des sous-questions.

Tableau 5.1 Résumé des propositions de la recherche

Proposition No 1
Il existe dans les organisations du secteur aérospatial québécois une **GRH «hybride»,** soit collective et individualisée.
Par <u>GRH collective</u>, il est entendu l'exercice des pratiques de GRH traditionnelles à l'endroit de l'ensemble des ressources humaines des organisations.
Par <u>GRH individualisée</u>, il est entendu l'exercice des pratiques de GRH traditionnelles par les gestionnaires immédiats à l'endroit de leurs ressources humaines tel que la fonction RH leur délègue ce rôle.

Proposition No 2

Les GRH des GPJ se décline en trois approches : **GRH conventionnelle**, **GRH d'élite** et **GRH de proximité**.

La GRH conventionnelle se rapporte au fait que les pratiques de GRH traditionnelles sont exercées à l'endroit des GPJ au même titre qu'elles le sont pour les autres ressources humaines des organisations.

La GRH d'élite se rapporte au fait que lorsqu'un GPJ se révèle à titre de haut potentiel il se retrouve dans un programme visant à former la future élite managériale des organisations.

La GRH de proximité se rapporte à la prise en charge des GPJ par leur gestionnaire immédiat, soit le GdeGPJ, non seulement par le biais de l'application des pratiques de GRH mais aussi par l'intermédiaire d'une relation individualisée qui permet une GRH des GPJ davantage sur mesure.

Proposition No 3

Il existe dans les organisations un **réseau d'acteurs de la GRH des GPJ**.

Ce réseau comprend trois niveaux d'acteurs lesquels se rapportent à la Gestion de projets, à la fonction RH, à la haute direction, ainsi qu'à des fournisseurs de services RH externes.

Ces acteurs de la GRH des GPJ entretiennent une relation d'interdépendance, c'est-à-dire qu'ils échangent de l'information au sujet des GPJ, interviennent individuellement ou collectivement auprès de ceux-ci, s'outillent entre eux par le biais de soutien spécifique (ex. : formation) afin d'améliorer leur façon de prendre en charge des GPJ.

Proposition No 4

Le **GdeGPJ, acteur clé de la GRH des GP**.

À titre de gestionnaire immédiat des GPJ, le GdeGPJ se voit déléguer l'exercice de l'ensemble des pratiques de GRH à l'endroit de ses GPJ.

Proposition No 5 Le **GdeGPJ, davantage qu'un GRH**. Le GdeGPJ joue également plusieurs rôles notamment ceux de *coach*, de motivateur, de mentor, de dépisteur de talents et de «chien de garde».
Proposition No 6 La GRH des GPJ contribue à **retenir et faire grandir davantage les talents** au sein des organisations. Stables au sein des organisations, les GPJ n'en demeurent pas moins des perles rares dans un marché qualifié de petit et compétitif. Conscientes de la valeur que contribuent à créer des GPJ, de leur potentiel élevé, les organisations saisissent les opportunités pour les encadrer de façon à les intéresser, les stimuler et les faire avancer.

5.3 Contributions de la recherche

Cette recherche contribue principalement à la littérature en gestion de projets puisqu'elle visait d'augmenter les connaissances au sujet de certains aspects de la problématique spécifique des la GRH des GPJ dans des organisations de haute technologie. Cependant, des contributions managériales découlent aussi de cette recherche. Notamment, parce que celle-ci a permis de dégager un portrait de la GRH des GPJ ainsi que de ses acteurs, de relever l'importance accordée par les organisations aux GPJ, de faire valoir le GdeGPJ à titre d'acteur essentiel à la GRH des GPJ.

5.3.1 Contributions au domaine de la recherche en gestion de projets

Cette recherche contribue à l'avancement des connaissances sur la gestion des GPJ à plusieurs égards. D'abord, elle s'est intéressée au processus entier de GRH des GPJ dans des organisations de haute technologie. À ce jour, cette problématique vue de façon aussi globale a fait l'objet de peu d'études au sein du domaine de la gestion de projets. L'examen de la littérature témoigne d'ailleurs que c'est davantage l'exercice de l'une ou l'autre des pratiques de GRH à l'endroit des

GPJ, qui retient généralement l'attention des chercheurs. C'est notamment le cas des travaux qui portent sur la rétention des GPJ (Parker et Skitmore, 2005), la promotion des GPJ de la gestion de projets à la gestion de programmes (Partington et al., 2005), à l'assignation des GPJ aux projets selon leur profil de compétences (Hauschildt et al., 2000; Ogunlana et al., 2002; Müller et Turner, 2007), la formation des GPJ (Thomas et Mengel, 2008) et sur la gestion de la motivation des GPJ (Gällstedt, 2003 ; Richmond et Skitmore, 2006 ; Aitken et Crawford, 2007 ; Dolfi et Andrews, 2007).

Également, bien que des chercheurs tel Harnois et Fabi (1994) et Pettersen et al. (2000) se soient aussi intéressés à la prise en charge des GPJ de façon globale dans les organisations, ils ont plutôt étudié la problématique au sein de petites et moyennes entreprises (PME) dans le domaine du génie conseil. En comparaison avec le terrain de la présente recherche, les processus et pratiques de RH ne sont pas toujours aussi bien établis au sein des PME. Il s'y retrouve aussi beaucoup moins d'acteurs potentiels de la GRH des GPJ.

La présente étude sur la gestion des GPJ contribue aussi par le biais du secteur qu'elle étudie puisqu'elle présente un portrait propre aux entreprises de l'industrie aérospatiale. En comparaison, outre Reeser (1969) et, beaucoup plus récemment, Parker et Skitmore (2005) qui ont aussi mené leurs travaux empiriques dans cette industrie, les recherches sur la GRH et la gestion de projets sont plutôt réalisées dans les secteurs de la construction (Ogunlana et al., 2002), du design de produits (Hauschildt et al., 2000), du génie conseil (Harnois et Fabi, 1994 ; Pettersen et al., 2000), de la technologie de l'information (Gällstedt, 2003 ; Richmond et Skitmore, 2006), quand elles ne sont pas multisectorielles (Partington et al., 2005 ; Aitken et Crawford, 2007 ; Dolfi et Andrews, 2007 ; Huemann et al., 2004; Turner et al., 2008a ; 2008b) ou professionnelles et académiques (Müller et Turner, 2007).

La recherche se démarque aussi des travaux qui portent sur la GRH des acteurs projets tels ceux de Huemann et al. (2004), Asquin et al. (2007), Bourgeon (2007) et Turner et al. (2008a ; 2008b). Contrairement à ces derniers, la présente étude s'est penchée exclusivement sur les GPJ. En isolant cet acteur des équipiers de projets, il a ainsi été possible de dégager les défis de GRH qui se rapportent précisément aux GPJ, d'identifier les façons particulières de relever ces défis compte tenu de l'importance qui est accordée à cette ressource humaine dans les organisations, en

plus de mettre en lumière la multiplicité des interventions RH de la part d'acteurs à l'endroit des GPJ, à commencer par celles de leur gestionnaire immédiat.

Relativement aux acteurs de la GRH des GPJ, la recherche a permis de relever l'existence d'un réseau d'acteurs de la GRH des GPJ composé d'intervenants issus tant de la gestion de projets, que de la fonction RH et de la haute direction des organisations qui les emploient. Si dans la littérature en gestion de projets, les acteurs de la GRH des GPJ voire ceux de la GRH des acteurs projets sont rarement identifiés dans leur ensemble et sous la forme d'un réseau d'intervenants, la littérature en GRH démontre bien qu'une telle variété existe effectivement dans les organisations (Louart, 2003).

Cependant, non seulement la recherche identifie-t-elle ces acteurs sous la forme d'un réseau, elle parvient aussi à illustrer leur interdépendance par le biais des relations et interrelations qu'ils entretiennent entre eux ainsi qu'avec le GPJ à des fins de prise en charge. À ce jour, les travaux empiriques font soit mention du GPJ autoresponsable c'est-à-dire qui, par exemples, prend lui-même en charge sa carrière (Flannes et Levin, 2001), sa motivation et la gestion de son stress (Gällstedt, 2003 ; Richmond et Skitmore, 2006 ; Aitken et Crawford, 2007 ; Dolfi et Andrews, 2007). Ou encore, la littérature identifie le bureau de projets comme principal preneur en charge des acteurs projets, incluant les GPJ (Keegan et Turner, 2000 ; Huemann et al., 2004). Par ailleurs, le fait que les acteurs de la GRH des GPJ, identifiés grâce à cette recherche, se situent à plusieurs niveaux dans les organisations, vient témoigner de la philosophie du «tous DRH» que privilégie Peretti (2006) de la part des cadres et dirigeants notamment en matière de responsabilités de GRH à l'endroit des professionnels du savoir qui évoluent dans leur entreprise.

Également, la recherche contribue aux connaissances actuelles en gestion de projets alors qu'elle met en perspective, parmi ce réseau d'acteurs de la GRH des GPJ, l'acteur no 1 de la GRH des GPJ, en l'occurrence le gestionnaire de GPJ, au sein des entreprises de l'aérospatial. La littérature en gestion de projets fait très peu allusion à cet acteur à moins de lui attribuer la fonction de ce lui qui assigner les projets aux GPJ (Kerzner, 2006). En fait, les rôles, responsabilités, compétences du gestionnaires des GPJ ainsi que les relations qu'il entretient avec les GPJ et d'autres acteurs dans l'organisation pour la prise en charge de ces derniers, sont pour ainsi dire occultés dans les travaux sur la GRH dans un contexte de projets. Cette situation s'explique notamment par le fait que le GPJ y est généralement défini comme un individu autonome et autoresponsable sitôt

assigné à un projet. En comparaison avec la définition des rôles que peut incarner le bureau de projets dans les organisations par projets, tel que décrit dans les travaux de Keegan et Turner (2000) et Huemann et al. (2004), les rôles des gestionnaires de GPJ que révèlent les données de la recherche s'y apparentent fortement. Cependant, le gestionnaire de GPJ n'en demeurent pas moins un acteur distinctif de la GRH des GPJ puisqu'en tant qu'individu, il est en mesure d'intervenir de personne à personne de façon adaptée et stratégique. En ce sens, c'est bel et bien lui qui est le mieux placé pour intervenir, interagir et intercéder en faveur, le plus souvent, de chacun de ses GPJ.

L'identification des rôles et responsabilités du gestionnaire de GPJ permet aussi de mieux positionner les rôles de la fonction RH relativement à la GRH des GPJ. Dans la littérature en gestion de projets, des chercheurs attribuent à cette dernière le rôle de preneur en charge des acteurs projets cela même si, à l'occasion, ils questionnent sa légitimité et ses compétences (Garel, 1998 ; Garel et al., 2003 ; Baron, 2003). Ainsi, la recherche montre bien que la fonction RH, notamment par l'intermédiaire des conseillers RH, joue principalement un rôle de soutien auprès des gestionnaires des fonctions (ex. : aide au recrutement, formation, information), desquels font partie les gestionnaires des GPJ. De telle sorte, comme c'est aussi le cas pour les autres ressources humaines des organisations, la fonction RH intervient donc directement très peu avec les GPJ. Leurs interventions se limitant généralement à l'entrevue de sélection, à l'entrevue de départ et, le cas échéant, à des rencontres pour gérer des conflits interpersonnels (ex. : un GPJ et un gestionnaire de fonction) ou éclaircir les raisons d'une faible performance. Ce constat de fonction RH déléguant l'exercice des pratiques de GRH aux gestionnaires de fonction et exerçant auprès d'eux un rôle de soutien, s'avère plutôt absent de la littérature en gestion. Cependant, il trouve son appui dans la littérature en GRH notamment dans les travaux de Hall et Torrington (1998), McConville (2006) et Valverde et al. (2006). Les données révèlent aussi qu'auprès de la haute direction, la fonction RH joue davantage un rôle d'influence stratégique. Ce constat s'avère ainsi en ligne avec ce que suggèrent Ulrich (1997) et Novicevic et Harvey (2001) aux responsables RH des entreprises d'aujourd'hui.

L'identification d'intervenants au niveau de la GRH des GPJ dans les organisations vient bousculer le mythe, s'il en est un, du GPJ autosuffisant dans l'organisation, entièrement dédié à ses projets et leurs clients ainsi qu'à la gestion des ressources des projets (ex. : équipiers de projets). En ce sens, la recherche témoigne du fait que le GPJ est une ressource humaine qui se

gère et non qu'un gestionnaire de ressources. Que ce soit à partir d'une GRH collective comme d'une GRH individualisée ou de proximité. Le concept de gestion de proximité, développé notamment par Thévenet (2009) en gestion des ressources humaines, ajoute d'ailleurs au développement et à la compréhension de la GRH dans un contexte de gestion de projets.

Aussi, plus la valeur qu'elle représente aux yeux des organisations est estimée élevée, plus elle est encadrée de façon étroite. Ce constat se rapproche de celui de Jolly et Roche (1999; 2000) qui soulignent la tendance des entreprises de haute technologie à bichonner leurs talents. Souvent considérés à titre de hauts potentiels, les GPJ de la recherche sont à plusieurs égards bien encadrés professionnellement. D'autant plus que les GPJ de niveau senior sont considérés à titre de relève des hauts dirigeants actuels. D'autant plus, lorsqu'ils sont identifiés comme individus à haut potentiel, les GPJ bénéficient d'un encadrement étroit dont font partie le suivi de formation sur mesure destinée aux ressources humaines d'élite.

À ce propos, la recherche vient aussi témoigner du fait que la gestion de projets peut constituer un tremplin non seulement pour la gestion de programmes comme en témoignent les travaux de Partington et al. (2005) mais aussi pour la gestion à un haut niveau de management dans les organisations afin qu'elles puissent notamment assurer leur pérennité. Cela à une époque où, démographiquement, les hauts dirigeants des entreprises, comme celle participantes à la recherche, prendront d'ici quelques années leur retraite. La «vie après la gestion de projets» consiste d'ailleurs en un autre aspect peu considéré dans la littérature en gestion de projets alors qu'il est surtout question de carrière en escalier pour les GPJ («*spiral staircase career*») plutôt qu'en montée (Huemann et al., 2004 ; 2007). Bien que cette situation soit possible dans un contexte organisationnel où les GPJ peuvent évidemment gravir les échelons de la hiérarchie.

5.3.2 Contributions managériales

D'un point de vue pratique, les résultats de cette recherche sur la gestion des GPJ apportent sans aucun doute aux organisations de l'industrie aérospatiale du Québec une connaissance plus précise de l'exercice de la GRH à l'endroit de leurs GPJ. Cela notamment par la relation qui s'établit et s'entretient entre le gestionnaire des GPJ et chacun des GPJ. À ce propos, la qualité de la relation de proximité qui prévaut généralement entre le gestionnaire immédiat et les GPJ ainsi que les différentes interventions à l'endroit de ces derniers (*coaching*, motivation, mentorat, valorisation des succès et talents des GPJ à l'externe du Groupe de projets) apparaissent comme

autant d'éléments essentiels pour assurer à moyen et long termes la rétention de ces ressources humaines, qualifiées par les organisations elles-mêmes de stratégiques et créatrices de valeur. La rétention des GPJ, notamment celle des GPJ identifiés comme étant les plus prometteurs sur la base de leur leadership et de leurs compétences managériales, constituent ainsi une *plus-value* pour la pérennité des organisations puisqu'ils seront amenés à occuper des postes de hauts dirigeants.

Toujours d'après les données de la recherche, l'étroit suivi individuel et adapté aux circonstances professionnelles et personnelles des GPJ qu'exercent les gestionnaires de GPJ à l'endroit de ces derniers ainsi que les figures qu'ils incarnent à titre d'acteurs numéro un de leur prise en charge, se révèlent ainsi de première importance pour les organisations. En ce sens, cet acteur central de la GRH des GPJ pourrait devenir, sur la base de ses compétences en matière de GRH et du modèle de gestion de proximité qu'il met de l'avant, une source inspirante en termes de pratiques exemplaires pour les gestionnaires immédiats de d'autres fonctions dans les organisations.

5.4 Limites de la recherche

Les limites et contraintes de la recherche se rapportent à la fois à la méthodologie de recherche qu'à la portée des données de la recherche.

La recherche est mono industrielle. L'industrie aérospatiale québécoise comporte des caractéristiques qui lui sont propres lesquelles se rapportent à son degré d'innovation, au rythme de l'industrie, au contexte de GP, à ses clients et contrats. La généralisibilité des données à l'extérieur de cette industrie s'en trouve ainsi limitée. La recherche pourrait cependant être reproduite au sein de d'autres industries. D'autres données contribueraient à consolider les présentes conclusions.

La recherche est réalisée au sein d'organisations manufacturière où les projets sont peu nombreux. Les organisations de la recherche démontrent peu de préoccupations relativement à la GRH des GPJ. Les politiques et pratiques de GRH intègrent ces derniers comme tout autres personnels de l'organisation. La question de recherche et les sous questions pourraient se poser dans des contextes industriels davantage orientés projets.

La recherche porte notamment sur les joueurs les plus importants de l'industrie (quatre organisations sur huit). Le cas échéant, la comparaison entre les organisations de grande taille et

celles de plus petites tailles suggèrent des différences au niveau de la GRH des GPJ (ex. : nombre, rôles, interventions et interrelations des acteurs de la GRH des GPJ). La recherche pourrait se poursuivre auprès des autres organisations de l'industrie afin d'obtenir le portrait complet du phénomène de la GRH des GPJ selon la taille des organisations.

Les GPJ de la recherche sont davantage de niveau senior. Ce sont surtout des cadres. Ils détiennent des responsabilités d'affaires élevées à l'égard de leurs projets ou programmes. Les GPJ responsables de projets moins complexes ou de moindre envergure sont sous représentés dans la recherche. Par conséquent, la GRH des GPJ telle qu'elle se présente dans les données de la recherche diffère sans doute de celle de d'autres GPJ. Par conséquent, les données sont peu généralisables. Que ce soit au sein d'une même organisation et au sein des autres de l'industrie. Pour pallier cette limite, la recherche devrait tenir compte des autres GPJ.

L'analyse des données fut réalisée de façon transverse plutôt qu'intra organisation. En effet, l'objectif de la recherche visait initialement un portrait d'ensemble de la GRH des GPJ dans l'industrie choisie. Les comparaisons entre les organisations sont ainsi limitées. Les avantages d'une analyse interorganisations permet la triangulation des informations compte tenu du nombre d'organisations participantes. Elle permet également la préservation de la confidentialité des situations étudiées puisque peu de participants par entreprise sont étudiés et que les dirigeant des organisations savent lesquels ont participé à cette recherche. Des études de cas en profondeur pourraient être envisagées dans l'une ou l'autre des entreprises désireuse de savoir où elle se situe par rapport aux autres entreprises de l'industrie. Car les données recueillies auprès d'un petit nombre de participants par organisation ne présentent pas nécessairement un portrait complet de la GRH des GPJ. Cependant, la réalisation de telles études de cas demanderait d'adapter la méthodologie en fonction de cette stratégie de recherche.

5.5 Avenues de recherche

La recherche permet d'identifier de nouvelles avenues de recherche au sujet de la GRH dans les organisations où sont réalisés des projets. Ces recherches pourraient notamment explorer davantage la GRH des GPJ ainsi que les acteurs de la GRH des GPJ. Par exemple, au sujet de la GRH des GPJ, il serait intéressant de se pencher davantage sur leur passage dans les programmes de formation destinés aux hauts potentiels : quel pourcentage les GPJ représentent-ils dans les cohortes de hauts potentiels des entreprises? Que deviennent-ils effectivement après cette

formation d'élite? L'étude plus approfondie de l'exercice de chacun des rôles des GdeGPJ à l'endroit des GPJ, que ce soit par leur expression à proprement dit (ex. : étude de cas sur la relation mentor-protégé) et leurs retombées pour les GPJ et les organisations consiste en d'autres pistes. L'étude de l'intérêt que portent les organisations au sujet de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des GPJ et le rôle des GdeGPJ peut aussi être envisagée.

Au sujet des acteurs de la GRH des GPJ, des recherches pourraient être menées afin d'approfondir la connaissance sur le GdeGPJ : son cheminement professionnel, ses besoins en formation, l'influence de son profil (ex. : militaire) sur sa façon de gérer les GPJ. Aussi, de par la particularité de la relation avec les GPJ, les GdeGPJ sont-ils interchangeable auprès des GPJ? L'importance qu'accordent les organisations aux manifestations de la gestion de proximité par le GdeGPJ ainsi que le mandat que ces derniers reçoivent de la part des dirigeants pourrait aussi être étudiée.

La perception de la fonction RH par les GdeGPJ et les GPJ, relativement à son implication, est aussi une voie de recherche. Cela pourrait donner lieu à des suggestions en vue d'une prise en charge plus adaptée notamment au niveau de leur intervention à titre de tiers partie dans la relation GdeGPJ et GPJ.

CONCLUSION

Cette thèse a pour thème principal le gestionnaire de projets (GPJ). Ce personnage emblématique de la gestion de projets fait l'objet de recherches depuis longtemps, mais ces dernières se limitent souvent à l'examen de ses compétences et traits de caractère qui le distinguent des autres professionnels. La littérature tend également à proposer un modèle unique de GPJ, le plus souvent caractérisé par un leadership et un sens entrepreneurial aigu, ce qui en fait un être exceptionnel, autonome et carriériste.

Sans nécessairement remettre complètement en question une telle représentation, cette thèse cherche plutôt à comprendre le cadre organisationnel dans lequel le GPJ fonctionne et se développe.

De façon plus spécifique, cette thèse explore des questions touchant la gestion des GPJ dans les organisations, telles que : Comment les GPJ dans les organisations de haute technologie sont-ils gérés? Qui sont les acteurs de la GRH des GPJ dans ces organisations? Quels rôles chacun de ces acteurs est-il amené à jouer en matière de GRH des GPJ? De quelles façons s'exercent les pratiques de GRH à l'endroit des GPJ? Existe-t-il une GRH distincte des GPJ dans ces organisations? Quelles sont les retombées de la gestion des GPJ telle quelle s'effectue dans ces organisations?

Dans le but d'atteindre cet objectif, 65 entrevues ont été réalisées avec des hauts dirigeants, des responsables de GRH, des gestionnaires et des GPJ oeuvrant au sein de huit entreprises de l'industrie aérospatiale au Québec.

Tel qu'en fait état la thèse, les résultats issus de l'analyse transversale et de l'interprétation des données qualitatives recueillies se sont avérés éloquents à plus d'un égard. D'abord, l'étude a fait ressortir que les GPJ, à titre de ressources humaines, représentent certains défis au niveau de leur prise en charge. Ceux-ci se rapportent surtout à leur recrutement, à la gestion de leur carrière ou de leur parcours professionnel ainsi qu'à leur motivation.

Les résultats ont aussi témoigné de la présence d'une réelle GRH des GPJ. Dans un premier temps, celle-ci présente la caractéristique d'être hybride, soit collective et individualisée. La GRH collective signifie que les politiques et pratiques de GRH de l'organisation s'appliquent à tous les

employés, incluant les GPJ. Tandis que la GRH individualisée signifie que l'exercice des pratiques de GRH est délégué, par la fonction RH, aux gestionnaires immédiats des employés afin qu'ils les appliquent au cas par cas.

Dans un deuxième temps, les résultats ont révélé trois approches particulières de la GRH des GPJ, soit traditionnelle, d'élite et de proximité. La GRH qualifiée de traditionnelle se rapporte au fait que les GPJ sont recrutés, formés, évalués et rémunérés selon les pratiques de GRH exercées à l'endroit de tous les employés dans l'organisation. La GRH d'élite se rapporte quant à elle à une prise en charge spécifique d'employés qui se démarquent par leur potentiel élevé en matière de leadership et de capacités de gestion à un haut niveau organisationnel. Les GPJ, par leurs rôles et responsabilités, leurs compétences dont leur leadership, leurs différents savoirs et leurs nombreuses années d'expérience dans l'entreprise, figurent parmi les candidats de choix à ce programme de formation d'une future élite managériale.

Puis, la GRH de proximité se rapporte d'une part à l'exercice des pratiques de GRH à l'endroit de chacun des GPJ par le gestionnaire immédiat, désigné dans la thèse comme le gestionnaire de GPJ (GdeGPJ). Un exercice à la fois adapté aux caractéristiques individuelles des GPJ ainsi qu'aux particularités de leur contexte professionnel propre. D'autre part, la GRH de proximité a non seulement la propriété d'être exercée au quotidien par le GdeGPJ mais elle est aussi teintée par des comportements, des attitudes et des valeurs, de la part du GdeGPJ envers chacun de ses GPJ, propices à l'établissement et à l'entretien d'une relation étroite, de confiance et à long terme.

Les résultats de la recherche ont aussi permis l'identification de trois catégories d'acteurs de la GRH des GPJ. Les principaux acteurs sont rattachés au Groupe de gestion de projets dans chacune des entreprises, les acteurs secondaires le sont à la fonction RH ainsi qu'aux dirigeants tandis que les acteurs tiers sont représentés par des fournisseurs externes de services en GRH (ex. : consultants en formation). Également, tel qu'illustré dans la thèse, l'ensemble de ces acteurs forment, de part leurs relations d'interdépendance à des fins de gestion des GPJ, un réseau au sein de chacune des entreprises. Cette interdépendance entre ces acteurs s'exprime notamment en termes de rôles, de compétences, de légitimité à prendre des décisions et de positionnement par rapport aux GPJ.

Un acteur clé de la GRH des GPJ émerge de ce réseau, en la personne du GdeGPJ. À titre de gestionnaire immédiat ou de proximité, le GdeGPJ s'avère effectivement l'acteur le mieux positionné par rapport aux GPJ de l'entreprise. Également, ses compétences antérieures en gestion de projets, sa longue carrière au sein de l'entreprise ainsi que ses habiletés de communication et d'adaptation aux individus et situations, font du GdeGPJ l'intervenant le plus à même de relever les défis qui découlent de la GRH des GPJ. Cette dernière capacité ne repose toutefois pas uniquement sur son rôle de gestionnaire de proximité. À ce propos, les résultats ont révélé qu'en plus de jouer un rôle de GRH auprès des GPJ le GdeGPJ est aussi un *coach*, un facilitateur, un agent de talents, un motivateur et un mentor.

Les résultats de la recherche ont enfin permis d'évaluer les retombées de la prise en charge des GPJ telle qu'elle s'effectue dans les entreprises participantes à l'étude. Celle-ci, soit principalement la gestion de proximité, est apparue comme un facteur favorisant le bien-être professionnel et personnel des GPJ ainsi que leur rétention à moyen et long terme dans les organisations. Ainsi pris en charge par leur GdeGPJ, les GPJ peuvent entièrement se consacrer à la gestion de leurs projets et être assignés d'un projet à un autre selon leurs besoins d'accomplissement. Alors que les organisations peuvent compter sur la rétention des savoirs en leurs murs pour assurer leur compétitivité et, par surcroît, sur des candidats de choix, une fois repérés et valorisés par les GdeGPJ puis formés à titre de future élite managériale, en vue contribuer à leur pérennité.

De cette recherche découlent des implications théoriques. Parmi celles-ci figure la considération exclusive des GPJ à titre de ressources humaines à gérer alors que ceux-ci sont, encore dans les travaux récents, étudiés sous cet angle avec les équipiers de projets. Également, il y a l'identification des trois approches de GRH qui, en terme d'avantages et de bien-être professionnels, bénéficient aux GPJ. Deux de ces approches, soit la GRH d'élite et la GRH de proximité s'avèrent novatrices par rapport à la littérature actuelle en gestion de projets. D'abord parce que les GPJ sont souvent considérés comme confinés à la gestion de projets alors qu'à la lumière des résultats de cette recherche, la gestion de projets n'est visiblement pas une fin en soi. Puis, parce que le concept de gestion de proximité, ici emprunté à la théorie en GRH, ne semble pas avoir trouvé à ce jour d'écho dans la littérature en gestion de projets.

La recherche contribue également à la théorie en gestion de projets lorsqu'elle identifie trois catégories d'acteurs de la GRH des GPJ et qu'elle met en relief leurs interventions sous la forme d'un réseau. À ce propos, c'est davantage en GRH que qu'il est question de l'intervention possible d'autant d'acteurs de la GRH dans les organisations.

Une dernière implication théorique de la recherche pour la gestion de projets se situe au niveau du GdeGPJ. Sa découverte à titre d'acteur clé de la gestion des GPJ, l'identification de ses rôles et responsabilités à cet effet, dont celui de gestionnaire de proximité, la relève de ses compétences pour ce faire efficacement et la mesure, bien que qualitative, de la portée de ses interventions à l'endroit de chacun de ses GPJ, se révèlent comme autant de petites briques venant s'ajouter aux connaissances actuelles sur la gestion des GPJ.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAMS, J. R. (1994). Project management as a profession, chap. 14, *in* Cleland, D. I. et Gareis. R., «Global Project Management Handbook», McGraw-Hill, Inc., New York.

AHADZIE, D. K., PROVERBS, D. G. et OLOMOLAIYE, P. (2008). Towards developing competency-based measures for construction project managers : should contextual behaviors be distinguished from task behaviors ?, *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 6, p. 631-645.

AITKEN, A. L. et CRAWFORD, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers, *International Journal of Project Management,* vol. 25**,** no 7, 666-673.

AMIT, R. et BELCOURT, M. (1999). Human resource management processes: a value-creating source of competitive advantage, *European Management Journal*, vol. 17, no 2, p. 174-181.

AMIT, R. et SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, vol. 14, no 1, p. 33-46.

AMMETER, A. P. et DUKERICH, J. M. (2002). Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams, *Engineering Management Journal*, vol. 14, no 4, p. 3-10.

ASQUIN, A., GAREL, G. PICQ, T. (2007). Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet, *Gérer et Comprendre*, décembre, no 90, p. 43-54.

AUTIER, F. et PICQ, T. (2002). Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur du jeu vidéo: une situation paradoxale?, papier présenté au Congrès de l'AGRH, Nantes, 21-22-23 novembre, Cahiers de recherche, EMLyon, École de Management, European Entrepreneurial Learning, no 12, 20 pages.

BAIRD, L. et MESHOULAM, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management, *Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, p. 116-128.

BAMBERGER, P. et MESHOULAM, I. (2000). Human resource strategy Formulation, implementation and impact, «Advanced Topic in Organizational Behavior», Sage Publications, Thousand Oaks, California, 214 pages.

BARON, X. et COUVREUR, E. (1992). Les grands projets, instruments de succès de la gestion des ressources humaines?, *Gérer & Comprendre*, décembre, p. 17-29.

BARON, X. (1993). Les enjeux de gestion des salariés travaillant dans les structures par projets, *Gestion 2000*, vol. 9, no 2, p. 201-213.

BARON, X. (2003). Gestion des ressources humaines et gestion de projet, chapitre 14, p. 615-654, *in* «Ressources humaines», sous la direction de D. Weiss, 2e édition, Éditions d'Organisations, Paris, 782 pages.

BARETTE, J. et CARRIÈRE, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations Industrielles*, vol. 58, no 3, p. 427-453.

BARETTE, J., CARRIÈRE, J., FRANKHAUSER, O. et BARETTE, S. (2002). Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération, *Gestion*, vol. 27, no 2, p. 54-66.

BARTLETT, C. et GHOSHAL, S. (1997). The myth of the generic manager, *California Management Review*, vol. 40, no 1, p. 92-116.

BARTLETT, C. et GHOSHAL, S. (2000). Going global: lessons for late movers, *Harvard Business Review*, vol. 78, no 2, p. 132-142.

BARTLETT, C. GHOSHAL, S. (2002). Building competitive advantage through people, *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no 2, p. 34-41.

BECKER, B. et GERHART, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal*, vol. 39, no 4, p. 779-801.

BELOUT, A. et GAUVREAU, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management, *International Journal of Project Management*, vol. 22, no 1, p. 1-11.

BELOUT, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework, *International Journal of Project Management*, vol. 16, no 1, p. 21-26.

BLACKBURN, S. (2002). The project manager and the project-network, *International Journal of Project Management*, vol. 20, no 3, p. 199-204.

BLONDEL, M. et PHILIPPE, B. (1995). Adapter la gestion des resources humaines au management par projet?, Actes de la 11e Convention nationale du Management de Projet – AFITEP, p. 545-551.

BOUCHEZ, J.-P. (2003). La gestion des ressources humaines: histoire et perspectives, de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation, chapitre 1, p. 7-50, *in* «Ressources humaines», sous la direction de D. Weiss, 2e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 782 pages.

BOURGEON, L. (2002). Émergence de l'organisation transversale; vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets, *Management International*, vol. 6, no 3, p. 35-48.

BOURGEON, L. (2007). Staffing approach and conditions for collective learning in project teams: the case of new product development projects, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 4, p. 413-422.

BREDIN, K. et SODERLUND, J. (2006a). Perspectives on human resource management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms, *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 6, no 1, p. 92-113.

BREDIN, K. et SODERLUND, J. (2006b). HRM and project intensification in R&D-based companies: a study of Volvo car Corporation and AstraZeneca, *R&D Management,* vol. 36, no 5, p. 467-485.

BREDIN, K. (2008). «People capability of project-based organizations : a conceptual framework», *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 5, p. 566-576.

BROCKBANK, W., ULRICH, D. et BEATTY, R. W. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School, *Human Resource Management*, vol. 38, no 2, p. 111-117.

CANO, C. P. et CANO, P. Q. (2006). Human resources management and its impact on innovation performance in companies, *International Journal of Technology Management*, vol. 35, nos 1/2/3/4, p. 11-28.

CARDY, R. L. et DOBBINS, G. H. (1995). Human resources, high technology, and a quality organizational environment: research agenda, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 6, no 2, p. 261-279.

CAVAILLES, J. (1993). Intégrer les acteurs-projets dans la gestion des resources humaines, *La Cible*, no 49, p. 7-10.

CHAMBRIER, L. (1997). Gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations: crise ou nécessité de penser l'autonomie de la GRH?, *in* Actes du VIIIe Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Édités par Michel Tremblay, HEC-Montréal, p. 149-161.

CHEN, S. H. et LEE, H. T. (2007). Performance evaluation model for project managers using managerial practices, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 6, p. 543-551.

CHRÉTIEN, L., ARCAND, G. TELLIER, G. et ARCAND, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, no 1, p. 107-128.

CLARK, I. et COLLING, T. (2005). The management of human resources in project management-led organizations, *Personnel Review*, vol. 34, no 2, p. 178-191.

COFF, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory, *Academy of Management Review*, vol. 22, no 2, p. 374- 402.

Communauté métropolitaine de Montréal (2004). Grappe aérospatiale, http://www.cmm.qc.ca/fileadmin/user_upload/documents/gm_aerospatiale.pdf).

COURTOT, H. (1998). Les risques organisationnels et humains, chapitre II *in* «La gestion des risques dans les projets», collection Gestion, Série Production et techniques quantitatives appliquées à la gestion, Économica, Paris, p. 76-153.

CRAWFORD, K. J. (2002). «The strategic project office : a guide to improving organizational performance», New York, New York, Marcel Dekker, 367 pages.

CRAWFORD, L. H. (2005). Senior management perceptions of project management competence, *International Journal of Project Management*, vol. 23, no 1, p. 7-16.

DAINTY, A., BRYMAN, A., PRICE, A., KAY, G., SOETANTO, R. et KING, N. (2005). Project affinity: the role of emotional attachment in construction projects, *Construction Management and Economics*, vol.23, no 3, p. 241-244.

DAVIES, A. et HOBDAY, M. (2005). «The business of projects Managing innovation in complex products and systems», Cambridge University Press, Cambridge, 312 pages.

Direction générale des communications et des services à la clientèle (2006). Stratégie de développement de l'industrie aéronautique québécoise, L'avantage québécois, Ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation, Québec, p. 1-37 http://www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/pdf/ministere/strategie_aeronautique2006.pdf

DOLAN, S. L., SABA, T., JACKSON, S. E. et SCHULER, R. S. (2002). «La gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles», 3e édition, Saint-Laurent, ERPI Inc., 713 pages.

DOLFI, J. et ANDREWS, E. J. (2007). The subliminal characteristics of project managers : an exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 7, p. 674-682.

DVIR, D., SADEH, A. et MALACH-PINES, A. (2006). Projects and project managers; the relationship between project manager's personality, project types, and project success, *Project Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 36-48.

EDUM-FOTWE, F. T. et McCAFFER, R. (2000). Developing project management competency : perspectives from the construction industry, *International Journal of Project Management*, vol. 18, no 2, p. 111-124.

EINSIEDEL, A. A. (1987). Profile of effective project managers, *Project Management Journal*, vol. 18, no 5, p. 51-56.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

ENGWALL, M. et JERBRANT, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 6, p. 403-409.

ENGWALL, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context, *Research Policy*, vol. 32, no 5, p. 789-808.

ESKEROD, P. et JEPSEN, A. L. (2005). Staffing renewal projects by voluntary enrolment, *International Journal of Project Management*, vol. 23, no 6, p. 445-453.

ESKEROD, P. et BLICHFELDT, B. S. (2005). Managing team entrees and withdrawals during the project life cycle, *International Journal of Project Management*, vol. 23, no 7, p. 495-503.

FABI, B. et PETTERSEN, N. (1992). Human resource management practices in project management, *International Journal of Project Management*, vol.10, no 2 p. 81-89.

FLANNES, S. W. et LEVIN, G. (2001). «People skills for project managers», Management Concepts, Vienne, 448 pages.

GADDIS, P. O. (1959). The project manager, *Harvard Business Review*, vol. 37, no 3, p. 89-97.

GAGNON, Y.-C. (2005). «L'étude de cas comme méthode de recherche. Guide de réalisation», Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, 128 pages.

GALLSTEDT, M. (2003). Working conditions in projects : perceptions of stress and motivation among project team members and project managers, *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 6, p. 449-455.

GAREL, G., GIARD, V. et MIDLER, C. (2006). Management de projet et gestion des ressources humaines, p. 1001-1014, *in* «Encyclopédie des ressources humaines», 2e édition, coordonnée par J. Allouche, Vuibert, Paris, 1717 pages.

GAREL, G., PICQ, T. et ASQUIN, A. (2006). Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet, Communication, XVIIe Congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Reims, France.

GAREL, G. (1998). Gestion de projet concourante et gestion des ressources humaines: vers un éclatement de la fonction G.R.H. et de ses missions?, AGRH, 9e congrès, Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines.

GLASER, B. G. et STRAUSS, A. L. (1967). «The discovery of grounded theory Strategies for qualitative research», Aldine Publishing Company, Chicago, 271 pages.

Gouvernement du Québec (2003). L'industrie aéronautique québécoise. Profil industriel, Développement économique et régional, Direction des communications, 39 pages.

Gouvernement du Québec (2007). Salon International de l'Aéronautique et de l'Espace de Paris Le Bourget – Le ministre Bachan présente un bilan positif de la Stratégie de développement de l'Industrie aéronautique québécoise, Communiqué de presse, France, juin.

GRAHAM, R. J. et ENGLUND, R. L. (1997). Selecting and developing the project manager, chapitre 7, *in* «Creating an environment for successful projects. The quest to manage project management», Jossey-Bass, San Francisco, 254 pages.

GRAY, C. F. et LARSON, E. W. (2006). «Project management: the managerial process», McGraw-Hill/Irwin Series Operations and Decision Sciences, 3rd edition, Boston, 574 pages.

GREER, C. R., YOUNGBLOOD, S. A. et GRAY, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: the make or buy decision, *Academy of Management Executive*, vol. 13, no 3, p. 85-96.

GUERIN, G. et WILS, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines, *Gestion*, vol. 27, no 2, p. 14-23.

GULLETT, C. R. (1972). Personnel management in the project organization, *Personnel Administration and Public Personnel Review,* vol. 1, no 3, p. 17-22.

HALL, L. et TORRINGTON, D. (1998). Letting go or holding on – the devolution of operational personnel activities, *Human Resource Management Journal*, vol. 8, no 1, p. 41-55.

HARNOIS, E. et FABI, B. (1994). Les attentes des professionnels oeuvrant en contexte de gestion de projet à l'égard de la gestion des ressources humaines, Département d'administration et d'économique, Équipe de recherche en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, 26 pages.

HAUSCHILDT, J., KEIM, G. et MEDCOF, J. W. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development, *Project Management Journal*, vol. 31, no 3, p. 23-32.

HENDRICKS, M. H. A., VOETEN, B. et KROEP, L. H. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment, *International Journal of Project Management*, vol. 17, no 3, p. 181-188.

HERVOUET, D., MELKONIAN, T. et PICQ, T. (2008). Autres contextes, autres organisations, autres expériences : la GRH des Forces Spéciales, Actes du IXe colloque de l'AGRH, 10-11 et 12 novembre, Dakar, Sénégal, 16 pages.

HOBBS, B. et AUBRY, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1, *Project Management Journal*, vol. 38, no 1, p. 74-86.

HOBBS, B. AUBRY, M. et THUILLIER, D. (2008). The project management office as an organisational innovation, *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 5, p. 547-555.

HOURQUET, P.-G. et ROGER, A. (2005). Event-driven careers for R&D professionals?, *International Journal of Technology Management*, vol. 31, nos 3/4, p. 275-287.

HUBERMAN, A. M. et MILES, M. B. (1991). «Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes», traduit de l'anglais par C. de Backer et V. Lamongie, Bruxelles, De Boeck Université, Éditions du Renouveau pédagogique, Montréal, 480 pages.

HUEMANN, M., KEEGAN, A. et TURNER, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: a review, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 3, p. 315-323.

HUEMANN, M., TURNER, R. et KEEGAN, A. (2004). Managing human resources in the project-oriented company, chapitre 42, *in* «The Wiley guide to managing projects», édité par P.W.G. Morris et J. K. Pinto, John Wiley & sons Inc., Hoboken, New Jersey, p. 1061-1086.

HUSELID, M. A., JACKSON, S. E. et SCHULER, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, p. 171-188.

JOLLY, D. et ROCHE, L. (1999). Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique, *Management et Conjoncture sociale*, no 556, p.25-32.

JOLLY, D. et ROCHE, L. (2000). La *high-tech* bichonne ses talents, *L'Expansion Management Review*, vol. 97, p. 72-80.

JOLLY, D. R. (2005). Editorial: human resource management in high-tech companies, *International Journal of Technology Management*, vol. 31, nos 3/4, p. 197-203.

KEEGAN, A. et TURNER, J. R. (2000). Managing human resources in the project-based organization, chapitre 38 *in* «Gower handbook of project management», édité par J. R. Turner et S. J. Simister, 3e édition, Gower Publishing Limited, Burlington, Vermont, 847 pages.

KERZNER, H. (2006). Organizing and staffing the project office and team, chapitre 4 *in* «Project Management A systems approach to planning, scheduling, and controlling», édité par H. Kerzner, 9e édition, John Wiley & Sons, Inc., 1014 pages.

KFOURI, A. et DE CAPÈLE, B. (2000). Pour une gestion globale des ressources humaines rares, *La Cible*, AFITEP, no 85, p. 19-20.

LANGLEY, A. (1999). Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691-710.

LAROSE, V. et CORRIVEAU, G. (2009). Management des RH en contexte de projets, *Revue française de gestion*, vol. 195, p. 15-28.

LECLAIR, P. (1993). Projets et personnel, chapitre X, *in* Pilotages de projet et entreprises Diversités et convergences, dirigé par V. Giard et C. Midler, ECOSIP, collection Gestion, Ed. Economica, Paris, 327 pages.

LEPAK, D. P. et SNELL, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, vol. 28, no 4, p. 517-543.

LING, Y. Y. (2003). A conceptual model for selection of architects by project managers in Singapore, *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 2, p. 135-144.

LOUART, P. (1994). La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes, *Revue française de gestion*, no 98, p. 79-94.

LOUART, P. (2003). Les acteurs de la GRH, p. 641-656, *in* «Encyclopédie des ressources humaines», coordonnée par J. Allouche, Vuibert, Paris, 1891 pages.

McCONVILLE, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance, *Personnel Review*, vol. 35, no 6, p. 637-653.

MAKILOUKO, M. (2004). Coping with multicultural projects : the leadership styles of Finnish project managers, *International Journal of Project Management*, vol. 22, no 5, p. 387-396.

MAYLOR, H., BRADY, T., COOKE-DAVIES, T. et HODGSON, D. (2006). From projectification to programmification, *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 8, p. 663-674.

MELIAN-GONZALEZ, S. et VERANO-TACORONTE, D. (2006). «Is there more than one way to manage human resources in companies?, *Personnel Review*, vol. 35, no 1, p. 29-50.

MEREDITH, J. R. et MANTEL, S. J. Jr. (2000). The project manager, chapitre 3, *in* «Project Management A managerial approach», 4e édition, John & Wiley Sons, New York, 616 pages.

MIDLER, C. (1993). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence, *Gestion 2000*, vol. 9, no 2, p. 123-147.

MILES, M. B. et HUBERMAN, A. M. (2003). «Analyse des données qualitatives», traduction de la 2e édition par M. H. Rispal, Méthodes en Sciences Humaines, de Boeck, Bruxelles, 626 pages.

Ministère du Développement économique et régional (2004). Présentation au Centre d'adaptation de la main-d'œuvre aérospatiale au Québec. Point sur le secteur aérospatial, Direction des équipements de transport, Groupe aérospatial, 19 novembre, (http://www.camaq.org/docs/camaq_point_aerospatiale_11_2004.pdf).

MULLER, R. et TURNER, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 1, p. 21-32.

NICHOLAS, J. M. (2004). Project roles, responsibility, and authority, chapitre 15, *in* «Project management for business and engineering. Principles and practice», 2e édition, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 603 pages.

NOVICEVIC, M. M. et HARVEY, M. (2001). The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no 8, p. 1251-1268.

OGUNLANA, S., ZAFAAR, S., YISA, S. et OLOMOLAIYE, P. (2002). Factors and procedures used in matching project managers to construction projects in Bangkok, *International Journal of Project Management*, vol. 20, no 5, p. 385-400.

PARKER, S. K. et SKITMORE, M. (2005). Project management turnover : causes and effects on project performance, *International Journal of Project Management*, vol. 23, no 3, p. 205-214.

PARTINGTON, D. PELLEGRINELLI, S. et YOUNG, M. (2005). Attributes and levels of programme management competence: an interpretative study, *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 1, p. 87-95.

PATTON, M. Q. (2002). «Qualitative Research and Evaluation Methods», 3e Edition, Sage Publications, Newbury Park, California, 598 pages.

PERETTI, J.-M. (2006). «Tous DRH Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants», 3e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 495 pages.

PETTERSEN, N. (1991). Selecting project managers : an integrated list of predictors, *Project Management Journal*, vol. 22, no 2, p. 21-26.

PETTERSEN, N., FABI, B. et GARAND, D. (2000). Pratiques de gestion des ressources humaines en gestion de projets: le cas des sociétés de génie-conseil, *Revue internationale en gestion et management de projets*, vol. 4, no 1, p. 5-24.

PETTERSEN, N. (1989). Que font les gestionnaires de projet? Tour d'horizon, *Gestion 2000 Management & Prospective*, vol. 5, no 5, p. 87-108.

PETTERSEN, N. (1991a). What do we know about effective project manager?, *International Journal of Project Management*, vol. 9, no 2, p. 99-104.

PETTERSEN, N. (1991b). Selecting project managers : an integrated list of predictors, *Project Management Journal*, vol. 22, no 2, p. 21-26.

PICQ, T. et LANGEVIN, P. (2000). Des hommes et des puces Chroniques d'un autre monde, *Gérer et Comprendre*, no 61, p. 76-87.

PICQ, T. (2005). «Manager une équipe projet», 2e édition, Dunod, Paris, 246 pages.

PINTO, J. K. (1998). The elements of project success, chapitre 2, *in* «Field guide to project management», édité par D. I. Cleland, New York, Van Nostrand Reinhold, 648 pages.

PINTO, J. K. et KHARBANDA, O. P. (1995). Lessons for an accidental profession, *Business Horizon*, vol. 38, no 2, p. 41-50.

POLAND, B. D. (1995). Transcription quality as an aspect of rigor in qualitative research, *Qualitative Inquiry*, vol. 1, no 3, p. 290-310.

POLLITT, D. (2005). Recruiting the right project managers at Siemens Business Services, *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, no 7, p. 28-30.

POZZEBON, S., COIQUAUD, U., GOSSELIN, A. et CHENEVERT, D. (2007). La gestion des ressources humaines: d'hier à demain, *Gestion*, vol. 32, no 3, p. 99-109.

Project Management Institute (2008). «A guide to the project management body of knowledge (PMBok Guide)», 4th edition, Newton Square, Pennsylvania, 467 pages.

PURCELL, J. et HUTCHISON, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain : theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, vol. 17, no 1, p. 3-20.

RAMIREZ, J. (2005). Neo-contingency analysis of recruitment and selection: an anglo-french study of high-tech and mid-tech vs. low-tech firms, *International Journal of Technology Management*, vol. 31, nos 3/4, p. 288-316.

REESER, C. (1969). Some potential human problems of the project form of organization, *Academy of Management Journal*, p. 459- 467.

RICHMOND, A. et SKITMORE, M. (2006). Stress and coping : a study of project managers in a large ICT organization, *Project Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 5-16.

ROBERTS, E. B. et FUSFELD A. R. (1981). Staffing the innovative technology-based organization, *Sloan Management Review*, vol. 22, no 3, p. 19-34.

RUBIN, I. M. et SEELIG, W. (1967). Experience as a factor in the selection and performance of project managers, *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. EM-14, no 3, p. 131-135.

SABA, T., DOLAN, S. L., JACKSON, S. E. et SCHULER, R.S. (2008). «La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles», 4e édition, ERPI, 653 pages.

SERENTSCHY, G. (2006). Personnel management in (small) project-oriented companies, chapitre 13, *in* «Global project management handbook : planning, organizing, and controlling international projects», édité par D. I. Cleland et R. Gareis, 2e éd., McGraw-Hill, New York, 575 pages.

SODERLUND, J. et BREDIN, K. (2006). HRM in project-intensive firms : changes and challenges, *Human Resource Management*, vol. 45, no 2, p. 249-265.

SCHMID, B. et ADAMS, J. (2008). Motivation in project management : the project manager's perspective, *Project Management Journal*, vol. 39, no 2, p. 69-71.

ST-ONGE, S. MAGNAN, M. et THONON, S. (1999). Managing R&D personnel: a challenge for Canadian organizations, *The HRM Research Quarterly*, vol. 3, no 4, p. 1-8.

STRAUSS, A. L. et CORBIN, J. (1998). «Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory», 2e édition, Sage, Thousand Oaks, Californie, 312 pages.

TABASSI, A. A. et ABU BAKAR, A. H. (2009). Training, motivation, and performance : the case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran, *International Journal of Project Management*, vol. 27, no 5, p. 471-480.

THAMHAIN, H. J. (1991). Developing project management skills, *Project Management Journal*, vol. 22, no 3, p. 39-44.

THEVENET, M. (2009). Manager au quotidien, chapitre 13 *in* «Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines», édité par C. Dejoux, E. Marbot, E. Norman et A.-F. Bender. 2e édition, Pearson Education France, Paris, 480 pages.

THOMAS, J. et MENGEL, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education, *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 3, p. 304-315.

THOMS, P. PINTO, J. K. (1999). Project leadership : a question of timing, *Project Management Journal*, vol. 30, no 1, p. 19-26.

TREPO, G. et ZANAD, H. (1997). Les enjeux socio-organisationnels de gestion par projet, Les Cahiers de recherche, Groupe HEC, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 59 pages.

TURNER, J. R. et MULLER, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization, *International Journal of Project Management*, vol. 21, no 1, p. 1-8.

TURNER, J. R. et MULLER, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects; a literature review, *Project Management Journal*, vol. 36, no 2, p. 49-61.

TURNER, J. R., HUEMANN, M. et KEEGAN, A. (2008a). Human resource management in the project-oriented organization : employee well-being and ethical treatment, *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 5, p. 577-585.

TURNER, J. R., HUEMANN, M. et KEEGAN, A. (2008b). Human resource management in the project-oriented organization, Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania, 139 pages.

TURNER, J. R., HUEMANN, M. et KEEGAN, A. (2008c). Human resource management in the project-oriented organizations: the roles of project managers, line managers, and HRM managers, *Project Management Institute*, p. 1-9.

ULRICH, D. (1997). Human resources of the future: conclusions and observations, chapitre 38, *in* «Tomorrow's HR management», édité par D. Ulrich, M. R. Losey et G. Lake, John Wiley & Sons, Inc., New York, p. 387 pages.

VALVERDE, M., RYAN, G. et SOLER, C. (2006). Distributing HRM responsabilities : a classification of organizations, *Personnel Review*, vol. 35, no 6, p. 618-636.

VANDENBERGHE, C. (2004). Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention, *Gestion*, vol. 29, no 3, p. 64-72.

VIARDOT, E. (2005). Human resources management in large information based services companies: toward a common framework?, *International Journal of Technology Management*, vol. 31, nos 3/4, p. 317-333.

WACHAUX, F. (1996). «Méthodes qualitatives et recherche en gestion», édité par Y. Simon, Politique générale, finance et marketing, Économica, Paris, 290 pages.

WATERIDGE, J. (1997). Training for IS/IT project managers : a way forward, *International Journal of Project Management*, vol. 15, no 5, p. 283-288.

WELCH, D. (2003). Globalisation of staff movements: Beyond cultural adjustment, *Management International Review*. Vol. 43, no 2, p. 149-169.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, p. 171-180.

WILS, T., LABELLE, C. et GUÉRIN, G. (2000) Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines: impacts sur les compétences et la mobilisation, *Gestion*, vol. 24, no 4, p. 20-30.

WRIGHT, P. M. et McMAHAN, G. C. (1992). Theorical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, vol. 18, no 2, p. 295-320.

YIN, R. K. (2003). «Case study research: design and methods», 3e edition, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 181 pages.

ZANNAD, H. (2000). La participation à un projet. Modalités, antécédents et conséquence, *Gérer & Comprendre*, no 62, p. 40-52.

ZANNAD, H. (2008). La gestion des ressources humaines dans les projets industriels, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-juin, no 68, p. 49-65.

ZANNAD, H. (2009). L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses ?, *Revue française de gestion*, no 196, p. 49-66.

ZWIKAEL, O., SHIMIZU, K. et GLOBERSON, S. (2005). Cultural differences in project management capabilities: a field study, *International Journal of Project Management*, vol. 23, no 6, p. 454-462.

Annexe A – Proposition de recherche à l'attention de la Grappe Aérospatiale

ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

PROPOSITION DE RECHERCHE

Marie-Claude Petit, candidate au doctorat
Mario Bourgault, ing., Ph.D., professeur (directeur de recherche)

SOMMAIRE

Titre du projet de recherche:

Défis et bonnes pratiques pour la gestion des acteurs projets dans les entreprises de haute technologie : le cas du secteur aérospatial québécois.

Contexte et nature du projet:

Les entreprises de la Grappe aérospatiale sont impliquées dans toutes sortes de projets d'envergure touchant l'amélioration de la qualité, la productivité, l'innovation, etc. Ces projets sont essentiels au maintien de la compétitivité de l'industrie et c'est pourquoi les entreprises n'hésitent pas à y assigner des ressources humaines qu'elles jugent expertes, efficaces et motivées.
En s'investissant dans des projets, ces experts se retrouvent souvent dans un contexte de travail différent, caractérisé par l'incertitude, la pression du temps et des budgets, etc. En retour, l'entreprise doit mettre en place un certain nombre de pratiques qui facilitent le travail de ces professionnels et qui assurent des incitatifs suffisants compte tenu de l'effort exigé.
Ce projet de recherche vise à identifier les bonnes pratiques que les entreprises de la Grappe mettent en place pour garantir un environnement de travail adéquat pour la réussite des projets.

Retombées pour la Grappe aérospatiale de Montréal:

Les participants à la recherche et Aéro Montréal pourront grandement bénéficier de cette étude puisqu'elle fournira une vue d'ensemble des bonnes pratiques et des outils mis en place pour assurer une gestion harmonieuse et efficace des professionnels œuvrant au sein des projets. L'appui de la Grappe nous apparaît indispensable pour la conduite de ce projet de recherche. L'investissement des participants est uniquement en temps. Nous souhaitons solliciter des

professionnels et gestionnaires, à plusieurs niveaux hiérarchiques, afin de mener des entrevues avec eux. Les entrevues pourront se dérouler sur leur lieu de travail ou ailleurs, à leur convenance.

Calendrier prévu pour la cueillette de données:

Mars 2008 à mai 2008

DÉFIS ET BONNES PRATIQUES POUR LA GESTION DES ACTEURS PROJETS DANS LES ENTREPRISES DE HAUTE TECHNOLOGIE : LE CAS DU SECTEUR AÉROSPATIAL QUÉBÉCOIS

Objectifs de la recherche:

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à la problématique de gestion du personnel spécialisé qui gère les projets au sein des entreprises de la Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain (Aéro Montréal). Plus spécifiquement, la recherche vise à :

- Comprendre comment s'organise la gestion des acteurs projets à l'intérieur des organisations, notamment au niveau des dimensions suivantes :
  - Recrutement et sélection
  - Formation et développement
  - Évaluation
  - Rémunération
  - Gestion des parcours professionnels;
- Identifier les pratiques et outils de gestion des acteurs projets développés et mis en place pour les attirer, les développer et les retenir;
- Identifier les intervenants mobilisés pour la gestion des acteurs projets (incluant la fonction Ressources humaines) ainsi que leurs rôles et responsabilités.

Bénéfices de la recherche:

Les entreprises participantes pourront retirer plusieurs bénéfices de la recherche dont les suivants :

- Obtenir un portrait de la situation de gestion des acteurs projets en termes de politiques, processus et pratiques de gestion des acteurs projets propres au secteur de l'aérospatial québécois;
- Dégager des modèles de gestion des acteurs projets au sein des entreprises étudiées;
- Expliquer les situations décrites et observées en matière de gestion des acteurs projets en fonction du contexte propre aux différentes entreprises étudiées;

- Identifier les facteurs critiques de succès ou pratiques gagnantes de la gestion des acteurs projets dans ce secteur industriel;
- Émettre des recommandations aux entreprises du secteur aérospatial québécois.

Méthodologie de la recherche:

La cueillette de données s'effectuera par le biais d'entrevues semi-dirigées individuelles menées auprès de professionnels impliqués dans la gestion des acteurs projets et programmes. Ce groupe comprend des représentants des Ressources humaines, de la Direction des entreprises, de la Direction des programmes et des bureaux de projets (PMO), etc.
Nous souhaitons également rencontrer des gestionnaires de projets et de programmes, de même que certains professionnels aspirant à ces postes.
La confidentialité des propos recueillis est assurée en vertu d'un Certificat de conformité éthique de la recherche accordé par la Direction de la recherche et de l'innovation de l'École Polytechnique de Montréal.

Calendrier de la recherche:

- Cueillette des données auprès des participants: 15 mars au 15 mai 2008
- Analyse et interprétation des données: 15 mai au 30 septembre 2008
- Dépôt de la thèse: octobre 2008
- Soutenance de la thèse: décembre 2008

Enfin, nous espérons que ce projet de recherche sur la gestion des acteurs projets dans les entreprises de haute technologie, et plus précisément au sein de celles du secteur aérospatial québécois, puisse susciter l'intérêt d'un bon nombre de dirigeants et les inviter à y participer. Au besoin, certains aspects du projet pourront être explicités et discutés avec les dirigeants d'Aéro Montréal. Les modalités de réalisation du projet devront également être discutées et convenues entre les différentes personnes impliquées.

Nous sollicitons donc l'appui de la Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain pour la mise en valeur de ce projet de recherche.

Marie-Claude Petit, candidate au doctorat

Mario Bourgault, ing., Ph.D., professeur (directeur de recherche)

15 février 2008

Annexe B – Liste détaillée des besoins pour le déroulement de la recherche

ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

PROJET DE RECHERCHE EN COLLABORATION
AVEC LES ENTREPRISES MEMBRES D'AÉRO MONTRÉAL

« Les gestionnaires de projets dans les entreprises du secteur aérospatial québécois : une ressource stratégique à gérer »

Équipe de recherche :

Mario Bourgault, Ph.D., professeur

Marie-Claude Petit, M.Sc., candidate au doctorat

Conformément au certificat de conformité éthique octroyé par l'École Polytechnique, les chercheurs s'engagent à préserver la confidentialité de toute information reçue auprès des entreprises participantes, que ce soit par le biais d'entrevues, discussions, lectures de documents internes ou par tout autre moyen (Certificat no. CÉR-07/08-10).

Liste détaillée des besoins pour le déroulement de la recherche dans votre entreprise :

1. **Idéalement, bénéficier de l'appui d'un «agent» ou d'un «champion» à l'intérieur de l'entreprise:**
   - Cet agent ou champion agira d'intermédiaire pour faciliter l'identification de répondants et la tenue d'entrevues auprès des personnes impliquées au niveau de la gestion des gestionnaires de projet.
2. **Interviewer au moins une personne clé pour chacune des catégories suivantes:**
   - Responsables de la gestion de gestionnaires de projet:
     - Directeurs de département, superviseurs de gestionnaires de projet;
     - Directeurs de programmes et/ou de projets;
     - Directeurs de bureaux de projets (Project Management Office - PMO);
     - Directeur général et/ou président de l'entreprise.
   - Responsables du département des Ressources humaines:
     - Directeur du département;
     - Conseillers RH.
   - Gestionnaires de projet:
     - Responsables de la réalisation de projets;
     - Aspirants gestionnaires de projet.
3. **Être en mesure de bénéficier d'une période de 60 à 75 minutes avec chacune des personnes clés identifiées:**
   - Des questions semi-ouvertes, couvrant différents thèmes reliés à la gestion des gestionnaires de projet dans des entreprises de haute technologie, seront posées à partir d'un Guide d'entrevue prévu à cet effet;
   - La signature d'un Formulaire de consentement est prévue avant le début de chacune des entrevues;
   - Il est à noter que les personnes clés interviewées demeurent libres de participer à cette recherche et pourront en tout temps se retirer de celle-ci sans aucune forme de préjudice.
4. **Être en mesure d'enregistrer numériquement chacune des entrevues:**
   - La confidentialité des propos recueillis par la responsable de la recherche, auprès de chacune des personnes clés identifiées, ainsi que la protection de leur anonymat, seront strictement respectées;
   - Les mesures prises à cet effet sont d'ailleurs précisées dans le Formulaire de consentement.

5. **Être en mesure de réaliser trois à quatre entrevues à l'intérieur d'une même journée, sur une période de deux ou trois jours consécutifs, selon le nombre de personnes clés à interviewer dans l'entreprise:**
   - La responsable de la recherche pourra se présenter à la réception de l'entreprise dès 9h00 le cas échéant.
6. **Être en mesure de faire signer une Lettre d'autorisation d'accès aux lieux par l'agent et/ou le champion et/ou toute autre personne responsable avant de débuter la recherche dans l'entreprise.**
7. **Être en mesure de mener les entrevues dès le 30 avril 2008:**
   - La période de cueillette des informations au sein des différentes entreprises membres d'Aéro Montréal est prévue pour les mois de mai et juin 2008.

Pour toutes précisions, questions ou suggestions relatives à cette liste détaillée des besoins, ou pour planifier des rencontres avec des participants à la recherche, prière de communiquer directement avec:

Marie-Claude Petit
Responsable de la recherche

Téléphone cellulaire:
Téléphone (maison):

Annexe C – Compilation des données des participants par entreprise

AÉRO 1

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Lundi 05 mai 2008	1h12	Stéphane	Directeur gestion de projets
Lundi 05 mai 2008	0h54	Yvan	Gestionnaire de gestionnaires de projets
Lundi 05 mai 2008	0h40	Sarah	Gestionnaire de projets, junior
Lundi 05 mai 2008	1h16	Monique	Gestionnaire de projets, senior
Mardi14 mai 2008	1h12	Hélène	Conseillère RH
Mardi 14 mai 2008	1h16	Michel	VP RH
Mercredi 04 juin 2008	0h23	Philippe	DG

AÉRO 2

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Mardi 27 mai 2008	1h00	Joseph	Gestionnaire de gestionnaires de programmes
Mardi 27 mai 2008	0h35	Claude	Gestionnaire de programmes
Mardi 27 mai 2008	0h48	Clément	Gestionnaire de programmes
Jeudi 05 juin 2008	0h40	Luc	VP Affaires
Jeudi 05 juin 2008	0h40	Régis	Directeur RH
Jeudi 05 juin 2008	0h32	David	VP et DG

AÉRO 3

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Mercredi 04 juin 2008	0h50	Sylvain	Gestionnaire de gestionnaires de programmes
Mercredi 04 juin 2008	0h50	François	Gestionnaire de programmes
Mercredi 18 juin 2008	0h50	Alex	Gestionnaire de programmes
Mercredi 18 juin 2008	0h44	Marie	VP RH
Mercredi 18 juin 2008	0h39	Jean	VP et DG

AÉRO 4

Date entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Lundi 16 juin 2008	Environ 1h00	Noël	Directeur RH
Lundi 16 juin 2008	Environ 0h30	Carole	Conseillère RH
Mardi 17 juin 2008	Environ 1h00	Pierre	Directeur RH
Mardi 17 juin 2008	Environ 1h00	Serge	Gestionnaire de gestionnaires de projets
Jeudi 19 juin 2008	Environ 1h00	Vincent	Gestionnaire de projets
Jeudi 19 juin 2008	Environ 1h00	Georges	Gestionnaire de gestionnaires de projets
Vendredi 05 septembre 2008	0h55	Simon	Gestionnaire de gestionnaires de projets
Vendredi 05 septembre 2008	0h54	Benoît	Soutien à la gestion de projets
Vendredi 05 septembre 2008	0h40	Renaud	Gestionnaire de projets
Vendredi 05 septembre 2008	0h51	Paul	Soutien à la gestion de projets

AÉRO 5

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Vendredi 20 juin 2008	0h58	Maxime	Gestionnaire de programmes
Vendredi 20 juin 2008	0h49	Danielle et Christine (entrevue en duo)	Directrice RH et Conseillère RH
Mercredi 25 juin 2008	1h10	Marcel	Gestionnaire de gestionnaires de programmes
Mercredi 25 juin 2008	1h03	Jean-Nicolas	Gestionnaire de programmes
Mercredi 25 juin 2008	0h50	Jocelyn	Gestionnaire de projets (usine)
Mercredi 25 juin 2008	0h52	Alain	Directeur, gestion de programmes
Mercredi 13 août 2008	0h42	Émile	VP RH
Mercredi 13 août 2008	1h00	Édouard	PDG

AÉRO 6

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Jeudi 26 juin 2008	1h20	Albert	Gestionnaire de GPJ
Mardi 08 juillet 2008	1h05	William	Gestionnaire de GPJ
Mardi 08 juillet 2008	0h30	Eloïse	Conseillère RH
Mercredi 09 juillet 2008	0h53	Lucille	Directrice RH
Jeudi 10 juillet 2008	0h54	Patrick	Gestionnaire de GPJ
Jeudi 17 juillet 2008	1h13	Yves	Gestionnaire de projets
Jeudi 17 juillet 2008	0h33	Paul-André	Gestionnaire de GPJ
Lundi 18 août 2008	1h13	Bernard	Directeur gestion de programmes
Mardi 19 août 2008	0h59	Hans	Directeur gestion de programmes
Mardi 19 août 2008	0h55	Bruno	Directeur gestion de projets

AÉRO 7

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Mercredi 23 juillet 2008	1h21	Guy	Directeur programmes
Mercredi 23 juillet 2008	1h03	Dominic	Gestionnaire de GPJ
Mercredi 23 juillet 2008	0h58	Sébastien	Gestionnaire de projets
Mercredi 23 juillet 2008	1h01	Judith	Conseillère RH
Vendredi 25 juillet 2008	1h02	Anne	Gestionnaire de GPJ
Vendredi 25 juillet 2008	0h49	Anne-Marie	Gestionnaire de projets, senior
Vendredi 25 juillet 2008	0h32	Bertrand	Gestionnaire de projets, junior
Mardi 29 juillet 2008	1h15	Monica	Directrice RH

AÉRO 8

Date d'entrevue	Durée de l'entrevue	Prénom fictif	Fonction généralisée
Mercredi 16 juillet 2008	1h20	René	Gestionnaire de GPJ
Mercredi 16 juillet 2008	0h55	Pascale	Soutien à la gestion de projets
Mercredi 16 juillet 2008	0h52	Cédric	Gestionnaire de projets
Vendredi 18 juillet 2008	0h53	Yan	Gestionnaires de projets
Vendredi 18 juillet 2008	0h47	Matthew	Gestionnaire de GPJ
Vendredi 18 juillet 2008	0h36	Gisèle	Gestionnaire de projets
Mardi 22 juillet 2008	0h56	Karine	Conseillère, RH
Mardi 22 juillet 2008	0h48	Lise	Directrice, RH
Jeudi 24 juillet 2008	1h00	Gilles	Gestionnaire de GPJ
Jeudi 24 juillet 2008	0h33	Joël	Gestionnaire de projets

Annexe D – Guide d'entrevue

ÉCOLE
POLYTECHNIQUE
MONTRÉAL

PROJET DE RECHERCHE EN COLLABORATION AVEC LES ENTREPRISES MEMBRES D'AÉRO MONTRÉAL

GUIDE D'ENTREVUE

«La gestion des gestionnaires de projets dans les entreprises du secteur aérospatial québécois»

Équipe de recherche:

Mario Bourgault, Ph.D., professeur

Marie-Claude Petit, M.Sc., candidate au doctorat

Conformément au certificat de conformité éthique octroyé par l'École Polytechnique de Montréal, les chercheurs s'engagent à préserver la confidentialité de toute information reçue auprès des entreprises participantes que ce soit par le biais d'entrevues, discussions, lectures de documents internes ou par tout autre moyen (Certificat no. CÉR-07/08-10).

MISE EN CONTEXTE

A. Remerciements à l'endroit du répondant pour son intérêt et sa disponibilité et recueil de ses données nominatives

Prendre en note les prénom, nom et le titre de la fonction actuelle du répondant sur la dernière page du Guide d'entrevue. Si le titre de la fonction n'apparaît pas suffisamment explicite, lui demander des précisions. Échanger les cartes professionnelles respectives pour références et/ou correspondances futures.

B. Présentation de la responsable de la recherche et de l'institution d'enseignement

La responsable de la recherche est doctorante en génie industriel à l'École Polytechnique de Montréal. Elle mène ce projet de thèse sous la direction du professeur Mario Bourgault qui est également titulaire de la Chaire de recherche en gestion de projets technologiques à l'École Polytechnique de Montréal.

C. Intérêt et objectifs de la recherche

Parmi les ressources dont disposent les entreprises de haute technologie, il en est une qui peut être aujourd'hui qualifiée de stratégique. Il s'agit du gestionnaire de projets. Ressource stratégique, car c'est sur leurs épaules que repose une grande partie du succès des projets qui leur sont confiés. Dans le secteur aérospatial québécois, le succès des projets semble indéniablement contribuer à la performance des entreprises qui le composent. Pour preuve, l'aérospatial au Québec a plus que jamais auparavant le vent en poupe. D'ailleurs, nombreuses sont les entreprises de ce secteur, dont la majorité sont situées dans la région du Montréal métropolitain, qui se taillent présentement une place de choix parmi les leaders mondiaux.

Ce constat de réussite nous porte à croire que les entreprises accordent une attention particulière à la gestion de leurs gestionnaires de projets.

Cependant, nous constatons que le sujet de la gestion des gestionnaires de projets dans les entreprises de haute technologies, telle celles du secteur aérospatial, est fort peu documenté sur le plan empirique. C'est pourquoi, nous souhaitons, dans le cadre de cette recherche: identifier les défis que pose le contexte de projets pour la gestion des gestionnaires de projets dans les entreprises secteur aérospatial québécois; constater l'importance que celles-ci accordent à la gestion de leurs gestionnaires de projets; identifier les moyens mis en œuvre pour les gérer; ainsi que les acteurs qui sont amenés à jouer un rôle actif au niveau de la gestion de ces professionnels; saisir la logique entre les moyens mis de l'avant et les objectifs organisationnels à satisfaire»; enfin, identifier les retombées de la gestion des gestionnaires de projets telle qu'elle s'effectue dans les différents cas d'entreprises à l'étude.

D. Cadre de la recherche

Ce projet de recherche a reçu l'appui de la Grappe aérospatiale du Montréal métropolitain à l'issue d'une présentation devant les membres de son Conseil d'administration par le professeur Mario Bourgault, le 19 mars 2008. La recherche est ainsi réalisée grâce à la participation d'entreprises membres d'Aéro Montréal.

La cueillette des informations, par l'intermédiaire d'entrevues avec un petit nombre de personnes clés dans les entreprises, s'effectuera de mai à septembre 2008. L'automne 2008 ainsi que l'hiver, le printemps et l'été 2009 seront consacrés à l'analyse des données ainsi qu'à la rédaction de la thèse. Le dépôt de la thèse est prévu à l'automne 2009.

E. Aperçu du déroulement de l'entrevue

Pendant l'entrevue, dont la durée moyenne est estimée à 60-75 minutes, la responsable de la recherche explorera avec chacun des répondants des thèmes (cinq) rattachés à la gestion des gestionnaires de projets tel quelle se présente dans leur entreprise respective. Et cela à partir des questions semi-ouvertes du présent Guide d'entrevue.

L'entrevue sera enregistrée numériquement avec la permission préalable de chacun des répondants. Dans le cas où ceux-ci voudraient préserver certaines informations, il leur sera toujours possible de demander d'interrompre l'enregistrement. Des notes manuscrites pourront être prises le cas échéant et/ou jusqu'à ce que reprenne l'enregistrement.

Enfin, en vertu de la Lettre de consentement, co-signée par le répondant et la responsable de la recherche avant le début de l'entrevue, il est convenu que la responsable de la recherche prendra les dispositions nécessaires pour garantir le respect de la confidentialité et l'anonymat des propos qui lui seront communiqués par les participants à la recherche que ce soit lors de leur traitement et/ou de leur conservation.

THÈME I

Dans le but de mieux situer votre entreprise nous aimerions, dans un premier temps, en savoir davantage sur certains éléments qui la composent. Par conséquent:

Brièvement…

a. D'abord, comment décririez-vous votre entreprise?
   i. À l'interne de celle-ci (*organigramme, taille, départements*)
   ii. À l'externe de celle-ci (*environnement socio-économico-politique*)

b. Ensuite, comment décririez-vous:
   i. Votre département? (*relève de qui*)
   ii. Les personnes qui y travaillent? (*nombre, fonctions, rôles*)
   iii. Les liens entretenus avec les autres départements de l'entreprise? (*coopération, collaboration, concertation, communication*)

c. Comment décririez-vous les projets qui sont réalisés dans votre entreprise? (*envergure, durée, coûts, nature, clients, autres*)

d. Comment décririez-vous le contexte de ces projets? (*cycle de vie, exigence en RH, en compétences*)

e. Comment décririez-vous les gestionnaires de projets dans votre entreprise? Par comparaison, notamment, avec d'autres catégories de personnels. (*formation, compétences, qualités, nombre, mandats, etc.*)

f. Dans quelle mesure, les gestionnaires de projets dans votre entreprise:
   i. Produisent-ils de la valeur? (*compétences variées, s'adaptent aux besoins de l'entreprise, contribuent à la constitution des «core competencies»*)?
   ii. Sont-ils rares et spécifiques sur le marché?
   iii. Sont-ils imitables par les concurrents?
   iv. Sont-ils remplaçables par d'autres ressources?

g. Pour quelles raisons, selon vous, les gestionnaires de projets travaillent-ils et/ou souhaitent-ils travailler dans votre entreprise? (*facteurs d'attractivité: sens et mission de l'entreprise, responsabilité confiée, qualité du management, développement des compétences, ambiance de travail, rétribution, conditions de travail, opportunités d'évolution*)
   i. Sur le(s)quel(s) de ces facteurs l'entreprise met-elle, selon vous, davantage l'accent? (*pour les attirer, les retenir*)

THÈME II

LES DÉFIS DE LA GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS

Maintenant, nous aimerions connaître les différents défis que peut poser la gestion des gestionnaires de projets dans une entreprise comme la vôtre.

2.1 Défis de la gestion des gestionnaires de projets

A) Quels sont, selon vous, les défis que pose la gestion des gestionnaires de projets au sein de votre entreprise? (*laisser le répondant réfléchir. Si trop long, B)*)

B) Selon vous, quels sont les défis que pose la gestion des gestionnaires de projets au sein de votre entreprise **en fonction** de chacune des pratiques RH suivantes? Illustrer (lequel et importance).

TABLEAU 1 – DÉFIS DE GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS / PRATIQUES RH

Pratiques RH – pour les gestionnaires de projets	Défis	Illustrations	Raisons
Recrutement & sélection			
Formation & développement			
Gestion de carrière (opportunité d'avancement)			
Rémunération			
Évaluation des performances			
Motivation			
Rétention (autres???)			

a. Pour quelle(s) raison(s), selon vous, l'une et/ou l'autre de ces pratiques RH représente(nt)-t-elle(s) un défi pour la gestion des gestionnaires de projets dans votre entreprise?

- Comment les relève-t-on? Par l'intermédiaire de qui? De quoi?

C) Selon vous, quels sont les défis que pose le contexte de projets pour la gestion des gestionnaires de projets dans votre entreprise? Expliquer. (*durée du cycle de vie/parcours professionnel*)

D) Quels sont, selon vous, le(s) défi(s) en matière de gestion des gestionnaires de projets qui s'avère(nt) le(s) plus important(s) à relever pour votre entreprise?

a. Pour quelle(s) raison(s), selon vous, en est-il ainsi? (*facteurs d'influence*)

THÈME III

STRATÉGIE ET PRATIQUES DE GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS

Dans un troisième temps, nous aimerions connaître la stratégie de gestion des RH dans votre entreprise ainsi que les différentes pratiques de gestion des gestionnaires de projets dans votre entreprise / des défis précédemment identifiés.

3.1 Stratégie d'entreprise en matière de gestion des ressources humaines

A) Quelle est, selon vous, la stratégie/vision de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines (**en général**)? (*philosophie de la haute direction*) Détailler. (*caractéristiques principales de la culture RH de l'entreprise*)

   a. Quels objectifs, selon vous, cette stratégie RH vise-t-elle à satisfaire?

B) De quelle façon, selon vous, cette stratégie RH, s'exprime-t-elle dans le cas précis des gestionnaires de projets de votre entreprise? (*les inclut OU non particulièrement*) Expliquer.

Le cas échéant…

   a. En quoi, selon vous, les gestionnaires de projets, en tant que RH se gèrent (*devraient se gérer*) différemment des autres personnels dans votre entreprise? Illustrer.

En d'autres termes…

— Quelles sont (*seraient*), selon vous, les pratiques de gestion RH propres à la gestion des gestionnaires de projets?

C) Quels sont les moyens qui permettent à l'entreprise de s'orienter en matière de gestion des ressources humaines pour votre entreprise (ex.: sondages internes, externes; résultats d'enquêtes d'organisme (universités. Ordre professionnel, etc.); conférences, etc.)?

   a. Comment selon vous ces moyens orientent votre entreprise dans la gestion de ses gestionnaires de projets?

3.2 Pratiques de gestion des gestionnaires de projets / pratiques RH

A) En **fonction** des **défis** que pose la **gestion des gestionnaires de projets** dans votre entreprise (et/ou le **contexte de projets**), quels **moyens** sont, selon vous, mis de l'avant dans l'entreprise pour **soutenir leur gestion**? Détailler.

Si moyens fonction de pratiques RH…

TABLEAU 2 – MOYENS MIS EN ŒUVRE / PRATIQUES RH

Pratiques RH – pour les gestionnaires de projets	**Moyens employés / description**	**Depuis combien de temps / logique**	**Acteurs / raisons (aussi tableau 3)**
a) Recrutement & sélection			
b) Formation & développement			
c) Gestion de carrière			
d) Rémunération & récompense			
e) Évaluation des performance			
f) Motivation			
g) Rétention			

3.3 Cohérence entre la pratique de gestion des gestionnaires de projets et les objectifs de l'entreprise

A) Qu'est-ce qui sont, selon vous, justifient la pratique de gestion des gestionnaires de projets tel qu'elle s'effectue (*par l'intermédiaire de différents moyens*) dans votre entreprise? (*facteurs: signaux «alarmants», changements organisationnels, objectifs à atteindre, demandes des gestionnaires de projets, contexte d'innovation, concurrence*)

Le cas échéant…

B) Dans quelle mesure, selon vous, y a-t-il une cohérence entre les moyens de gestion des gestionnaires de projets mis de l'avant (ou non) et la stratégie RH de l'entreprise?

THÈME IV

Les acteurs de la gestion des gestionnaires de projets

Le quatrième thème de la recherche porte sur les personnes (ou acteurs) qui jouent un rôle actif au niveau de la gestion des gestionnaires de projets dans les entreprises du secteur aérospatial.

4.1 Acteurs de la gestion des gestionnaires de projets*

* Permet de récapituler ce qui a peut-être déjà été énoncé

A) Quels sont, selon vous, les acteurs qui interviennent au niveau de la gestion des gestionnaires de projets au sein de votre entreprise? (*voir Tableau 3*)

TABLEAU 3 – LES ACTEURS DE LA GESTION DES GESTIONNAIRES DE PROJETS DANS LES ENTREPRISES DU SECTEUR AÉROSPATIAL QUÉBÉCOIS

Acteurs – internes	**Titre(s) – fonction(s)**	**Caractéristiques – compétences, formation GP et/ou RH**	**Rôles & responsabilités/ gestion GP/ pratiques RH** (*positionnement*)	**Raisons de ce partage des rôles & responsabilités** (*compétences*)	**Acteurs se rapportent à/mandatés par**
Départ. RH					
Bureau de projets (*PMO*)					
Gestionnaires programme(s)					
Gestionnaires département(s)					
Haute direction	(prés., v.-p.)				
Gestionnaires de projets*					
Aspirants gestionnaires de projets					
Autre(s)					
Acteurs – externes	**Titre(s) – fonction(s)**	**Caractéristiques – compétences, formation GP et/ou RH**	**Rôles & responsabilités / gestion GP/ pratiques RH** (*positionnement*)	**Raisons de ce partage des rôles & responsabilités** (*compétences*)	**Acteurs e rapportent à/mandatés par**
Sous-traitant(s) RH					
Client(s)					
Autre(s)					

* Dans le cas où les gestionnaires de projets dans l'entreprise font figure d'acteurs de leur propre gestion:

B) Nous souhaitons en savoir davantage sur l'«auto gestion» dont font preuve les gestionnaires de projets dans votre entreprise relativement pour, par voir à leur formation et développement / gestion de leur parcours professionnel / etc.

Aussi:

a. De quelle(s) façon(s) leur autonomie en ce sens est-elle encouragée dans votre entreprise? Expliquer. (*qui encourage*)

b. Quel(le)s sont, selon vous, les retombées de cette autonomie (d'«auto gestion») des gestionnaires de projets dans votre entreprise?

C) Quelle(s) caractéristique(s), selon vous, chacun de ces acteurs de gestion des gestionnaires de projets (*gestionnaires et/ou superviseurs de gestionnaires de projets, conseillers RH, etc.*). doivent-ils présenter pour être à même de gérer efficacement les gestionnaires de projets dans votre entreprise? Expliquer. (*compétences, qualités interpersonnelles*)

a. Selon vous, qu'est-il fait en ce sens dans votre entreprise? Illustrer. (*facteurs pour favoriser: **formation et développement des gestionnaires**, évaluation, etc.*)

b. D'où sont issues, selon vous, ces initiatives? Depuis quand? Pourquoi?

c. Quels sont, selon vous, les effets de ces initiatives sur la gestion des gestionnaires de projets de votre entreprise? Démontrer (cohérence avec les défis que pose la gestion des gestionnaires de projets…).

Le cas échéant…

D) Quelle est, selon vous, la perception de votre département et/ou groupe à l'endroit de la DRH pour la gestion des gestionnaires de projets?

E) À l'inverse, quelle est, selon vous, la perception de la DRH à l'endroit de votre département et/ou groupe pour la gestion des gestionnaires de projets?

THÈME V

Retombées de la gestion des gestionnaires de projets

Pour ce cinquième et dernier thème, nous aimerions en savoir davantage sur les retombées de la gestion des gestionnaires de projets telle qu'elle s'effectue dans votre entreprise. Nous souhaiterions également connaître le niveau de satisfaction à cet égard et ce qui, le cas échéant, pourrait être entrepris de plus en ce sens.

5.1 Retombées de la gestion des gestionnaires de projets

A) Quels bénéfices découlent, selon vous, de la façon dont les gestionnaires de projets dans votre entreprise sont présentement gérés? (*performance des projets, de l'entreprise, rétention et bien-être des gestionnaires de projets)*

   a. De quelle(s) façon(s), selon vous, mesure-t-on ces retombées*? (*description du processus d'évaluation le cas échéant: qui, quand, critères, outils d'évaluation, traitement des résultats, réactions et actions/résultats**). Décrire.

* En l'absence d'un processus d'évaluation, demander au répondant d'expliquer le pourquoi de cette situation.

5.2 Niveau de satisfaction à l'égard de la gestion des gestionnaires de projets

A) Quelle est votre propre niveau de satisfaction à l'égard de la gestion des gestionnaires de projets tel qu'elle s'effectue présentement dans votre entreprise? Expliquer. (*exemples d'échecs, de réussites, comparaison avec expériences antérieures*)

   a. Selon vous, cet avis est-il partagé par d'autres personnes dans l'entreprise? (*autres acteurs de la gestion des gestionnaires de projets, gestionnaires de projets eux-mêmes*)

B) Qu'est-ce qui, d'après vous, pourrait être entrepris en vue d'améliorer la gestion des gestionnaires de projets dans votre entreprise? (*suggestions d'initiatives, solutions, accroître sens responsabilités RH des gestionnaires de gestionnaires de projets, etc.*)

En fonction, par exemple:

- des attentes de l'entreprise (ses hauts dirigeants, son DRH, etc.)
- des attentes des gestionnaires de gestionnaires de projets
- des attentes des gestionnaires de projets

CONCLUSION

a. Pour conclure cette entrevue, sont les éléments qui, selon vous, pourraient s'ajouter à vos propos sur la gestion des gestionnaires de projets au sein d'entreprises comme la vôtre? (*voire autres personnes à rencontrer outre celles planifiées*)

b. Enfin, outre l'information accessible sur le site officiel de votre entreprise et/ou, par exemple, sur des sites gouvernementaux, quelle(s) source(s) documentaire(s) additionnelle(s) (ex.: interne(s)) pourrai(en)t, à votre avis, nous être utile(s) afin de complémenter certaines des informations que vous nous avez communiquées pendant cette entrevue?* (*ou document(s) au(x)quel(s) vous avez fait référence pendant l'entrevue: rapport(s), organigramme*)

* Veuillez noter que le traitement et la conservation de toutes documentations internes seront soumis aux mêmes conditions que celui de vos propos.

Section : Profil du répondant – renseignements codifiés

***Code du répondant* :**	**Verbatim *original de référence* :**
Code de l'entreprise :	**Année(s) d'expérience dans l'entreprise** :
Département actuel :	**Département(s) précédent(s)** :
Titre / fonction actuel :	**Titre(s) / fonction(s) précédent(s)** :
Formation(s) universitaire(s) :	**Année(s) d'expérience dans le domaine d'activités** :
Formations professionnelles (ex. : certification) :	**Année(s) d'expérience dans un contexte de projets** :
Trajectoire professionnelle (ex.: en gestion de projets) :	*** Autres questions, selon le répondant** :

Section : Profil du répondant – renseignements confidentiels *

***Code du répondant* :**	**Verbatim *codifié de référence* :**
Nom :	**Prénom** :
Entreprise :	**Année(s) d'expérience dans l'entreprise** :
Département actuel :	**Département(s) précédent(s)** :
Titre / fonction actuel :	**Titre(s) / fonction(s) précédent(s)** :
Formation(s) universitaire(s) :	**Année(s) d'expérience dans le domaine d'activités** :
Formations professionnelles (ex. : certification) :	**Année(s) d'expérience dans un contexte de projet** :
Trajectoire professionnelle (ex.: en gestion de projets) :	*** Autres questions, selon le répondant** :

***** Fiche à conserver dans une filière confidentielle une fois ces informations «sensibles» codifiées et transposées dans la section subséquente Profil du répondant – renseignements codifiés.

Annexe E – Liste des définitions des codes

HU: AERO 7
File: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas\AERO 7.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 09-06-02 21:29:21

Code neighbors list
Code-Filter: All
---

11 sept 2001

"Référence aux attentats du 11 septembre 2001 a New York."

Accu GPJ

"Accueil des GPJ dans l'entreprise, dans le département.
Code qui comprend aussi: les acteurs de l'accueil des GPJ, les moyens mis de l'avant lors de l'accueil. Par exemple: les RH, le jumelage ou mentorat."

Act carr G de GPJ

"Acteur de la carrière des G de GPJ dans l'entreprise."

Act carr GPJ

"Acteur de la carrière (cheminement ou parcours professionnel) des GPJ. Ce peut être le GPJ lui-même comme le gestionnaire de GPJ, comme un conseiller RH, etc."

Act éval G de GPJ

"Acteur de l'évaluation des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Act éval GPJ

"Acteur de l'évaluation des gestionnaires de projets dans l'entreprise. par exemple: le gestionnaire de gestionnaires de projets."

Act form G de GPJ

"Acteur de la formation des gestionnaires de G de GPJ."

Act form GPJ

"Acteur de la formation des gestionnaires de projets de l'entreprise. Les personnes qui interviennent au niveau de leur formation, a l'interne comme a l'externe de l'entreprise."

Act motiv G de GPJ

"Acteur de la motivation des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Act motiv GPJ

"Acteur de la motivation des gestionnaires de projets, soit ceux qui interviennent pour les motiver, les garder motiver. Par exemple, le gestionnaire de gestionnaires de projets, le client, le projet, l'innovation, etc."

Act recr sel GPJ

"Acteur du recrutement et/ou de la sélection des gestionnaires de projets pour l'entreprise."

Act recrut sél G de GPJ

"Acteur du recrutement et de la sélection des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Act rému GPJ

"Acteur de la rémunération des GPJ."

Act rétent G de GPJ

"Acteur de la rétention des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Act rétent GPJ

"Acteur de la rétention des gestionnaires de projets dans l'entreprise."

Adj G de GPJ

"Adjoint au G de GPJ ou aide. Les raisons de sa mise en poste, l'initiateur, ses rôles et responsabilités, bénéfices escomptes, etc. Par exemple, permet de gérer moins de GPJ a la fois."

Aspect neg

"Le participant parle en des termes négatifs d'un aspect, d'une situation, d'une pratique, d'une décision, d'une personne, d'un département, d'un produit, etc."

Aspect pos

"Le participant parle en des termes positifs d'un aspect, d'une situation, d'une pratique, d'une décision, d'une personne, d'un département, d'un produit, etc."

Attrait org

"Attrait de l'entreprise pour les gestionnaires de projets en termes de facteurs de motivation a aller y travailler (ex.: secteur industriel, produits, environnement de projets, autonomie, conditions de travail, relations avec le supérieur immédiat, salaire, etc.)"

Carr G de GPJ

"Carrière des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Carr GPJ

"Carrière des gestionnaires de projets: la gestion et/ou la mobilité ou l'évolution ou le cheminement ou le parcours professionnel des GPJ a l'interne ou a l'externe de l'entreprise. Le GPJ peut être le participant.
Code qui comprend aussi: Moyen mis de l'avant au niveau de la gestion de la carrière ou du cheminement ou du parcours professionnel des GPJ de l'entreprise. Par exemple: affichage ou offre de poste, évaluation, rencontre, repérage, plan de succession, influence, opportunisme des GPJ, projets en parallèle, etc."

Carr GPJ hist

"Carrière des gestionnaires de projets inscrit dans l'histoire de l'entreprise. Par exemple: depuis l'an dernier, on a pas fait le plan de succession pour les GPJ."

Chang act G GPJ

"Changement d'acteur en lien avec la gestion de gestionnaires de projets dans l'entreprise. par exemple: responsable de la formation, etc."

Chang orgl

"Changement organisationnel dans l'entreprise. Par exemple, une restructuration, nouvelles procédures, nouvelles technologies, nouveaux acteurs, etc. Egalement comparaison entre avant et depuis le changement dans l'entreprise, dans le département."

Comment

"Commentaire personnel ou réflexion personnelle au sujet du contenu de l'entrevue."

Comp depart

"Comparaison entre des départements: similitudes, distinctions."

Comp org

"Comparaison entre entreprise: similitudes, distinctions. Par exemple: la gestion des GPJ, les

conditions de travail pour les GPJ, etc."

Compét G de GPJ

"Description des compétences des gestionnaires de gestionnaires de projets. Par exemple: compétences techniques, qualités personnelles, interpersonnelles, profil, *background* (ex.: domaine militaire), position dans l'entreprise, etc. Également capacités comme: motiver."

Compét GPJ

"Description des compétences des gestionnaires de projets dans l'entreprise. Exemple de compétences: connaissances du secteur d'activités (aérospatial); connaissances de la gestion de projets (technique), connaissance en finances; connaissance de la gestion de contrats; connaissance des clients, des produits de l'entreprise, etc. Egalement, les compétences interpersonnelles (ex.: leadership, pouvoir d'influence, communication, «*go getter*»). enfin, le background du GPJ. Par exemple: ex-militaire."

Concur org

"Compétitivité de l'entreprise par rapport a d'autres entreprise du même secteur industriel."

Défi gestion GPJ neg

"Absence de (ce type de) défi de gestion des GPJ dans l'entreprise et/ou dans ce département, de l'avis du participant."

Défi gestion GPJ pos

"Présence d'un défi de gestion des GPJ dans l'entreprise et/ou le département, de l'avis du participant."

Depart partic

"Département du participant tel que ce dernier y fait allusion pendant l'entrevue."

Desc client

"Description d'un ou de clients de l'entreprise."

Desc depart

"Description d'un département (nature, taille, structure, nombre d'employés, personnel qui y travaille (ex.: partenaires d'affaires pour le DRH), etc.). Le département peut être celui du participant OU d'un département auquel le participant fait référence."

Desc GPJ

"Description des gestionnaires de projets en tant que personnes, que professionnels, de leur place dans l'entreprise (hiérarchie), de l'avis (perception) du participant."

Desc indus aero

"Description de l'industrie aérospatiale."

Desc init orglle

"Description d'une initiative organisationnelle telle l'amélioration continue dans l'entreprise."

Desc org

"Description de l'entreprise du participant OU d'une entreprise a laquelle le participant fait référence pendant l'entrevue. Description: taille, structure, localisation, dispersion géographique, culture, personnel, objectifs, etc."

Desc partic

"Description du participant a l'entrevue: son titre (généralise pour fins de confidentialité), sa fonction, son département, le nombre d'année dans celui-ci, son parcours professionnel, ses expériences, etc."

Desc PJ ctxt

"Description du projet et de son contexte de projets (ex.: sa structure, ses outils, ses processus (ex.: soumission), matriciel, etc.), ses phases, la pression et le stress, de l'entreprise.
Egalement, distinction entre projet et programme."

Desc prod

"Description du ou des produits de l'entreprise OU de d'autres entreprises. Description: nature, nombre, client, coût, etc."

Dir initiat

"Initiative issue des dirigeants de l'entreprise. Par exemple, un programme d'amélioration continue."

DRH initiat

"Initiative de la part du département de ressources humaines. Par exemple: sondage, effort de communication avec les employés (incl. les GPJ), reconnaissance des employés (incl. les GPJ), etc."

Équipe PJ

"Description de l'équipe de projets: sa structure (ex.: *core team*), sa composition (nombres et fonctions des membres ou ressources humaines (*test pilot*, *project engineer*, architectes de systèmes, soumissions, etc.), etc."

Éval G de GPJ

"Évaluation des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Éval GPJ

"Évaluation des gestionnaires de projets. Par exemple: pour l'atteinte des objectifs, la fixation de d'autres, l'évolution professionnelle, etc.
Code qui comprend aussi: Moyen mis de l'avant pour fin d'évaluation des GPJ. Par exemple: modèle de compétences, etc."

Éval GPJ hist

"Evaluation des GPJ inscrit dans l'histoire de l'entreprise. Par exemple: depuis deux ans, tous les GPJ sont évalués a partir du modèle de compétences."

Form G de GPJ

"Formation des gestionnaires de gestionnaires de projets dans l'entreprise."

Form G de GPJ hist

"Historique de la formation des gestionnaire de GPJ dans l'entreprise."

Form GPJ

"Formation des gestionnaires de projets de l'entreprise. Acquise soit a l'externe de l'entreprise (ingénierie, Collège militaire, MBA, PMP, etc.), soit a l'interne de l'entreprise (formation maison ou sur mesure selon les besoins de l'entreprise). Par exemple pour standardiser les façons de gérer des projets.
Code qui comprend aussi: Moyen de formation pour les GPJ de l'entreprise. Par exemple, formation formelle: cours à l'externe (MBA), cours à l'interne (programme sur mesure); formation informelle comme le mentorat ou *coaching* ou jumelage entre gestionnaires de projets entre eux (ex.: un senior et un junior) ou entre une personne autre et un gestionnaire de projets (ex.: membre de la direction et un gestionnaire de projets).), «sur le tas», etc."

Form GPJ hist

"Formation des gestionnaires de projets inscrite dans l'histoire de l'entreprise. Par exemple: tel cours est offert aux GPJ depuis 2 ans."

G de GPJ appel

"Appellation du G de GPJ dans l'entreprise, d'après les explication du participant."

G de GPJ initiat

"Initiative de la part des G de GPJ en matière de gestion de GPJ. Par exemple: code vestimentaire, *walking around* et se faire le confident des GPJ."

Gen X Y

"Allusion a l'une ou l'autre des Génération X ou Génération Y."

Gest dist GPJ

"Gestion distincte des GPJ par rapport a d'autres personnels. Egalement, dans la façon de gérer des GPJ junior, senior, de la part du G de GPJ.
Note: ce code est surtout utilise quand la question est posée. Autrement, la gestion distincte se déduit lors de l'analyse des données."

GPJ appel

"Appellation du GPJ d'après l'explication du participant. Par exemple: gestionnaire de projets, gestionnaires de programmes, administrateur d'affaires, etc."

GPJ initiative

"Initiative issue des GPJ dans l'entreprise. Par exemple, des cours."

Hiérar GP

"Hiérarchie des postes dans le contexte de gestion de projets de l'entreprise du participant et vis-à-vis d'autres postes dans l'entreprise (ex.: d'autres départements)."

Initiat orglle hist

"Initiative organisationnelle dans l'histoire de l'entreprise. Par exemple, depuis quand elle est implantée. Ce peut être une grande comme une petite initiative."

Mec gestion GPJ

"Mécanisme pour favoriser la gestion des GPJ. Par exemple, un *board* qui permet aux GPJ et/ou au G de GPJ de se rencontrer périodiquement, d'ou qu'ils soient, pour discuter de problématique de GP (AERO 6_ Lucille et Bruno) voire de gestion de GPJ (voir AERO 6_Bruno)."

Mentor G de GPJ

"Mentorat au niveau du G de GPJ dans l'entreprise."

Mentor GPJ

"Mentorat dont font l'objet les GPJ dans l'entreprise, à titre de formation informelle (dans la littérature: mentorat est qualifie comme tel)."

Motiv G de GPJ

"Motivation des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Motiv GPJ

"Motivation des gestionnaires de projets. Éléments qui les motivent et/ou les démotivent. Code qui comprend aussi: Moyen mis de l'avant au niveau de la motivation des GPJ de l'entreprise. Par exemple: écoute, encouragement (verbal comme tape dans le dos réelle ou virtuelle), encadrement, respect de l'autonomie des GPJ, etc. Le client peut aussi motiver le GPJ. Par exemple: ses exigences, la nature de la relation entre eux, l'acceptation du projet fini."

Percep DRH

"Perception qu'a le participant du département de ressources humaines."

Perf GPJ

"De la performance des GPJ dans l'entreprise."

Pers support GPJ

"Personnel support aux GPJ dans l'entreprise. Notamment le personnel lié au PMO. Ses R&R, sa relation avec les GPJ, etc."

Perspect GRH org

"Perspective ou vision ou philosophie de gestion des ressources humaines de l'entreprise, émanant du département des ressources humaines et/ou de la haute direction."

Pist amélio gestion GPJ

"Pistes qui, de l'avis du participant, pourraient être entreprises en vue d'améliorer la gestion (ou l'encadrement) des GPJ dans l'entreprise."

PMO

"PMO pour Project management office. Sa présence dans l'entreprise, sa place vis-à-vis des

projets, son rôle, ses effectifs, etc."

Process gestion PJ

"Processus, outils de gestion de projets dans l'entreprise. Souvent pour fin de standardisation."

R&R dirigeant

"Rôles et responsabilités des dirigeants de l'entreprise. Par exemple, leur attitude à l'égard de la gestion de programme (ex.: structure, importance) peut contribuer de façon positive a la gestion des GPJ."

R&R DRH

"Rôles et responsabilités du département RH par l'intermédiaire de différents acteurs: direction RH, conseiller RH, etc. En lien avec la gestion des GPJ."

R&R G de GPJ

"Rôle et responsabilités du gestionnaire de gestionnaires de projets en matière de gestion de gestionnaires de projets. Par exemple: être en charge de GPT, chapeauter des portefeuilles de projets, conjuguer avec les différences entre les GPJ, leadership, trouver un équilibre dans l'application de règles à faire suivre, écouter, communiquer, motiver, permettre visibilité au GPJ, etc."

R&R GPJ

"Rôles et responsabilités des gestionnaires de projets. Par exemple: mandat de gérer leur projets dans le respect temps-coût-qualité-requis client; entretien de la relation avec le client."

Recrut select G de GPJ

"Recrutement et sélection des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Recrut select GPJ

"Recrutement et sélection des GPJ dans l'entreprise.
Code qui comprend aussi: Moyen mis de l'avant au niveau du recrutement et de la sélection des GPJ dans l'entreprise. Par exemple: affichage, entrevue, bouche a oreille, réseautage, etc."

Recrut select GPJ hist

"Recrutement et sélection des GPJ dans l'entreprise au fil des années."

Reflex partic

"Moment, pendant l'entrevue, généralement à l'issue d'une question, ou le participant réfléchi.

Code qui inclut également moment de silence de la part du participant. Silence parce qu'ils réfléchi ou bien parce qu'il hésite et/ou ne veut pas se prononcer."

Rel dir GPJ

"Relation entre les dirigeants et les GPJ dans l'entreprise au niveau de leur encadrement."

Rel DRH dir

"Description de la relation du département RH avec les dirigeants de l'entreprise (ex.: managers, dont G de GPJ, directeurs, VP, PDG).
Note: code spécifique pour la relation DRH et G de GPJ."

Rel DRH G de GPJ

"Relation entre le département ressources humaines et les gestionnaires de gestionnaires de projets dans l'entreprise."

Rel DRH GPJ

"Relation entre le département Ressources humaines et les gestionnaires de projets dans l'entreprise. Par exemple: recrutement, entrevue de sélection, résolution de problèmes, etc."

Rel G de GPJ client

"Relation entre le gestionnaire de GPJ et le client de l'entreprise."

Rel G de GPJ dir

"Relation entre les gestionnaires de GPJ et les dirigeants dans l'entreprise."

Rel G de GPJ GPJ

"Relation entre le gestionnaire de gestionnaires de projets et les gestionnaires de projets. Par exemple: accessibilité, communication ouverte, dans les deux sens, rencontre sur une base mensuelle, *one-on-one*."

Rel GPJ client

"Relation entre le gestionnaire de projets et le client. Par exemple, le client peut être considéré par le GPJ comme son rôle patron."

Rel GPJ GPJ

"Relation entre gestionnaires de projets. Par exemple: senior et junior pour mentorat, conseils, etc."

Rel GPJ PJ

"La relation entre les gestionnaires de projets et leurs projets. Par exemple, le nombre de projets par GPJ."

Rému av soc GPJ

"Rémunération et avantages sociaux des GPJ dans l'entreprise. Par exemple: à l'heure, à la semaine, etc.
Code qui comprend aussi: les moyens mis de l'avant au niveau de la rémunération des GPJ. Par exemple: boni.
Code qui prévaut aussi pour ce qui fait objet de reconnaissance du travail des GPJ. Par exemple, des sorties au restaurant."

Rétent employé

"Rétention des employés dans l'entreprise. Le terme «employé» fait généralement référence à l'ensemble des employés dans l'entreprise incluant les gestionnaires de projets. Pour le cas précis de la rétention des gestionnaires de projets voir le code: Rétention GPJ. Pratique qui se manifeste par: interventions particulières, par le biais de moyens, de stratégies, etc."

Rétent G de GPJ

"Rétention des gestionnaires de GPJ dans l'entreprise."

Rétent GPJ

"Rétention des gestionnaires de projets par l'entreprise. Pratique qui se manifeste par: interventions, stratégies, etc. Moyen mis de l'avant au niveau de la rétention des GPJ dans l'entreprise. par exemple: repérage, plan de succession, échange avec le G de GPJ."

Retomb gestion GPJ

"Retombées de la façon dont les gestionnaires de projets sont gérés dans l'entreprise, de l'avis du participant."

Réussite PJ

"Réussite des projets ou encore le «*repeat business*» avec les client de l'entreprise."

Satisf gestion GPJ

"Satisfaction du participant a l'endroit de la façon dont sont, au moment de l'entrevue, gérés les gestionnaires de projets dans l'entreprise."

Statut GPJ

"Statut des gestionnaires de projets dans l'entreprise: cadres, employés (staff)."

Val ajout GPJ

"Valeur ajoutée des gestionnaires de projets pour l'entreprise."

Annexe F – Rapport de fréquence des codes des huit unités herméneutiques

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:06:13
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 1**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS 1	2	3	4	5	6	7	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	1	1	3	4	3	0	2	14
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act eval GPJ	0	0	2	1	1	0	0	4
Act form G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act form GPJ	1	0	3	7	6	1	6	24
Act motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act motiv GPJ	0	0	0	0	1	0	1	2
Act recr sel GPJ	2	0	1	2	1	1	1	8
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	2	0	0	1	1	0	1	5
Adj G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect neg	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect pos	0	0	2	0	2	0	0	4
Attrait org	3	1	0	0	0	0	1	5
Carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Carr GPJ	5	3	4	7	2	2	5	28
Carr GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	0	0	0	0	0	0	0	0
Comment	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	2	1	3	0	8	0	3	17
Compet GPJ	5	1	1	5	2	3	4	21
Comprehension travai	0	0	0	0	0	0	0	0
Concur org	0	0	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ neg	1	0	0	0	0	0	0	1
Defi gestion GPJ pos	2	1	2	4	3	1	1	14
Depart partic	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc client	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc depart	2	1	0	3	0	4	1	11
Desc GPJ	2	3	3	4	3	4	5	24
Desc indus aero	0	0	0	1	0	0	0	1
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc org	1	0	1	5	1	3	2	13
Desc partic	1	2	1	3	4	1	7	19
Desc PJ ctxt	1	0	2	2	4	4	3	16
Desc prod	1	1	1	1	1	3	2	10

Dir initiat	2	1	0	1	0	1	0	5
DRH initiat	2	0	0	1	0	4	0	7
Equipe PJ	0	0	0	0	0	0	1	1
Eval G de GPJ	1	0	0	0	1	0	0	2
Eval GPJ	1	1	2	2	2	1	1	10
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0
Form G de GPJ	1	2	0	0	2	0	1	6
Form G de GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0
Form GPJ	3	0	4	9	5	1	6	28
Form GPJ hist	0	0	0	1	0	0	0	1
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0	0	0
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0	0	0
Gen X Y	1	1	0	2	1	1	0	6
Gest dist GPJ	0	0	0	0	0	1	1	2
GPJ appel	2	1	0	0	0	0	0	3
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	0	0	0	1	0	0	0	1
Initiat orglle hist	0	1	0	3	0	0	0	4
Mec gestion GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Mentor G de GPJ	0	0	0	0	1	0	0	1
Mentor GPJ	0	0	2	2	2	0	0	6
Motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Motiv GPJ	0	2	3	1	3	1	2	12
Percep DRH	3	0	0	0	0	1	0	4
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	2	1	1	1	1	1	1	8
Pist amelio gestion	1	2	1	1	0	1	1	7
PMO	0	0	0	0	1	0	0	1
Process gestion PJ	0	0	1	0	0	0	0	1
R&R dirigeant	0	1	1	1	0	1	0	4
R&R DRH	10	0	1	2	0	3	1	17
R&R G de GPJ	6	1	7	5	9	1	5	34
R&R GPJ	2	0	0	4	0	0	0	6
Recrut select G de G	0	0	0	0	0	0	0	0
Recrut select GPJ	3	1	2	2	3	4	1	16
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel dir GPJ	0	0	0	0	0	0	2	2
Rel DRH dir	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel DRH G de GPJ	4	0	0	1	0	3	2	10
Rel DRH GPJ	0	0	0	0	0	1	2	3
Rel G de GPJ client	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel G de GPJ dir	0	0	0	1	0	0	0	1
Rel G de GPJ GPJ	3	1	8	4	8	0	9	33
Rel GPJ client	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	1	0	0	1
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	2	0	0	0	1	1	0	4
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent GPJ	7	1	2	3	1	4	4	22
Retomb gestion GPJ	1	2	1	4	3	1	1	13
Reussite PJ	0	0	0	1	0	0	0	1
Satisf gestion GPJ	1	1	1	1	2	1	2	9
Statut GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0
Val ajout GPJ	1	1	1	1	1	1	1	7

Totals 91 36 67 105 91 61 89 540
CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:06:54
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 2**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS 1	2	3	4	5	6	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	0	2	1	1	0	0	4
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act eval GPJ	1	2	0	1	1	0	5
Act form G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act form GPJ	1	1	1	1	0	2	6
Act motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act motiv GPJ	0	0	0	1	0	0	1
Act recr sel GPJ	1	1	3	1	1	2	9
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Adj G de GPJ	0	2	0	3	0	0	5
Aspect neg	2	2	0	4	2	5	15
Aspect pos	0	0	0	0	0	3	3
Attrait org	2	1	1	0	1	1	6
Carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Carr GPJ	1	4	3	2	4	3	17
Carr GPJ hist	0	0	0	0	1	0	1
Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	0	0	0	0	0	0	0
Comment	0	0	0	0	0	0	0
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	2	1	2	1	1	2	9
Compet GPJ	2	2	3	6	2	3	18
Comprehension travai	1	0	0	1	0	0	2
Concur org	0	0	0	1	0	0	1
Defi gestion GPJ neg	3	1	0	1	2	1	8
Defi gestion GPJ pos	1	5	2	5	1	6	20
Depart partic	0	0	0	0	0	0	0
Desc client	0	0	0	1	0	2	3
Desc depart	3	0	1	2	1	3	10
Desc GPJ	3	5	6	5	3	3	25
Desc indus aero	0	0	0	2	0	0	2
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0	0
Desc org	2	2	3	2	4	7	20
Desc partic	1	3	4	2	1	3	14
Desc PJ ctxt	1	1	1	1	1	2	7
Desc prod	1	0	2	1	0	1	5

Dir initiat	0	1	0	1	0	0	2
DRH initiat	0	1	0	0	0	0	1
Equipe PJ	0	0	1	0	0	0	1
Eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Eval GPJ	0	2	0	1	0	0	3
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0
Form G de GPJ	0	0	0	1	0	0	1
Form G de GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0
Form GPJ	2	4	2	2	0	2	12
Form GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0
G de GPJ appel	0	0	0	0	1	0	1
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0	0
Gen X Y	0	0	0	0	0	0	0
Gest dist GPJ	1	1	1	0	2	0	5
GPJ appel	1	0	1	0	1	0	3
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	0	0	0	0	0	0	0
Initiat orglle hist	0	0	0	1	0	0	1
Mec gestion GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Mentor G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Mentor GPJ	0	0	0	1	1	2	4
Motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Motiv GPJ	1	1	1	1	1	3	8
Percep DRH	2	0	0	0	1	2	5
Perf GPJ	0	0	0	1	0	0	1
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	1	2	1	1	1	0	6
Pist amelio gestion	2	3	1	2	3	2	13
PMO	0	0	0	0	0	0	0
Process gestion PJ	1	0	2	0	1	1	5
R&R dirigeant	0	1	0	0	0	0	1
R&R DRH	1	0	1	1	5	1	9
R&R G de GPJ	0	2	7	1	2	0	12
R&R GPJ	4	2	3	2	1	2	14
Recrut select G de G	0	0	0	0	0	0	0
Recrut select GPJ	2	4	1	4	3	2	16
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	0	0	0	4	3	0	7
Rel dir GPJ	0	2	0	3	0	1	6
Rel DRH dir	0	2	0	0	0	0	2
Rel DRH G de GPJ	0	0	1	0	1	0	2
Rel DRH GPJ	1	0	0	0	0	1	2
Rel G de GPJ client	0	0	0	0	0	0	0
Rel G de GPJ dir	0	1	2	0	0	0	3
Rel G de GPJ GPJ	4	1	8	2	2	1	18
Rel GPJ client	0	1	1	0	3	1	6
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	0	1	2	2	0	1	6
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0
Retent GPJ	1	2	1	2	2	3	11
Retomb gestion GPJ	1	2	1	1	1	0	6
Reussite PJ	0	0	0	0	0	0	0
Satisf gestion GPJ	0	0	0	0	0	1	1
Statut GPJ	0	0	1	0	0	0	1
Val ajout GPJ	1	1	1	1	1	1	6

Totals	54	72	73	80	62	76 417

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:08:26
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 3**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS 1	2	3	4	5	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	1	0	0	0	0	1
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	0	0	0	2	0	2
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Act eval GPJ	1	0	1	1	0	3
Act form G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Act form GPJ	0	2	1	0	0	3
Act motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Act motiv GPJ	0	0	0	0	0	0
Act recr sel GPJ	1	1	0	1	0	3
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	0	0	0	0	0	0
Adj G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Aspect neg	0	5	0	0	0	5
Aspect pos	1	0	0	0	0	1
Attrait org	1	1	1	1	1	5
Carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Carr GPJ	2	2	5	4	3	16
Carr GPJ hist	0	0	0	0	0	0
Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	0	0	0	0	0	0
Comment	0	0	0	1	0	1
Comp depart	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	1	1	2	1	2	7
Compet GPJ	2	1	2	4	5	14
Comprehension travai	0	0	0	0	0	0
Concur org	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ neg	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ pos	1	2	3	4	1	11
Depart partic	0	0	0	0	0	0
Desc client	0	0	1	0	0	1
Desc depart	0	0	0	1	0	1

Desc GPJ	2	2	2	3	4	13
Desc indus aero	0	0	0	0	0	0
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0
Desc org	2	3	1	2	7	15
Desc partic	3	3	2	3	1	12
Desc PJ ctxt	2	6	0	4	2	14
Desc prod	0	2	0	1	0	3
Dir initiat	0	0	0	0	0	0
DRH initiat	1	0	0	0	0	1
Equipe PJ	0	1	0	1	3	5
Eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Eval GPJ	1	3	3	1	2	10
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0
Form G de GPJ	0	1	1	0	0	2
Form G de GPJ hist	0	0	1	0	0	1
Form GPJ	0	1	6	2	3	12
Form GPJ hist	0	0	1	0	0	1
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0
Gen X Y	0	0	0	1	0	1
Gest dist GPJ	1	0	2	2	4	9
GPJ appel	0	1	1	0	1	3
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	0	0	0	0	0	0
Initiat orglle hist	0	0	0	0	0	0
Mec gestion GPJ	0	0	0	0	0	0
Mentor G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Mentor GPJ	2	0	0	1	0	3
Motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Motiv GPJ	1	4	1	3	1	10
Percep DRH	0	0	0	1	0	1
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	2	4	2	2	5	15
Pist amelio gestion	1	1	1	0	1	4
PMO	0	0	0	0	0	0
Process gestion PJ	0	1	2	1	1	5
R&R dirigeant	1	0	2	0	0	3
R&R DRH	0	2	0	1	1	4
R&R G de GPJ	0	5	4	4	3	16
R&R GPJ	0	2	0	2	3	7
Recrut select G de G	0	0	1	0	0	1
Recrut select GPJ	2	0	2	3	1	8
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	0	0	0	3	0	3
Rel dir GPJ	1	0	0	0	0	1
Rel DRH dir	0	0	0	0	0	0
Rel DRH G de GPJ	1	0	0	1	2	4
Rel DRH GPJ	0	0	0	0	0	0
Rel G de GPJ client	0	0	1	0	0	1
Rel G de GPJ dir	0	0	0	0	0	0
Rel G de GPJ GPJ	2	5	3	6	1	17
Rel GPJ client	0	0	1	0	0	1
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	0	0
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	0	1	0	0	1	2
Retent employe	0	0	0	0	0	0

Retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0
Retent GPJ	0	1	2	2	2	7
Retomb gestion GPJ	1	1	1	1	2	6
Reussite PJ	0	0	0	0	0	0
Satisf gestion GPJ	0	1	0	0	0	1
Statut GPJ	0	0	0	1	0	1
Val ajout GPJ	1	1	1	1	1	5
Totals	38	67	60	73	64	302

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:07:41
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 4**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS										
CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act eval GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act form G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act form GPJ	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Act motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act motiv GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act recr sel GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adj G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect neg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect pos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attrait org	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	7
Carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carr GPJ	1	2	6	3	0	4	1	2	2	2	23
Carr GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comment	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	7
Compet GPJ	7	0	2	1	4	0	2	1	1	0	18

Comprehension travai	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concur org	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ neg	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ pos	0	0	1	0	0	2	1	0	1	0	5
Depart partic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc client	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc depart	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	9
Desc GPJ	8	2	2	0	1	1	2	1	2	3	22
Desc indus aero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc org	1	1	1	1	0	1	1	2	1	0	9
Desc partic	2	3	5	1	1	0	1	2	2	1	18
Desc PJ ctxt	5	2	1	1	1	0	1	3	0	2	16
Desc prod	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dir initiat	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
DRH initiat	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Equipe PJ	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eval GPJ	1	2	2	1	0	1	0	1	1	0	9
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Form G de GPJ	1	0	2	1	0	1	0	0	0	1	6
Form G de GPJ hist	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Form GPJ	7	3	7	2	0	4	1	0	2	0	26
Form GPJ hist	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gen X Y	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	4
Gest dist GPJ	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
GPJ appel	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	4
Initiat orglle hist	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	4
Mec gestion GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mentor G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mentor GPJ	1	1	2	0	1	0	1	0	0	1	7
Motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motiv GPJ	1	1	4	0	1	0	0	1	1	1	10
Percep DRH	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Pist amelio gestion	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	6
PMO	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Process gestion PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R&R dirigeant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R&R DRH	2	0	0	1	1	2	0	0	1	1	8
R&R G de GPJ	0	0	2	0	0	2	0	1	2	0	7
R&R GPJ	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
Recrut select G de G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recrut select GPJ	4	2	3	0	1	2	0	0	1	0	13
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3
Rel dir GPJ	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4
Rel DRH dir	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Rel DRH G de GPJ	2	0	0	2	0	0	0	0	1	0	5
Rel DRH GPJ	1	1	0	0	0	2	1	0	0	0	5
Rel G de GPJ client	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Rel G de GPJ dir	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Rel G de GPJ GPJ	1	2	4	0	1	2	0	0	1	0	11
Rel GPJ client	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Retent GPJ	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	12
Retomb gestion GPJ	1	1	2	1	0	1	1	0	1	0	8
Reussite PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisf gestion GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Statut GPJ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Val ajout GPJ	1	2	3	0	0	1	0	0	1	0	8
Totals	67	35	69	22	17	34	23	19	33	14	333

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:04:09
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 5**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS								
CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	0	0	1	1	0	0	3	1	6
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act eval GPJ	1	0	0	0	1	0	2	0	4
Act form G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act form GPJ	1	0	0	1	0	0	0	2	4
Act motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act motiv GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act recr sel GPJ	1	1	0	0	2	0	1	0	5
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adj G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect neg	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aspect pos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attrait org	1	1	2	0	1	1	1	1	8
Carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carr GPJ	5	3	2	2	3	4	7	2	28
Carr GPJ hist	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comment	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	1	1	2	2	2	2	6	1	17
Compet GPJ	7	2	2	3	3	3	8	1	29
Comprehension travai	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concur org	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Defi gestion GPJ neg	1	1	0	0	1	0	0	0	3
Defi gestion GPJ pos	3	3	2	0	2	0	1	0	11
Depart partic	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc client	2	1	0	0	0	0	0	0	3
Desc depart	2	1	0	1	0	2	1	1	8
Desc GPJ	6	5	1	6	4	3	4	3	32
Desc indus aero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc org	7	4	6	3	1	1	1	4	27
Desc partic	5	1	1	1	5	4	3	2	22
Desc PJ ctxt	6	7	5	0	5	2	3	7	35
Desc prod	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dir initiat	1	0	1	0	1	0	0	0	3
DRH initiat	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Equipe PJ	2	0	0	0	0	0	0	1	3
Eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Eval GPJ	1	0	0	1	1	1	1	1	6
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Form G de GPJ	1	3	0	2	1	1	2	0	10
Form G de GPJ hist	1	1	0	1	0	0	1	0	4
Form GPJ	3	4	4	4	1	3	4	4	27
Form GPJ hist	0	0	0	0	0	1	0	0	1
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gen X Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gest dist GPJ	2	0	0	1	1	1	2	1	8
GPJ appel	2	0	1	0	1	1	0	1	6
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	0	0	0	0	2	1	1	1	5
Initiat orglle hist	5	2	2	1	0	1	1	0	12
Mec gestion GPJ	0	0	1	0	0	0	0	1	2
Mentor G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mentor GPJ	2	0	3	1	1	1	1	1	10
Motiv G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Motiv GPJ	1	2	1	1	3	0	2	1	11
Percep DRH	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	2	2	2	0	1	1	1	1	10
Pist amelio gestion	2	1	3	1	1	2	2	2	14
PMO	2	0	0	0	1	1	0	0	4
Process gestion PJ	0	0	0	0	0	0	0	1	1
R&R dirigeant	0	0	0	0	1	0	0	0	1
R&R DRH	2	3	1	2	0	1	1	1	11
R&R G de GPJ	3	1	0	2	5	2	7	0	20
R&R GPJ	2	1	1	2	1	2	0	1	10
Recrut select G de G	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Recrut select GPJ	2	1	3	2	4	1	5	2	20

Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	0	1	0	0	2	0	1	2	6
Rel dir GPJ	0	1	0	0	0	0	0	1	2
Rel DRH dir	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Rel DRH G de GPJ	1	4	0	1	1	0	0	0	7
Rel DRH GPJ	0	0	0	1	1	1	0	2	5
Rel G de GPJ client	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Rel G de GPJ dir	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Rel G de GPJ GPJ	2	3	1	2	6	1	8	1	24
Rel GPJ client	0	1	0	0	2	0	1	0	4
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	1	0	1	1	3
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent GPJ	1	2	1	4	2	3	3	1	17
Retomb gestion GPJ	2	1	0	0	1	1	2	1	8
Reussite PJ	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Satisf gestion GPJ	2	0	0	0	0	0	1	0	3
Statut GPJ	2	0	1	0	2	1	0	3	9
Val ajout GPJ	2	1	2	1	1	1	2	1	11
Totals	100	67	53	50	76	51	96	58	551

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:09:23
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 6**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS										
CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Accu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Act carr G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act carr GPJ	4	1	1	1	5	3	2	3	4	7	31
Act eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Act eval GPJ	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	7
Act form G de GPJ	2	1	1	1	2	1	1	0	1	2	12
Act form GPJ	5	3	0	1	2	3	4	2	3	3	26
Act motiv GPJ	0	1	0	1	1	2	2	1	0	3	11
Act recr sel GPJ	2	0	1	2	3	2	2	6	2	3	23
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Act remu GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	4
Act retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act retent GPJ	1	0	0	0	1	2	1	1	4	5	15
Adj G de GPJ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Aspect neg	3	0	2	1	2	0	1	6	11	2	28
Aspect pos	1	2	0	0	0	0	2	1	1	0	7
Attrait org	2	1	0	1	0	1	0	1	0	2	8
Carr G de GPJ	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	3
Carr GPJ	5	2	1	3	7	4	2	4	4	8	40
Carr GPJ hist	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	5
Chang act G GPJ	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Chang orgl	3	3	0	2	2	1	1	1	5	3	21
Comment	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Compet G de GPJ	2	2	1	2	1	4	1	1	1	6	21
Compet GPJ	7	3	0	2	1	4	6	4	0	4	31
Concur org	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Defi gestion G de GP	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	4
Defi gestion GPJ neg	1	0	1	0	4	1	1	2	0	2	12
Defi gestion GPJ pos	5	1	0	1	2	3	3	3	2	2	22
Depart partic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc client	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc depart	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	7
Desc GPJ	4	1	1	2	1	1	2	1	2	3	18
Desc indus aero	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Desc init orglle	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Desc org	1	1	0	1	0	1	0	1	3	2	10
Desc partic	3	2	1	4	2	2	3	8	6	4	35
Desc PJ ctxt	5	3	2	4	3	3	2	3	3	3	31
Desc prod	0	1	0	1	1	2	1	2	3	0	11
Dir initiat	0	0	0	0	1	1	0	0	3	2	7
DRH initiat	2	0	0	0	1	1	0	1	1	3	9
Equipe PJ	0	2	0	3	2	1	1	3	0	0	12
Eval G de GPJ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Eval GPJ	1	1	0	1	2	1	2	0	1	1	10
Eval GPJ hist	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Form G de GPJ	2	1	1	2	2	1	2	0	1	3	15
Form G de GPJ hist	2	0	1	0	1	0	0	0	0	1	5
Form GPJ	6	4	1	1	3	3	5	3	6	3	35
Form GPJ hist	0	0	0	0	1	0	0	1	2	1	5
G de GPJ appel	2	0	0	1	1	0	1	0	2	0	7
G de GPJ initiat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Gen X Y	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	3
Gest dist GPJ	0	0	1	0	1	0	0	0	0	3	5
GPJ appel	4	1	1	1	2	0	0	1	3	2	15
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	1	0	0	1	4	0	0	1	1	0	8
Initiat orglle hist	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	5
Mec gestion GPJ	0	4	0	0	2	0	1	0	0	0	7
Mentor GPJ	0	0	0	0	0	1	0	1	3	2	7
Motiv GPJ	2	3	0	2	1	2	2	1	3	3	19
Percep DRH	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4
Piste amelio gestion	1	1	1	1	1	2	1	2	7	1	18
PMO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Process gestion PJ	1	1	1	0	1	1	1	2	3	0	11
R&R dir	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3
R&R DRH	2	2	2	1	4	1	1	2	3	4	22

R&R G de GPJ	5	3	1	2	5	6	4	2	4	12	44
R&R GPJ	1	0	0	2	2	0	2	4	3	3	17
Recrut select G de G	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
Recrut select GPJ	2	1	1	3	3	2	2	8	3	4	29
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Reflex partic	0	0	2	0	0	1	0	2	1	0	6
Rel dir GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel DRH dir	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Rel DRH G de GPJ	1	1	0	1	1	1	1	0	3	0	9
Rel DRH GPJ	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4
Rel G de GPJ client	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Rel G de GPJ dir	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Rel G de GPJ GPJ	1	0	0	1	0	4	3	1	4	6	20
Rel GPJ client	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	1	1	0	0	3	0	0	1	3	5	14
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent GPJ	3	0	0	0	3	2	1	3	4	6	22
Retomb gestion GPJ	0	2	1	0	2	2	1	1	1	2	12
Reussite PJ	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	5
Satisf gestion GPJ	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6
Statut GPJ	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	3
Val ajout GPJ	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	14
Totals	107	63	30	63	100	80	79	95	135	159	911

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:10:43
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 7**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

	PRIMARY DOCS								
CODES	1	2	3	4	5	6	7	8	Totals
11 sept 2001	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accu GPJ	0	0	0	1	0	1	1	0	3
Act carr G de GPJ	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Act carr GPJ	2	6	4	2	5	4	1	2	26
Act eval G de GPJ	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Act eval GPJ	1	3	1	2	2	2	0	1	12
Act form G de GPJ	4	1	2	5	0	0	1	2	15
Act form GPJ	2	4	2	4	1	2	1	4	20

Act motiv G de GPJ	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Act motiv GPJ	2	2	2	2	0	3	1	1	13
Act recr sel GPJ	6	2	0	3	0	0	0	1	12
Act recrut sel G de	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Act remu GPJ	1	1	0	3	1	0	1	1	8
Act retent G de GPJ	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Act retent GPJ	3	1	3	2	2	2	2	1	16
Adj G de GPJ	1	3	0	2	0	1	0	0	7
Aspect neg	2	2	0	3	2	0	2	0	11
Aspect pos	3	1	0	2	1	1	0	2	10
Attrait org	2	1	1	1	0	1	1	1	8
Carr G de GPJ	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Carr GPJ	4	7	5	2	6	6	3	3	36
Carr GPJ hist	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Chang act G GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Chang orgl	1	2	1	1	0	1	0	0	6
Comment	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Comp depart	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comp org	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Compet G de GPJ	4	3	3	1	2	1	1	1	16
Compet GPJ	3	4	3	2	2	4	2	3	23
Concur org	0	0	0	0	0	0	2	1	3
Defi gestion GPJ neg	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Defi gestion GPJ pos	10	11	6	2	8	4	6	5	52
Depart partic	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Desc client	0	2	3	0	0	0	2	0	7
Desc depart	0	0	2	2	0	0	0	1	5
Desc GPJ	6	2	1	5	1	3	3	2	23
Desc indus aero	1	0	0	0	0	0	0	1	2
Desc init orglle	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desc org	1	0	1	0	0	0	0	2	4
Desc partic	8	2	3	3	3	2	5	2	28
Desc PJ ctxt	5	0	5	1	3	2	1	1	18
Desc prod	1	0	2	0	0	1	0	0	4
Dir initiat	2	1	1	3	0	0	0	1	8
DRH initiat	3	3	1	5	1	2	0	7	22
Equipe PJ	1	1	0	0	2	1	0	0	5
Eval G de GPJ	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Eval GPJ	1	2	2	1	2	2	1	1	12
Eval GPJ hist	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Form G de GPJ	3	1	2	5	0	0	1	2	14
Form G de GPJ hist	1	1	1	2	0	0	0	1	6
Form GPJ	4	3	5	3	2	3	2	6	28
Form GPJ hist	1	0	0	2	0	0	0	0	3
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G de GPJ initiat	2	2	0	0	0	0	0	0	4
Gen X Y	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Gest dist GPJ	0	0	1	1	0	0	0	3	5
GPJ appel	0	0	0	1	1	0	0	0	2
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hierar GP	1	1	2	2	1	0	1	0	8
Initiat orglle hist	1	4	0	2	0	0	1	2	10
Mec gestion GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mentor G de GPJ	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Mentor GPJ	1	1	0	1	0	1	0	2	6
Motiv G de GPJ	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Motiv GPJ	3	1	3	2	3	4	2	1	19

Percep DRH	0	0	0	1	0	0	0	2	3
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Perspect GRH org	0	0	0	1	1	1	1	0	4
Pist amelio gestion	2	1	1	1	4	2	1	2	14
PMO	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Process gestion PJ	1	2	4	0	0	1	0	0	8
R&R dirigeant	3	0	1	0	0	0	0	0	4
R&R DRH	3	2	3	7	3	1	2	3	24
R&R G de GPJ	9	11	6	7	5	3	2	2	45
R&R GPJ	4	0	2	0	2	2	1	1	12
Recrut select G de G	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Recrut select GPJ	7	2	1	1	3	1	1	1	17
Recrut select GPJ hi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reflex partic	2	2	1	2	0	0	3	0	10
Rel dir GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rel DRH dir	0	1	0	2	0	1	0	1	5
Rel DRH G de GPJ	2	3	2	8	1	1	3	2	22
Rel DRH GPJ	0	1	0	3	1	1	0	0	6
Rel G de GPJ client	0	2	1	0	0	0	1	0	4
Rel G de GPJ dir	3	1	0	0	0	0	0	0	4
Rel G de GPJ GPJ	6	7	2	0	7	5	0	1	28
Rel GPJ client	1	2	1	1	2	2	1	0	10
Rel GPJ GPJ	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Rel GPJ PJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remu av soc GPJ	2	1	0	4	3	0	1	1	12
Retent employe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Retent G de GPJ	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Retent GPJ	3	1	4	6	3	4	6	1	28
Retomb gestion GPJ	1	2	1	2	1	2	1	1	11
Reussite PJ	1	1	0	0	0	0	1	0	3
Satisf gestion GPJ	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Statut GPJ	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Val ajout GPJ	1	2	2	1	1	1	2	1	11
Totals	156	128	105	135	90	84	71	86	855

CODES-PRIMARY-DOCUMENTS-TABLE (CELL=Q-FREQ)
Report created by Super - 09-11-22 09:10:07
HU: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas**AERO 8**.hpr5]

Code-Filter: All
PD-Filter: All

CODES	PRIMARY DOCS 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totals
11 septembre 2001	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Accu GPJ	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	6
Act carr G de GPJ	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Act carr GPJ	4	2	3	3	1	2	2	9	4	4	34
Act eval GPJ	1	2	1	2	1	0	1	2	1	2	13
Act form G de GPJ	0	0	3	5	1	1	2	0	1	0	13
Act form GPJ	5	2	4	2	4	1	3	5	2	4	32
Act motiv GPJ	3	1	2	0	3	2	1	3	1	1	17
Act recr sel GPJ	3	1	3	4	2	0	2	1	2	2	20
Act remuGPJ	0	1	0	0	0	2	0	1	1	1	6
Act retent G de GPJ	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Act retent GPJ	1	1	1	3	0	0	2	2	1	1	12
Adj G de GPJ	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Aspect neg	7	6	0	2	0	5	7	6	5	6	44
Aspect pos	4	0	0	2	0	0	1	1	0	3	11
Attrait org	2	1	1	2	1	2	2	1	0	1	13
Carr G de GPJ	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	3
Carr GPJ	6	4	3	4	4	5	4	10	4	5	49
Carr GPJ hist	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	3
Chang act G GPJ	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Chang orgl	2	0	1	2	2	1	8	3	1	2	22
Comment	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	5
Comp depart	2	1	0	0	0	3	0	3	1	1	11
Comp org	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Compet G de GPJ	1	1	3	3	3	2	1	4	2	3	23
Compet GPJ	5	1	7	3	3	3	3	11	3	2	41
Concur org	0	0	3	2	1	2	2	2	0	1	13
Defi gestion GPJ neg	2	2	1	0	4	1	3	2	1	1	17
Defi gestion GPJ pos	1	1	2	3	3	3	1	3	4	1	22
Depart partic	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Desc client	2	1	2	0	0	3	2	1	1	0	12
Desc depart	1	0	1	3	1	0	0	0	0	1	7
Desc GPJ	4	4	1	1	2	5	5	2	3	2	29
Desc org	2	0	6	6	4	6	3	0	1	1	29
Desc partic	2	5	3	2	1	4	3	6	2	6	34
Desc PJ ctx	5	1	2	3	3	5	4	9	2	5	39
Desc produit	1	0	2	1	2	0	1	0	0	1	8
DRH initiat	1	0	2	5	1	1	0	2	0	1	13
Equipe PJ	2	1	1	0	1	1	2	2	2	1	13
Eval G de GPJ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Eval GPJ	2	4	2	2	1	0	1	2	1	2	17
Eval GPJ hist	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
Form G de GPJ	1	1	3	6	1	1	4	0	1	1	19
Form G de GPJ hist	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3
Form GPJ	4	3	5	2	4	2	5	7	3	4	39
Form GPJ hist	1	0	1	0	1	0	1	2	0	1	7
G de GPJ appel	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
G de GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	4
Gen X Y	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Gest dist GPJ	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	6
GPJ appel	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	3
GPJ initiative	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Hierar GP	2	0	0	0	1	1	1	5	1	3	14
Mentor GPJ	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	11
Motiv GPJ	4	1	2	0	3	3	1	3	1	1	19
Percep DRH	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	6
Perf GPJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Pers support GPJ	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2

Perspect GRH org	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Pist amelio gestion	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	16
PMO	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	5
Process gestion PJ	0	2	0	0	3	1	2	0	0	0	8
R&R DRH	2	0	2	6	1	3	1	1	1	0	17
R&R G de GPJ	6	2	4	2	7	2	9	10	2	5	49
R&R GPJ	5	3	0	0	2	1	4	3	3	4	25
Recrut select GPJ	1	2	4	4	3	2	4	1	2	3	26
Reflex partic	0	0	1	0	0	4	2	1	0	1	9
Rel dir GPJ	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Rel DRH dir	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Rel DRH G de GPJ	1	1	3	5	0	0	1	5	1	0	17
Rel DRH GPJ	2	1	0	0	0	1	0	0	1	5	10
Rel G de GPJ dir	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	3
Rel G de GPJ GPJ	2	1	0	1	2	1	2	8	4	6	27
Rel GPJ client	6	0	0	0	0	0	1	3	0	0	10
Rel GPJ GPJ	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	6
Rel GPJ PJ	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Remu av soc GPJ	1	1	0	0	1	2	3	2	1	1	12
Retent employe	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Retent G de GPJ	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
Retent GPJ	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	21
Retomb gestion GPJ	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	8
Reussite PJ	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	4
Satisf gestion GPJ	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	4
Statut GPJ	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	4
Val ajout GPJ	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	12
Totals	127	68	98	113	91	106	136	161	86	110	1096

Annexe G – Rapport de code : l'exemple du code Rel GdeGPJ GPJ dans l'unité herméneutique AERO 8

27 quotation(s) for code:
Rel G de GPJ GPJ
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: AERO 8
File: [C:\Documents and Settings\etudiant\Bureau\ANALYSE Atlas\AERO 8.hpr5]
Edited by: Super
Date/Time: 09-09-02 11:02:37

P 1: AERO 8_Cédric_GPjt.rtf - 1:57 [Et comment il va motiver ses g..] (34:34) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Et comment il va motiver ses gestionnaires de projets? Je pense que… C'est une bonne question. (moment de réflexion) On est tellement dans nos projets que je pense que c'est juste le fait de savoir ce qui se passe déjà en partant c'est important. Ce n'est pas une motivation directe, c'est une motivation indirecte. Le PGM pose des questions quand ça va mal aussi quand ça va bien. Et montrer l'écoute aussi. Pour les problèmes. **Y a-t-il des rencontres ponctuelles?** Oui, à tous les mois il y a une rencontre de groupe, tous les gestionnaires de projets. Et des ***one-on-one*****?** Juste pour faire du *one-on-one* pas vraiment. C'est sûr que l'on se parle souvent pour régler d'autres problèmes. On a quand même une relation.

P 1: AERO 8_Cédric_GPjt.rtf - 1:67 [Intervenants RH auprès du gest..] (42:43) (Super)
Codes: [Act recr sel GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Intervenants RH auprès du gestionnaires de projets chez AÉRO 8 :
Les RH lors de l'embauche, le gestionnaire de gestionnaires de projets. **Avec le directeur de programmes?** On a des rencontres mensuelles avec le directeur. Le directeur est très facile d'accès. Le lien hiérarchie de ce côté là n'est pas un frein à la communication. Ce n'est pas un problème. Il s'informe des projets, il est au courant de ce qui se passe.

P 2: AERO 8_Joël_GPjt.rtf - 2:2 [Caractéristiques des gestionna..] (30:31) (Super)
Codes: [Compet G de GPJ] [Desc client] [Desc GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Caractéristiques des gestionnaires de gestionnaires de projets chez AÉRO 8:
One thing it's experience within project management wich my boss has. It's a capability. When you ask them for advices, if he cannot give you an advice based on his experience you'll probably going to stop coming back to him. That to me it's very important. Somebody who is receptive, who can make time for people to come and see him. It's funny I just had this discussion this morning with somebody you are leading a bunch of people that don't for the most part need to be lead. I mean it's very difficult because they are off on their own so. Depending on

who you have reporting to you, you need to understand wether they need to be led or just sort of. It's that micro management aspect that I want to get to. Because if someone is to micro manage me that won't work. Chaque jour que je responds à lui, qu'est-ce que tu as fait hier. With my boss it's pretty rare. Sometimes we will talk every day. Sometimes we don't. That's important to me. I think probably a lot of PMs by the nature of the person are like that. Where some might need a little bit of more attention and need to be guided down. I have a very demanding customer and yet my boss gives me the spots (?!) that I need. Which shows to me that he's got confidence in me for me to do my job. It's important.

P 4: AERO 8_Lise_DRH.rtf - 4:37 [Profil du gestionnaire de gest..] (52:53) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Profil du gestionnaire de gestionnaires de projets… Qu'est-ce que ça prend pour être un bon gestionnaire de gestionnaires de projets?
Parmi les compétences prisées par l'organisation, pour un manager, il y en a plusieurs. Les compétences qui seraient les plus importantes c'est définitivement les… C'est des gens techniques. Il faut toujours penser qu'ils ont les avantages et les désavantages des gens techniques. C'est des ingénieurs. C'est des gens noir et blanc. Les ingénieurs sont plus ou moins bien préparés à prendre des fonctions de gestion. Mais ils le sont de mieux en mieux, je dirais. Les écoles de génie sont de plus en plus efficaces, je dirais, de ce côté-là. Je me souviens quand j'étais étudiante, j'avais un ami qui était ingénieur et qui me disait qu'il avait fait son cours en relations industrielles en une fin de semaine parce qu'il avait eu un genre de crash course. Donc les ressources humaines ce n'était pas quelque chose qui n'était pas nécessairement… Souvent, tu les a les habiletés mais elles ne sont pas nécessairement développées. Tu peux avoir les habiletés mais tu peux gaffer en les utilisant. Maladroitement, si on veut. Donc, effectivement, ça leur prend des compétences de gestion de ressources humaines. Donc, le profil du gestionnaire de gestionnaires de projets: il est reconnu dans son milieu. Ça lui prend une certaine crédibilité. Car tu auras beau avoir la personne la plus extraordinaire, si la personne à perdu ses ailes en chemin, elle va avoir de la misère à amener son équipe avec lui parce qu'il y aura beaucoup, beaucoup de défis au niveau du leadership en général. C'est une personne qui va avoir des compétences au niveau de l'organisation du travail. Il y a une grosse, grosse tâche de ce côté-là pour coordonner le travail. **Une vision de l'ensemble des projets de son équipe aussi?** Exactement. Il gère des gens qui ont des compétences techniques que lui n'a pas nécessairement. **Et des gens à différents niveaux, junior, intermédiaire, senior…** Exactement. Donc des personnes qui vont être capables de travailler sur le développement de ses employés justement pour avoir la brochette de compétences qu'il a besoin dans son organisation.

P 5: AERO 8_Matthew_GdeGPjt.rtf - 5:3 [Retombées de la façon dont les..] (57:58) (Super)
Codes: [Process gestion PJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ] [Retomb gestion GPJ]
No memos

Retombées de la façon dont les gestionnaires de projets d'AÉRO 8 sont gérés :
C'est sûr que de donner du *ownership* et de la visibilité aux gestionnaires de projets donnent beaucoup d'engagements aux gestionnaires de projets. Plus on les reconnaît pour leur apport mieux ils en font des apports. C'est des choses qui fonctionne très bien au point de vue de la

performance de l'individu en tant que tel. De montrer un leadership fort et de enlever la confusion et de gérer de façon efficacement chacun des projets. Ce qui fait que l'organisation est beaucoup plus efficace. Et ça sauve des coûts. Il n'y a pas des gens qui travaillent sur des affaires qu'ils ne sont pas supposé de faire. Toute la rigueur de gestion de projets fait qu'un projet est efficace. C'est sûr que ça inclut aussi une certaine rigueur à maintenir la documentation de configuration pour s'assurer que c'est la bonne pièce qui est commandée, que c'est le bon système qui est «designé» pour l'avion, que tu ne te ramasses pas au point final et que tu te rends compte que c'est pas la bonne pièce qu'ils ont commandé, qu'ils ont pas «designé» le bon système. Ça peut arriver si la gestion de projets n'est pas faite de façon adéquate. Si les gens ne sont pas informés des changements dans la documentation… Souvent il va y avoir des gens qui vont penser que le changement va être appris par osmose mais non. Il faut bien communiquer. Communication, leadership, très importants. Ça c'est ce qui vient de eux. **Et ce qui vient de vous?** Ce qui vient de moi, ma façon de gérer… Bien moi, personnellement ce que j'aime c'est de garder les gens motivés, «focusés» [autre interruption de courant] et de donner beaucoup de direction et de *focus* à un plus haut niveau. [autre interruption de courant]. S'assurer que les gestionnaires de projets fassent les choses de la même façon. Avoir quelqu'un de mon équipe qui dit A et quelqu'un d'un autre groupe qui dit B. Qu'il y ait une standardisation de la façon de faire.

P 5: AERO 8_Matthew_GdeGPjt.rtf - 5:35 [Et cela se discute aussi avec ..] (34:34) (Super)
Codes: [Act eval GPJ] [Carr GPJ] [Eval GPJ] [Rel G de GPJ GPJ] [Retent GPJ]
No memos

Et cela se discute aussi avec le gestionnaire de projets quand c'est les évaluations, une fois, deux fois par année? C'est à la discrétion du gestionnaire. Moi j'ai plus une approche ouverte. Et j'utilise ça aussi pour aider la personne à s'améliorer. Je ne crois pas qu'il y a du mal à dire à une personne qu'elle a du potentiel. Qu'il y a peut-être certains points que l'on peut travailler ensemble pour améliorer son potentiel pour grandir. Moi, c'est ce que je fais. Je ne peux pas dire que tout les gestionnaires font la même chose. Si la personne ne sait pas qu'elle est identifiée comme haut potentiel, elle va peut-être se questionner à un moment donné : c'est quoi mon avenir dans cette organisation-là? C'est important de lui laisser savoir qu'on l'a à l'œil et qu'on veut l'aider à grandir. Pour que la personne se sente bien dans l'organisation. **C'est la rétention aussi…** C'est ça.

P 6: AERO 8_Pascale_GPjt.rtf - 6:46 [Retombées (ce qui en ressort) ..] (58:59) (Super)
Codes: [Desc org] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ dir] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Retombées (ce qui en ressort) de la façon dont les gestionnaires de projets sont gérés chez AÉRO 8 :
Il y a de crues à chaque année, là. Je pense que c'est un dynamisme je te dirais. Un dynamisme et c'est souvent par leur crédibilité, les PGM OK va chercher de la nouvelle *business*. Il y a comme des phases, là. Le *program manager* va pousser sur certains, bien ça vient d'en haut aussi, il y a comme pas des vagues mais, oui il y a des vagues. À un moment donné ça va être augmente tes revenus. On va juste entendre parler de revenus. Après c'est le *cash*. Il faut faire entrer l'argent, les factures impayées. Pousser sur vos clients. Il y a comme des phases et souvent ça vient d'en haut. Mais pas la crédibilité des PGM sur leurs PMs le mot est passé et ça tu as beaucoup, il y a

comme un effet de vague et tout le monde part dans cette direction-là. Ça fonctionne. L'idée passe et ils sont capables d'amener l'idée qui passerait peut-être… Si ça viendrait du président le *project manager* en bas ferait bien oui, bien oui. Viens donc toi parler à mon client. Quand ça vient de ton PGM c'est comme OK, je vais le faire, pour toi. Il y a comme quasiment le gros, gros, gros AÉRO 8 qui est pfff pourquoi tu fais ça pour eux autres. Des fois quand c'est ton PGM qui te le dit, il y a plus de reconnaissance. Tu sais de quoi je travaille, tu sais qu'est-ce que je fais à tous les jours toi.

P 7: AERO 8_René_GdeGPJT.rtf - 7:12 [Y a-t-il d'autres éléments dan..] (43:43) (Super)
Codes: [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Y a-t-il d'autres éléments dans la relation superviseur, supervisés, propre aux gestionnaires de projets? Être capable de stimuler les gens. Je crois que je suis chanceux parce que mes gens sont très stimulés présentement. Mais ça pourrait être très problématique d'avoir un groupe de gestion de projets non stimulé. Ça serait désastreux. Le manager doit être capable de stimuler ses gens. Ce n'est pas quelque chose que j'exerce beaucoup parce que je trouve que mes gens sont très stimulés. On a une équipe où la coopération, c'est pas compétitif du tout, du tout dans le département. Ça pourrait être compétitif comme dans les ventes où les gens doivent aller chercher des clients. Ils peuvent se battre pour un même client. Chez nous, il n'y a pas du tout de ça. C'est même très coopératif dans le sens où les gens qui ont une difficulté vont essayer d'aider les autres. Peut-être que c'est un talent qu'on a eux des managers de gestion de service, de gestion de projets à établir que l'on est une atmosphère de coopératif. Ça semble être naturel présentement dans le groupe. Ça va très bien de ce côté-là. On nous demande, aux gestionnaires de gestionnaires de projets, d'être de plus en plus présents chez les clients. C'est de prendre de plus en plus le rôle d'*account manager* finalement. D'être de plus en plus présent. Que de façon naturelle ces clients-là se réfèrent à nous au moment es difficultés. Et ça c'est un rôle que l'on a délaissé, une fonction que l'on a délaissé pour l'autre partie qui était bien faut livrer nos projets à temps. Donc, on était un peu plus comme des pompiers sur les projets. Quand un *project manager* venait me voir parce que son projet ne fonctionne pas, il vient me voir comme pompier. Et on a fait beaucoup, beaucoup de ça comme pompier. Il faut vraiment délaisser ce côté-là et devenir plus… Bon, stratégique, le côté stratégie a aussi été délaissé. Donc qu'est-ce qu'AÉRO 8 doit faire dans le futur pour s'améliorer. Comme on connaît bien la compagnie, on devrait être des bonnes personnes ressources pour alimenter [inaudible] dans le futur. On croit que c'est dans cette direction-là que l'on doit se diriger. Tel genre de produit, on doit le délaisser et, ou, l'améliorer et, ou le converger. Et on est pas assez impliqué dans le côté stratégique présentement. Et c'était correct. C'était clair que l'on avait besoin de pompiers dans les dernières années parce que ça allait très mal dans nos produits que l'on mettait sur le marché. Même sur un même produit on introduit des technologies nouvelles, des façons de faire nouvelles. Ces introductions là ont été très difficiles. Par les gens qui ont développé les nouveaux produits. Et effectivement ceux qui ont écopés c'est la gestion de projets. Parce que le produit qu'on livrait n'était pas prêt. On a fait beaucoup, beaucoup de *firefighting*, de pompier.

P 7: AERO 8_René_GdeGPJT.rtf - 7:34 [Y a-t-il d'autres éléments qui..] (37:37) (Super)
Codes: [Act carr GPJ] [Aspect pos] [Carr GPJ] [Desc GPJ] [R&R GPJ] [Reflex partic] [Rel dir GPJ] [Rel G de GPJ GPJ] [Rel GPJ client]

No memos

Y a-t-il d'autres éléments qui font dire qu'ils sont gérés différemment? (long moment de réflexion) Il y a beaucoup de choses qui découlent de ça. (long moment de réflexion). Ils ont aussi définitivement une très haute visibilité, d'où l'attrait pour des carriéristes, ils ont une très haute visibilité au *reporting* à la haute direction. Donc ça c'est aussi un aspect différent de n'importe quel autre employé où ils vont devoir faire, être en contact pas seulement avec moi son gestionnaire et son client mais avec aussi avec le président de la compagnie, le CEO, quand les choses vont mal. C'est lui qui va représenter, qui va être la meilleure personne pour dire OK c'est quoi le problème avec mon projet. Et qui est le mieux placer pour articuler la problématique et de devoir faire du *reporting* à un haut niveau. Donc il va avoir très souvent des contacts directs avec la haute direction. C'est positif, c'est une visibilité.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:30 [Outre à l'évaluation annuelle,..] (16:16) (Super)
Codes: [Act carr GPJ] [R&R DRH] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Outre à l'évaluation annuelle, qui les encadre les gestionnaires de projets pour les guider dans ces trajectoires? C'est nous. C'est plus *Human resources*. Nous on a notre *business partner* et on est très près avec elle. C'est plus les *program managers*. La grosse relation entre le *project manager* et ce qui reste dans la compagnie c'est les *program managers*. Mais on «focuse» sur le projet. Toujours, toujours, toujours, toujours. C'est même rare que l'on parle de plan de carrière. **C'est rare?** Oui, c'est rare. C'est plus ceux qui veulent une carrière vont prendre un pas de l'avant. Et là on va peut-être plus, je vais dire en prendre soin, s'occuper de son besoin.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:41 [Et les project managers, on ch..] (19:19) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Et les *project managers*, on cherche des gens qui vont essayer d'aller chercher ces gens-là. C'est très difficile parce que pour eux autres ils ont juste de l'influence sur leur équipe et pas l'autorité. Mais tu en vois des *project managers* qui disent j'aimerais ça avoir ce gars-là, j'aimerais ça aller chercher ce gars-là. Ça veut dire qu'il a fait son travail, il est allé voir et il a détecté qui il pourrait avoir. Il y a ça. Il y a la question de l'influence. Parce que dans une entreprise de matriciel, il faut que tu aies de l'influence. Il faut que tu soies capables d'influencer et au niveau managérial. Autrement dit, un *project manager* qui s'assoie là et qui va voir son *program manager* parce qu'il a un problème avec un autre manager d'un niveau supérieur à lui on accepte pas ça. Parce qu'on dit ton *project manager*, vous avez l'autorité du contrat. C'est toi qui a le contrat dans tes mains. Donc si tu as besoin de faire faire quelque chose va-t-en.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:44 [On a parlé des compétences tan..] (25:25) (Super)
Codes: [Act form GPJ] [Form GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

On a parlé des compétences tantôt mais on a pas abordé celle de la gestion de clients… Non, c'est vrai. C'est une compétence clé qui va aider aussi à livrer sa valeur, à montrer sa valeur. C'est

bien que l'on fasse le lien parce qu'il faut être transparent avec le client mais pas trop. Il faut gérer le client, il faut négocier avec le client. Donc les *skills set* de négociateur sont très importants. Ce qu'ils, les *project managers*, n'ont ça pas nécessairement. Ça s'apprend beaucoup sur le tas. Il a des cours qui se donnent. Moi j'en ai pris un qui était pas pire. Ça a d'l'allure. Les mises en situation, des affaires de mêmes. Mais c'est jamais la vraie vie. La gestion de client est faite beaucoup avec les *program managers*. On les laisse pas toujours avec les *project managers* tout seul. Ça dépend beaucoup de la situation. Par exemple, un des *program managers* est en congé. Habituellement, on se remplace tous. Donc c'est moi. On avait un *meeting* de trois jours avec vingt clients du même projet. Un gros *design review* avec le client. J'ai été ouvrir la réunion et j'ai dis à mon *project manager* senior [inaudible] qu'il m'appelle, on ira dîner puis souper. Il m'a appelé deux fois. Moi j'y suis allé trois fois. Je suis allé chercher direct au client, au chef du client, le directeur. Je suis allé m'asseoir tout seul, qu'est-ce qui se passe, comment ça va, du *feedback*. Je pense que ça a super bien été. Mon point que je veux faire c'est que je l'ai laissé aller. Je pense que les *program managers* sont plus portés à être là. On a peur des fois qu'ils disent quelque chose qui n'est pas correct. À cause peut-être qu'on pense qu'ils n'ont pas de bons *skills set*. Surtout les juniors. Les seniors, c'est correct. Les juniors, le premier six mois on va rester avec eux.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:48 [Y a-t-il des différences entre..] (25:25) (Super)
Codes: [Attrait org] [Compet GPJ] [Desc client] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ] [Rel GPJ client]
No memos

Y a-t-il des différences entre les clients côté civil et ceux du côté militaire? C'est bien semblable. Il veulent tous avoir tout pour rien (rires). Mais côté militaire, là tu fais affaire souvent avec une compagnie ou un gouvernement ou des [militaires]. Une fois que tu fais affaires avec les [militaires], il faut que tu comprennes la complexité que ça amène. Parce qu'il y a des rangs. **Le profil des *project managers* est-il à ce moment davantage militaire?** Ils viennent d'un peu partout. Moi, je suis ancien militaire. Il y en a deux, trois là-dedans qui le sont aussi. **Est-ce que ça aide pour la relation client?** Oh, oui. Énormément. **Et le *project manager* qui n'a pas été en contact déjà avec ce type de client?** Il faut qu'il apprenne. C'est pour cela qu'on reste avec. Les *program managers* sont là, il n'y a pas de problèmes. On gère ça un petit peu comme le côté militaire aussi. Dans les premières réunions tu les point out ça c'est un lieutenant, ça c'est un major, lui est important, lui est moins important, etc. Et ils vont sur les bases. Et ils vont sur les bases. On livre nos produits. C'est rare qu'on va livrer dans un [endroit] qui est à côté de l'aéroport. Ça va être dans le bois, à 300 km des villes et sur une base militaire. C'est une difficulté un petit plus élevée qu'un aéroport. Il faut que les *project managers* s'habituent à ça. Mais le monde qui viennent vers nous et c'est ça qui arrive, c'est plus le monde qui vient vers nous. Ils veulent travailler dans cet environnement-là. Ils ne veulent pas travailler dans un environnement de produits. Ils veulent plus travailler dans un environnement de développement. Parce que nous on développe tout le temps parce que l'on en fait pas 15 pareils. L'attrait est là et ils cherchent de la complexité les gens. Les gens qui nous approchent, c'est bizarre à dire, les gens ne veulent pas que ce soit toujours la même chose. Ils veulent que ça change. Donc le niveau de complexité est là.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:49 [Il y a du coaching, du mentora..] (25:25) (Super)
Codes: [Act form GPJ] [Compet GPJ] [Form GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]

No memos

Il y a du *coaching*, du mentorat? Ce n'est pas formel. On a pas un plan de *coaching* formel. Mais le mentorat se fait du *program manager* au *project manager*. Nous notre approche elle est très équipe. Jamais tu vas voir quelqu'un qui dit ça ne me regarde pas. Même si ça ne te regarde pas que les *project managers* se rapportent à un autre *program manager* ou non, si la relation personnelle est établie… Moi, il rentre dans mon bureau. C'est quoi, tu as un problème. Le bureau, on va le fermer et on va essayer de trouver le *work around* ensemble. Le mentorat se fait beaucoup comme ça. Portes ouvertes 100%. C'est sûr que les gens ne viennent pas tout le temps dans le bureau du directeur mais… Les vice-présidents c'est pareil. N'importe quand. Parce que l'on a de l'expérience et on a vu des choses. Ensuite de ça, ce que l'on fait, c'est que l'on fait des réunions de groupes ensemble. Autrement dit, à toutes les deux, trois semaines tous les *project managers* sont ensemble avec les *project administrators*. Et puis là c'est des sujets communs qui sont abordés. Ça c'est arrivé, comment on fait pour faire ça, etc. Mais le client c'est une des choses les plus difficiles. Ça met toutes tes *soft skills* en plan.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:62 [Défis que posent la gestion d'..] (30:31) (Super)
Codes: [Act motiv GPJ] [Compet G de GPJ] [G de GPJ initiative] [Motiv GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Défis que posent la gestion d'un gestionnaire de projets chez AÉRO 8:
(Long moment de réflexion). Je dirais que c'est de s'assurer que les gens ne lâchent pas le morceau, le contrat. Qu'ils ne soient pas découragés. **Ils peuvent être découragés?** Oh, oui, oh oui. Moi, je suis découragé (éclat de rires). **Qu'est-ce qui peut les décourager?** Quand ça va bien, ça va bien. Et quand ça va mal, ça va excessivement mal. Et de nos jours, c'est rare que ça va bien. Ça va bien à la fin, justement. J'ai toujours des exemples à apporter parce que j'en vis à tous les jours. J'en ai un dans le champ, il est en [pays d'Europe]. Aujourd'hui, là, tout à l'heure on va avoir un appel à midi, il va nous dire: ça a bien été aujourd'hui. On a des rapports deux fois par jour. Lui, il travaille 20h par jour depuis mercredi passé. Et on a passé à travers toutes les phases de toutes les phases de ce qu'un être humain va passer: ça va bien, non, ça, ça vient de tomber! Il sort des gars des lit à 4h30 le matin pour faire des études parce qu'il faut réussir. Mais ce soir, c'est fini. Parce que demain, le client [utilise le produit]. Tu n'as pas le choix. Donc, tu as vu pendant la fin de semaine une baisse de… Il est fatigué. Côté physique, les gars mangent mal. Ils sont fatigués. Et ils sont stressés parce qu'ils ne savent pas si ils vont arriver au bout. Là, des fois, tu vois une baisse. Là, qu'est-ce qu'on fait. Qu'est-ce qu'on va y faire à ce gars là pour… Des fois il reste juste trois jours, il reste une semaine, deux mois. Comment tu fais pour les garder motiver tout le temps pour être… **Qu'est-ce que vous faite dans ce sens-là?** On leur parle. On leur parle beaucoup. On les appelle. Comme les fins de semaine, ils adorent qu'on les appelle. **Et leur famille?** Ils le savent. Ça dépend des projets. Il y en a qui on plus de voyagement que d'autres. J'ai un projet c'est au moins dix fois par année en Europe. C'est gens-là le savent quand on leur a donné le projet il y a beaucoup de voyagement. OK, je suis prêt, je vais y aller. Bon. **Vous leur parlez, donc…** Oui. On est curé. On est comme leur père. Leur mère. Quand on les gère de même mais… Là, tu les appelles et tu leur dis qu'est-ce que je peux faire pour toi. Ils te disent je ne suis pas capable de rejoindre tel gars ou là tu tombes dans leur vie mille pieds en bas de toi. Mais OK tu prends le téléphone, tu fais une couple d'appels pour essayer d'arranger les choses. Là, ils voient au moins même si ça réussit pas, ils voient au moins que OK *they care*. Je pense que c'est ça la plus grosse affaire. C'est *we care*. [inaudible]. Le soir des fois avant de fermer ton

«ordi» tu envoies un *email* comment ça va. Tu sais qu'il dort. Le lendemain matin, tu rentres, tu as le *email* déjà. Ah, c'est pas pire. Je viens de me réveiller. Il est en train d'arriver ça. Même si il fait son rapport formel à midi et à 6h, c'est du *feedback* virtuel. C'est très, très important surtout quand les gars sont dans le champ. Quand ils sont ici c'est plus facile. Tu vas à leur bureau, tu les voies aller. C'est beaucoup de *coaching* pour les motiver. **C'est autant de votre part à vous le directeur que de celle du *program manager*?** C'est surtout les *program managers*. Ils sont très, très proches. C'est sûr qu'à tous les deux mois quand il y a une vacance moi je suis en *direct contact*. Comme le gars en [tel pays] c'est moi qui s'en est occupé la semaine passée. Là, le *program manager* vient de revenir de congé et lundi il a dit regarde je l'ai fais-toi s'en pas je m'en occupe. Là, je ne vois plus rien. Je suis comme un bébé à qui on a enlevé sa suce. Bien, voyons, je ne vois plus rien, qu'est-ce qui se passe, je veux le voir (rires). Et moi quand je suis ici, la manière dont je gère le monde, je fais beaucoup de *walking around*. J'adore faire ça. J'ai des temps de planifié dans la cédule pendant la semaine où je m'en vais de mon bureau. **Vous faites ça de votre propre initiative?** Oui. J'ai appris ça dans les Forces. **Vous avez le temps de faire ça?** Non, non. Moi je suis ici à 6h30 et je quitte à 7h30 tous les soirs. Tout le temps. Pas le choix. Mais c'est de même que j'ai appris ça dans les Forces. C'est les gens, les gens. Ce qu'il a fait, les connaissances et tout ça, il faut qu'il les ait là mais si les gens ne connectent pas tu n'iras pas loin avec ça. Et il y en a qui déconnecte. On en a un qui a déconnecté. On a essayé de le ramener. **Un *project manager*?** Oui. Et pour quelque raisons que ce soit, il a eu des issues personnels avec un des *program managers*. Il appliquait sur un poste d'un autre *program manager*. Je lui ai dit ça se peut pas parce que tu travailles pour moi pareil. Ça va pas bien avec un des managers. Et nous on fait des changements de porte folio, on travaille ensemble. Si ça va pas bien ailleurs, on va être là. Je pense que c'est mieux qu'on… Si tu veux partir du groupe, nous on aimerait te garder, te ramener, t'ingérer, *whatever*, si tu veux partir du groupe on te trouvera une place quelque part dans la compagnie. [Inaudible] je fais mon *walking around*. J'arrive au club, je m'assieds. Des fois, je suis la comédie: ah, je suis fatigué, je suis tanné. Je veux juste m'asseoir. À côté d'un gars. Sans leur demander comment ça va. **Ce serait une qualité pour les *program managers*?** Pour tout le monde. Mais les *program managers* le font bien. Il y a beaucoup d'interaction entre les *program managers* et les *project managers*. Parce que eux ils sont proches physiquement premièrement. Moi, je suis un petit peu plus loin. Les *program managers* prennent pas mal le temps pour le faire. J'ai d'excellents managers. Ils sont fantastiques. Et nous, comment on gère, c'est une famille.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:65 [Softskills, c'est motivation d..] (37:37) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Softskills, c'est motivation des gens. Je pense que ce serait la plus grosse affaire. Comment motiver tes gens. Comment aller chercher le plus de tes gens. Ensuite de ça, *customer*, très aiguë. Présentation, comment te présenter. C'est comme moi (rire), je suis un ancien militaire. J'ai quasiment un règlement d'habillement. Ce n'est pas écrit. Les RH me taperaient sur la tête. Mais mes gars ils le savent. Que je ne vois jamais quelqu'un rentrer en sandales, décolleté et… On fait de la *business*, tsé veux dire. Surtout les *project managers*. Je mets beaucoup d'emphase sur les *project managers*. Les mesdames qui sont *project managers* pour nous autres sont hyper *business*, sont superbes. C'est correct, je n'ai pas de problème de ce côté-là. Si j'ai un *project manager* qui commence à dérailler, je lui dit tu as une journée sinon tu ne reviens pas. Moi,

j'accepte pas ça. C'est un code vestimentaire. Mais tout ça pour dire comment motiver tes gens, comme quoi tu veux leur montrer que la position de *project manager*… Tsé, on veut que ça sorte comme un chef. On veut qu'il soit le *leader*. Tout ce que l'on veut dans ses *skills* de *project manager*, on veut que ça soit très aiguë. Que j'ai jamais besoin de leur dire des choses qui ne sont pas alignées si tu veux. C'est rare que ça arrive. Communication. Ça c'est une autre belle affaire. C'est comme, j'en ai un qui a un petit trouble de communication. Et c'est communication *out work* qu'il a de la misère. On va l'arranger ensemble. Mais il est très important aussi que l'on soit capable de passer le bon message au bon temps au bon niveau.

P 8: AÉRO 8_Gilles_Dir de G de GPjt.rtf - 8:76 [[Inaudible] je fais mon walkin..] (31:31) (Super)
Codes: [Act carr GPJ] [Carr GPJ] [Comp depart] [Compet G de GPJ] [Desc partic] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Et du côté civil, s'inspire-t-on de votre façon de faire? Avant, on était tous ensemble. Quand la personne dont je vous parlais est arrivée, elle avait un directeur pour tout *Project Management*. Le gars est rendu à l'étranger maintenant. Il était dans les Forces avant. Ça fait 20 ans que l'on se connaît. Moi j'ai pris sa place quand il est parti. Quand j'ai pris sa place, je me suis réveillé avec 50 *project managers*. Et puis sept ou six *program managers*. J'ai dit ça marche pas. Avec le revenu, ça marche pas. J'ai été une couple de mois là-dedans. Et les *program managers* du côté commercial [civil] sont exactement pareils comme ceux du côté militaire. C'est le même genre de gars, de personnes. Il y a des femmes aussi mais il n'y en a pas beaucoup. Il y en a qui monte. On en voit venir. Nous on en a une *project manager* que l'on a mis dans notre plan. Ça c'est bien. Donc c'est le même genre de gars parce que c'est des gars drivés au maximum programme. C'est comme *there's no way I'm gonna fail*. C'est ça l'affaire. Les *program managers* sont de même. Ils sont des *bull dogs*. Respectueux, par exemple. J'avais eu un problème avec un de mes gars justement. Celui dans mon plan de succession, cela fait juste deux ans que l'on se connaît. Je lui dis: tu as tout les atouts mais voici ce qui te manque. Ce qui te manque c'est quand je vais parler à ce vice-président là, il t'aime pas. Drette de même. Donc quand les postes viennent, ton nom vient pas sur le plancher. OK. On a toute tourné ça. Aujourd'hui, il est là. Et je suis garanti (!) que lui il va être directeur quand il va avoir une opportunité. Ouais. Et il est content. C'est sûr, il a eu ça.

P 9: AÉRO 8_Gisèle_GP.rtf - 9:10 [Quels défis pose la gestion de..] (17:17) (Super)
Codes: [Compet G de GPJ] [Defi gestion GPJ pos] [Pist amelio gestion GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Quels défis pose la gestion des gestionnaires de projets? Parfois on voit des conflits entre les personnes qui travaillent avec nous, qui travaille pour nous. C'est pas tout à fait facile de gérer les conflits. De s'assurer que tout le monde est satisfait. C'est presque impossible. On ne peut pas être un ami de tout le monde, tout le temps. Ça, je trouve ça difficile. Mais en même temps, on veut s'impliquer sur le côté émotionnel. C'est important, c'est le travail aussi. **Mais les défis de votre gestionnaire pour vous gérer, quels seraient-ils?** C'est d'avoir le temps d'apprendre le projet. Parce que nos gestionnaires, ils ont plusieurs personnes qui travaillent pour eux. Donc juste avoir le temps de s'impliquer dans le programme, le projet pour le connaître. **Ça représente combien de projets pour l'ensemble des gestionnaires de projets de votre gestionnaire?** 20-30 projets. D'avoir le temps juste de suivre les points les plus importants. De suivre la discussion avec les clients. Je crois que c'est un bon défi pour le gestionnaire. **Pourquoi est-ce un défi pour lui?**

Parce qu'il y tant de projets. Si il y a quelque chose de grave, il veut que l'on aille le voir. Mais c'est pas tout à fait facile car mon patron fait beaucoup d'heures pendant la semaine, soit 60-70 heures par semaine. C'est toujours comme ça, pour lui.

P 9: AÉRO 8_Gisèle_GP.rtf - 9:19 [Est-ce qu'un gestionnaire de p..] (31:31) (Super)
Codes: [Gest dist GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ] [Satisf gestion GPJ]
No memos

Est-ce qu'un gestionnaire de projet doit être ou devrait être géré différemment d'un autre type de personnel? Ça dépend de la personne. Je dirais que je sais que mon patron nous laisse le travail. Il n'y a pas de supervision. Il nous dit: voici le projet. Si vous avez des questions, des problèmes, vous pouvez toujours venir me voir. Si on le voit pas, ça veut dire que ça va très bien, qu'il n'y a pas de problèmes comme tel. Ça je trouve que c'est très, très bon. Il nous laisse faire le travail. Il a confiance en nous. **Il vous laisse autonomes?** Exactement. Il ne s'implique pas trop à moins qu'il y ait des problèmes ou il a besoin de vérifier quelque chose avec le client à un plus haut niveau.

P 9: AÉRO 8_Gisèle_GP.rtf - 9:26 [Que ressort-il de la façon don..] (45:45) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ] [Retomb gestion GPJ] [Satisf gestion GPJ]
No memos

Que ressort-il de la façon dont votre gestionnaire gère des gestionnaires de projets? Moi, personnellement, je ressens que lui il a beaucoup de confiance dans ce que je fais. Ça en soi-même c'est très satisfaisant pour moi. Juste de savoir que lui il a la confiance en nous… Ce sont des projets qui coûtent beaucoup en plus. Des millions de dollars. Alors si quelqu'un te permet de gérer un programme de la façon dont tu veux le faire, ça veut dire beaucoup. Pour notre estime, c'est quand même… Moi, j'aime tellement travailler avec Untel. J'ai toujours préféré travailler moi-même avec mon équipe et d'avoir quelqu'un, mon patron, qui a la confiance en moi.

P 9: AÉRO 8_Gisèle_GP.rtf - 9:32 [En dehors des évaluation annue..] (33:35) (Super)
Codes: [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

En dehors des évaluation annuelle, par exemple, votre gestionnaire est-il pro actif en vers vous à savoir si vous avez des besoins particuliers? Il nous demande parfois. Une fois par mois, on a un *meeting* d'équipe avec des sujets que l'on veut discuter si il y a des problèmes que l'on rencontre. Pas nécessairement sur notre programme, juste globalement à l'interne d'AÉRO 8 en travaillant avec eux autres. Autrement, sa porte est toujours ouverte si on a besoin de quelque chose.

Selon vous, quelles sont les caractéristiques d'un bon gestionnaire de gestionnaires de projets? Une personne qui sait quand et comment s'impliquer dans le programme. C'est-à-dire qui laisse les personnes travailler d'une façon autonome mais qui sait quand s'impliquer. Bon, il faut que je m'implique maintenant parce que sinon ça va vraiment aller mal. Donc c'est de connaître la situation très rapidement. D'analyser les détails. Pas qu'il soit toujours sur notre dos. Qu'il recule un petit peu, qu'il nous laisse faire le travail mais le moment où il voit qu'il y a de

gros défis, il s'implique tout de suite, il est toujours avec nous. Il nous écoute. Ça c'est super important aussi.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:12 [Il n'y pas de standards de ges..] (16:16) (Super)
Codes: [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Il n'y pas de standards de gestion de projets? Il y a des standards mais ce que l'on nous donne avec PMO ces telles *tracks* à suivre. Tu as des *gates* à passer, il faut que tu le fasses. Ça, *thank God*! Qua c'est là parce que des fois on en a tellement à faire que ça au moins ça nous remet dans la bonne position. Mais comment tu gères ton monde à travers ça, ça c'est ta manière. Je ne pense pas qu'il y a personne qui est pareil. Et chacun a sa manière de *dealer* avec le monde, de *dealer* avec la pression, de *dealer* avec ses projets. Ce n'est pas tous les projets qui sont pareils. Ils n'ont pas tous la même durée, on a pas tous les mêmes besoins. On a tous les mêmes besoins mais pas en même temps. Donc comment tu fais pour te démarquer… Pour démarquer un projet sur 45 en même temps… Ça c'est ta manière. C'est ça que je veux dire. Donc est-ce que tu es assez solide pour comprendre les problèmes. Pour comprendre que ce petit problème là présentement n'est qu'un rien par rapport à la tâche que tu as à faire. Parce qu'ils y en a qui «focussent« sur des affaires. C'est ça que je veux dire. Et le rôle du superviseur là dedans c'est quoi? C'est de nous seconder. C'est de nous conseiller. C'est des gens qui ont passé à travers de beaucoup. **Ce sont d'anciens gestionnaires de projets?** Oui, la majorité. Mais c'est aussi des managers. Des managers avec un *background*. Si c'est pas en gestion de projets, c'est du monde qui était en ingénierie. Qui ont vu l'eau couler aussi. Mais c'est pas parce que c'est un manager d'un système avionique qui est soudainement devenu gestionnaire qui ne connaît pas les embûches d'un projet.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:14 [As-tu des exemples de soutien ..] (16:16) (Super)
Codes: [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Avez-vous des exemples de soutien de la par d'un superviseur? Le client m'appelle et ça fait 15 fois que je lui parle. Et puis il ne veut rien comprendre. Il veut avoir moi boss. Je lui dit regarde, je lui présente l'exemple, j'arrive avec cinq solutions, on en discute. À certains moments il va intervenir. Lorsque moi je pense que c'est passé mon niveau. Je lui demande. Il m'appelle directement (le client), est-ce que je lui réponds, est-ce que je lui réponds pas... Es-tu confortable. Me donnes-tu le *green light*. Oui, parfait, go! **Un autre exemple?** Moi c'est plus ce que je pense faire sur mon projet. Regarde, je viens de sortir d'un *meeting*, ça ne marche pas. Ça ne marche pas à mon niveau. J'ai besoin de toi, là. Peux-tu appeler ces gens-là pour savoir ce qui se passe vraiment parce que ça ne marche pas. Moi, à mon niveau, je dis et même je connais plusieurs managers et je vais les voir pareil. Quand ça vient là moi j'appelle mon boss et je dis là, là j'ai besoin de toi, il faut que tu... C'est à ce niveau-là que j'ai besoin. C'est un soutien mais un soutien qui n'est pas par rapport j'ai le goût de peinturer le produit bleu. Ça c'est niaiseux de même. Non, non c'est je suis rendu là. Et il le sait quand je vais le voir, il me connaît assez présentement qu'il sait que je ne jappe pas pour rien. Donc si je vais le voir c'est que j'ai vraiment besoin d'aide. J'ai fait le tour du jardin. **C'est votre responsabilité de l'avoir fait aussi...** Carrément. Et c'est ça que je veux dire quand tu me demandes qu'est-ce que ça a de l'aire, y a-t-il des bons gestionnaires ou non. Bien, il y en a qui vont juste japper.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:24 [Ce qui pourrait être entrepris..] (46:47) (Super)
Codes: [Act eval GPJ] [Chang orgl] [DRH initiat] [Eval GPJ] [Eval GPJ hist] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Ce qui pourrait être entrepris pour améliorer la façon dont les gestionnaires de projets sont gérés chez AÉRO 8 :
C'est en train de se faire , je pense. On va se rencontrer avec notre gestionnaire de programmes. Toutes les semaines ou deux semaines. C'est une nouvelle initiative avec la nouvelle réorganisation qui vient du nouveau VP commercial (chapeaute gestion de programmes et ingénierie) et son boss. Il y a des choses qui sont en train de se faire présentement. **De quoi y sera-t-il question?** On va parler de comment ça avance. Qu'est-ce qui se passe. Je pense qu'il va y avoir beaucoup plus d'objectifs à court terme. Ça va être rattachée à notre performance personnelle. Notre évaluation annuelle. On se met des objectifs. Après ça, nous ce qu'on va faire, on va faire ce qu'on appelle le *dashboard* personnel. Il va y avoir des histoires de compétences à remplir. Des choses à dire, OK, je suis rendu là. Des objectifs personnels et aussi des objectifs pour le groupe en soi. **Y a-t-il à l'intérieur de ça l'idée du plan de carrière?** J'imagine que ça peut se développer. Mais je ne mettrai pas la charrue devant les bœufs Je pense que l'on s'en vient à ça.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:30 [Profil des gestionnaires de ge..] (37:38) (Super)
Codes: [Compet G de GPJ] [Gest dist GPJ] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Profil des gestionnaires de gestionnaires de projets d'AÉRO 8 :
Premièrement, moi, il faut que ce soit quelqu'un qui ait passé au travers les étapes. Le plus serré (?!) qu'il a, le mieux c'est. Quelqu'un qui a «dealé» avec les problèmes. Quelqu'un qui peut arriver et, moi j'arrive avec A, B, lui a C, D,E dans la poche. Il arrive avec quelque chose mettre sur la table. Il te laisse penser aussi. Ce n'est pas à cause que je vais te voir que je veux la réponse tout de suite. Sème-moi des petites idées et tiens, je vais te revenir. Et c'est de savoir comment te laisser la liberté tout en gardant un bon contrôle. J'ai eu différents boss et que c'était la férule [bâton] tout le temps. Ça ne sert à rien. À un moment donné tu ne réponds plus. De l'autre côté si tu as trop de liberté tu dis bien là… C'est de trouver le bon mixte. Et là c'est ça qui n'est pas évident. Tu as des très juniors à des très seniors. C'est de savoir est-ce que ton senior tu le laisses complètement libre quand des fois il en a besoin. Et ton junior est-ce que tu le gardes complètement sous ton contrôle ou tu lui en laisse trop. Ça, ça peut être très dangereux parce qu'un junior… **Ça demande une gestion un peu différente à ce moment-là?** Moi je dis que oui. Tu ne peux pas parler à un junior de la manière que tu vas parler à un senior. C'est sûr et certain. La discussion n'est jamais pareille, *anyway*. Ça c'est sûr. Donc, tu ne peux pas porter le même chapeau. Donc oui quand il y a un junior qui entre, pense à son *background*. Parce que lui il va te poser des questions bien différentes. Et peut-être que tu va lui expliquer de quoi et ça va lui passer 15 pieds par dessus la tête. Sois sûr de t'asseoir avec lui, de prendre ton temps. Tandis qu'un senior tu vas lui dire ah, bien, «checke» donc avec lui parce que je pense qu'il se passe de quoi. Tout de suite lui il enregistre.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:33 [Défis du gestionnaires de gest..] (34:35) (Super)

Codes: [Compet G de GPJ] [Defi gestion GPJ pos] [R&R G de GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Défis du gestionnaires de gestionnaires de projets d'AÉRO 8 :
Oui, parce que chaque individu n'est pas pareil. C'est pas tout le monde qui répond au stress de la même manière. Ce n'est pas tout le monde qui a une connaissance des dossiers. Il y en a qui «focussent» sur remplir les formulaires et *that's it*, ils manquent carrément ce qui se passe. D'autres c'est l'inverse, ils sont beaucoup plus techniques. Tu as un *mix and match* de personnel qui ne vient pas de la même… On a pas une boîte d'où on sort des gestionnaires de projets qui sont exactement pareils. Tu as du monde qui sont des anciens intégrateurs, qui travaillaient ici. Au point de vue produit, ils comprennent tout le *background*. Tu en as d'autres que l'on a pris d'ailleurs. Qu'ils faut qu'ils soient informés complètement. Ils faut qu'ils sachent qui aller voir et tout ça. Il y en a d'autres comme moi, on vient d'AÉRO 8 donc on a vue les multitudes… **Donc, le rôle du gestionnaire de gestionnaires de projets c'est?** C'est de prendre tout ce monde-là et d'aligner ça de la bonne manière. Et je ne te dis pas de tasser tout le monde et de leur dire ta vision n'est pas la bonne. C'est de s'assurer que tout le monde s'en va dans la bonne direction. Et ça, c'est un *must*.

P10: AÉRO 8_Yan_GdePjt.rtf - 10:40 [Intervenants au niveau de la g..] (31:32) (Super)
Codes: [Act carr GPJ] [Act eval GPJ] [Carr GPJ] [Desc partic] [Eval GPJ] [R&R G de GPJ] [R&R GPJ] [Rel G de GPJ GPJ]
No memos

Intervenants au niveau de la gestion des gestionnaires de projets d'AÉRO 8 :
C'est les directeurs et les chefs de programmes. Notre évaluation est préparée par notre chef de programme. J'imagine que le directeur la voit. Mais il ne doit pas voir chaque évaluation. Peut-être. On a aucune idée à ce moment-là, dans cette étape là. **Qu'est-ce qui se passe pendant l'évaluation des gestionnaires de projets?** On a eu des objectifs, on a des scores et puis c'est basé sur cinq affaires : finances, les [inaudible] à la fin de ton projet. Et tu es coté. Il n'y a pas vraiment de plan de carrière. Il y a commentée ton attitude. Quand tu lis ça, tu dis bon, bien, je vais m'ajuster. Ce n'est pas tu devrais faire ci, je m'attends à ça. Comme moi je suis dû pour project manager [tel niveau], il m'a dit non, je ne pense pas. Il te manque ça, ça et ça. **Va-t-il vous aider?** Bien, c'est ça. J'ai dis on peut-tu avoir ça dans mes objectifs pour l'année prochaine. C'est un peu de même que c'est géré. Il va me recommander d'aller suivre des cours. J'espère en tout cas. **Y a-t-il du repérage de potentiel chez AÉRO 8?** Moi, je n'ai jamais vu ça. La seule chose que l'on m'a dit C'est dis-moi où tu veux aller. Ça a tout le temps été l'inverse. **C'est votre responsabilité, alors?** Moi j'ai commencé ici j'étais en finances très bas à 23 ans. Et j'ai fait des pieds et des mains pour faire différemment. Et à un moment donné j'ai dit à une fille moi dans 10 ans je veux être project manager. **C'est très entrepreneuriale comme attitude….** Très, très. **Est-ce encouragée cette attitude ou on s'en souci peu?** Mon boss dans le temps m'a dit Yan je ne te vois pas ici plus que deux ou trois ans. On manageait les heures de projets. Ce que l'on faisait c'est que l'on cumulait toutes les heures des projets et on faisait des matrices. Lui il m'a dit je ne te vois pas ici bien, bien longtemps. Si ça ne te dérange pas, moi ça ne me dérange pas. Tu es un super bon employé mais si tu veux aller voir ailleurs, je vais comprendre. Personnellement, je ne prends pas ça mal mais je vais comprendre. Il voyait que je m'ennuyais.