**Le travail par projets : quels risques psychosociaux ?**

**Contraintes, ressources, stratégies**

**Project working and psychosocial workload :**

**Constraint, ressources, strategies**

Mickael Heck,

Attentia

Aspects psychosociaux du travail

Mickael.Heck@attentia.be

Daniel Faulx

Université de Liège, Unité

Apprentissage et Formation continue des Adultes

daniel.faulx@ulg.ac.be

*Résumé*

Le but de cette étude est d’identifier les contraintes et ressources rencontrées associés spécifiquement au monde de travail par projet. En effet, la littérature montre que cette configuration organisationnelle est de plus en plus présente dans les organisations contemporaines (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) et qu’elle pose des questions spécifiques de psychologie du travail.

Fondée sur neuf études de cas, l’exploration clinique du discours des participants a, entre autres, mis en évidence des contraintes relatives à des périodes de forte charge de travail, à l’absence de vision commune du projet et des résultats, au manque de formalisation de la gestion de projet, ainsi qu’à la complexité et au manque de lisibilité des relations avec la ligne hiérarchique. En termes de ressources, les entretiens ont principalement mis en lumière la criticité de mettre en place un pilotage de projets dynamique et continu à partir de la phase « amont » du projet, ainsi que la mise en lien des acteurs-projet par la création d’espaces de coordination et de dialogue nécessaires.

Mots-clés : projet, charge psychosociale, stress, ressources, management par projet

Keywords : project, psychosocial workload, stress at work, ressources, project management

**Le travail par projets : quels risques psychosociaux ?**

**Contraintes, ressources, stratégies**

# Introduction

La figure du projet est souvent décrite comme un des paradigmes dominant des sociétés contemporaines (Boutinet, 2012). Il n’est donc pas étonnant qu’elle marque également la vie des organisations dans de nombreux secteurs professionnels (Arenius *et al.,* 2002 ; Chiocchio & Lafrenière, 2009).

Ainsi, depuis les années 80, le management de projet a profondément transformé le monde du travail (Garell, 2003). En effet, si le travail par projet a été dans un premier temps réservé à certaines activités professionnelles « archétypales » comme « l’ingénieur orienté business » (Cicmil, Hodgson, Lindgren & Packendorff, 2009), les projets et leur gestion s’étendent aujourd’hui au-delà des secteurs où ils ont pris forme (Ives, 2005). De nombreuses organisations ont adopté, partiellement ou totalement, cette façon de travailler : associations, universités, ministères, consultance, fournisseurs, entreprises publiques, PME, etc. (Arenius *et al.*, 2002 ; Chiocchio & Lafrenière, 2009 ; Cicmil *et al*., 2009 ; Garell, 2003).

La présente étude vise à décrire et comprendre les risques psychosociaux auxquels sont confrontés les travailleurs lorsqu’ils fonctionnent par projet. En effet, le projet place ses acteurs dans des circonstances organisationnelles et sociales particulières (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) qui conditionnent les manifestations de risques psychosociaux, elles aussi spécifiques. Particulièrement, nous cherchons à identifier les contraintes générées par le travail en projet, les ressources dont disposent les personnes pour y faire face et les stratégies qu’ils déploient dans ces situations.

# Cadre théorique

##  Le projet : un mode d’organisation du travail

De manière générale, on peut définir le projet comme « *un effort temporaire qui est entrepris afin de créer un produit, un service ou un résultat unique »* (PMI, 2013). Trois caractéristiques sont retenues pour décrire le projet :

* l'effort, défini comme un processus complexe, rythmé de tâches et d'activités diverses et réalisées sous certaines contraintes (coût, délais, contenu, qualité, etc.) ;
* la temporalité, délimitée par un début et une fin ;
* le produit ou service qui est un résultat unique.

Le projet résulte alors de combinaison de compétences complémentaires dans une perspective de progrès ou de changement ou la mise en relation temporaire de différents métiers (Midler, 1996).

Garel (2003), de son côté, décrit trois grandes phases des projets :

* l’*avant-projet*, durant laquelle émergent des idées et scenarios donnant naissance au projet et à sa faisabilité (ou non) ;
* le *gel*qui verrouille les options générées par la phase précédente. Le projet est conçu en détails (phases, rôles et responsabilités, affectation des ressources, structures d’échanges,…) ;
* la *réalisation* recouvre le pilotage de projet (qualité, coûts, délais, équipes, risques,…).

Si l’on définit le projet selon son résultat, on peut, avec Midler et Giard (1997), en distinguer trois types :

* le projet d’ingénierie,
* le projet de conception,
* le projet d’opération ponctuelle.

Dans une approche plus critique, Packendorff (1995) estime que la littérature fait souvent transparaître une vision idéalisée du projet comme étant une expérience stimulante, libre de toute contrainte hiérarchique et créative. Cette vision négligerait les dysfonctionnements dont souffrent les projets et que les individus cherchent parfois des bénéfices secondaires : un mouvement de carrière, une échappatoire au travail quotidien, une opportunité de rencontrer d’autres personnes.

Il rejoint en cela Boutinet (2003) qui estime que tout projet est menacé par des risques non assumés qui provoquent des dérives telles que l’idéalisation du projet en faisant fi des contraintes ou la rationalisation simplificatrice qui fait du projet un espace bureaucratique bafouant la créativité des acteurs.

##  Des risques psychosociaux liés autravail par projet ?

Même s’il n’existe pas actuellement de théorie universelle des risques psychosociaux (Valléry & Leduc, 2012), on y associe généralement le stress professionnel (Karasek, 1990), le burnout (Maslach & Leiter, 1997), le harcèlement moral et autres relations pathogènes de travail (hyperconflit, emprise, bouc émissaire, …) (Faulx, 2011), la souffrance au travail (Dejours, 2010). Des nouveaux concepts tels que, le « boreout » ou le présentéisme, sont aussi rapatriés sous le terme de risques psychosociaux.

Travailler par projet génère-t-il des risques psychosociaux particuliers ? Peu de recherches étudient cette question spécifiquement, mais la littérature sur différents risques psychosociaux d’une part, et celle sur le projet d’autre part traitent de manière indirecte de cette question.

Ainsi, sur les dimensions classiques de ***charge de travail***, Zika-Viktorsson *et a*l. (2006) observent que les travailleurs en mode projet, sont sujets à une surcharge (« project overload »). Cette surcharge se solde par un sentiment de travail fragmenté et finalement d’inefficacité. Elle est due au travail alterné sur plusieurs projets à la fois.

La charge de travail varie aussi selon les phases du projet. Hovmark et Nordqvist (1996) ont ainsi mis en évidence qu’elle pouvait atteindre des pics très élevés dans les moments précédents la remise d’un résultat intermédiaire. En outre, si la pression temporelle est une caractéristique importante prédisant la fatigue professionnelle dans beaucoup de secteurs (Van Veldhoven, Taris, de Jonge, Broersen, 2005), elle serait particulièrement associée au travail en projet (Nordqvist *et al.,* 2004; Zika-Viktorsson *et al.,* 2006).

Des recherches sur les ***dimensions relationnelles*** montrent que l’effet stressant de la pression temporelle est modéré par le soutien de l’équipe envers l’objectif du projet et la capacité collective de l’équipe à mener le projet à bien (Nordqvist, 2004, Beehr *et al.,* 2000, Karasek, 1979).

Pour Asquin, Garel et Picq (2010), le travail en projet peut engendrer une implication excessive des travailleurs. Gällstedt (2003) souligne aussi que le travail en projet peut être « trop motivant » et épuiser les travailleurs. Pour Bertrand (2000), être détaché sur des projets peut conduire à une dévalorisation des travailleurs qui ne sont pas « sur projet ».

Du point de vue managérial, l’absence d’autorité hiérarchique des chefs de projet conduit à des conflits de priorités entre les affaires courantes du service et le déroulement du projet. Ce phénomène peut miner la confiance et la motivation des chefs de projets (Chalant & Heck, 2011).

Sur le ***contenu des projets***, le caractère artificiel et « bricolé » de certains projets (Bertrand, 2000) fait que « l’entité » projet n’apparaît pas toujours clairement aux yeux des collaborateurs qui y sont impliqués. Asquin *et al.*, (2010) remarquent aussi que l’activité concrète dans les projets fournit peu de repères permettant de savoir si le travail est fini ou s’il est bien fait.

Un autre aspect lie risques psychosociaux et projet : les ***dimensions de responsabilité individuelle et de valeurs*** promues par le projet. En management de projet, les valeurs de « *disponibilité, transversalité, partage, liberté, engagement, flexibilité, autonomie ou encore mobilité »* (Garel, 2003) sont également le reflet des contraintes : fournir des résultats, gérer des urgences, instaurer des procédures, favoriser la collaboration qui ne se connaissent pas, clarifier la division des tâches et, souvent, être le seul responsable de cette gestion.

Ces changements continus peuvent fragiliser le fonctionnement collectif des collaborateurs. Pour Garel (2003), « *le mode projet dans l’entreprise contribue à brouiller les identités traditionnelles des collectifs de travail (…) L’autonomie que confère le mode projet fait de l’individu le responsable de son propre destin* ».

Par ailleurs, la perte de ressources ou les changements de cap peuvent conduire à une modification des objectifs du projet, voire à leur non atteinte, et, en conséquence à un niveau de stress élevé (Gällstedt, 2003).

# Méthodologie

##  Objectifs

L’objectif de cette recherche est triple :

1. identifier les *contraintes* auxquelles les travailleurs impliqués dans des projets sont exposés ;
2. identifier les *ressources* dont les travailleurs impliqués dans des projets disposent ;
3. identifier les *stratégies* pour faire face aux contraintes compte-tenu des ressources.

##  Positionnement épistémologique

Pour répondre à ces objectifs, cette recherche est fondée sur neuf études de cas approfondies, analysées dans une perspective qualitative inductive à caractère clinique.

La démarche est qualitative au sens de Lagache dans la mesure où elle procède par étude intensive de cas individuels, ce qui comprend de « *chercher à en établir le sens, la structure et la genèse, déceler les conflits qui le motivent et les démarches qui tendent à résoudre ces conflits* » (Lagache, 1949, dans Clot et Leplat, 2005). Dans une perspective inductive, l’enjeu de cet article n’est donc pas de quantifier les facteurs psychosociaux liés aux situations de projet mais de faire émerger des dynamiques spécifiques et heuristiques propres aux risques psychosociaux en gestion de projet. Comme le dit Lejeune (2014), ce qui compte, ce n’est pas ce dont on parle (et combien de fois), mais ce que l’on en dit. Nous partirons donc à la recherche de ce qui est dit des différents facteurs de risques psychosociaux dans les situations de projets.

##  Récolte des données

La récolte d’informations a été réalisée par entretiens de recherche semi-directifs supportés par un guide d’entretien (Delhez, 1985) comprenant les thématiques suivantes : (1) les contraintes potentiellement sources de risques psychosociaux, (2) les ressources mobilisées pour éviter ou limiter les risques psychosociaux, (3) les stratégies utilisées dans les situations identifiées.

Le choix de cette méthode est fondé sur la volonté de favoriser l’émergence du discours subjectif des travailleurs, tout en permettant la récolte systématique d’informations.

##  L’analyse des données

Une analyse de contenu a été appliquée au discours brut récolté auprès des participants au double sens de Negura (2006) : « *d'un côté, (…) dégager la signification de l’énoncé pour l'émetteur, c'est-à-dire sa subjectivité, de l'autre côté, (…) établir la pertinence pour le récepteur, à savoir son objectivité».*

L’analyse de contenu s’est effectuée en quatre étapes chronologiques (Robert et Bouillaguet, 1997) :

1. la *préanalyse*: constitution un corpus de textes qui sera sujet à l’analyse ;
2. la *catégorisation*: création des thèmes qui ressortent des entretiens. Les catégories respectent les critères de pertinence, d’exhaustivité, d’exclusivité et d’objectivité ;
3. *le découpage des unités*: délimitation des unités de contenu au sein du corpus (mots, phrases, ensemble de phrases) ;
4. *l’interprétation*: réalisation d’une lecture tant originale que fidèle au corpus étudié.

##  La population

Neuf travailleurs, responsable ou collaborateur de projet, ont été rencontrés lors de cette étude. Ils sont issus de différents secteurs professionnels.

Les personnes sont actives et n’ont pas d’antécédent de problèmes psychosociaux aigus liés au travail.

Chaque personne a été vue de deux à quatre heures, réparties sur un ou plusieurs entretiens. Voici une brève description des différents informateurs de cette recherche.

1. (P1), architecte. Il gère des projets allant de la conception à la construction de différents bâtiments. P1 collabore également à des projets gérés par les autres associés ou employés du bureau.
2. (P2), responsable de projets dans le secteur financier. La gestion de projet occupe environ 2/3 de son temps de travail, le reste du temps est dévolu à la gestion d’une équipe opérationnelle.
3. (P3), conseiller en prévention dans les aspects psychosociaux. Il est employé dans un service de prévention des risques professionnels. Il participe de temps à des projets.
4. (P4), chercheur dans une université. Il mène des projets de recherche scientifique dans le domaine des neurosciences.
5. (P5), directeur du développement-produit dans une start-up développant une plateforme de commerce en ligne pour les entreprises.
6. (P6), consultant. Il conduit des projets de changement organisationnel en entreprises.
7. (P7), médecin du travail. Il gère occasionnellement des projets de développement de produits.
8. (P8) conseiller en prévention. Il travaille occasionnellement sur des projets d’analyse des risques psychosociaux en entreprises.
9. (P9), responsable-qualité dans une PME du secteur industriel. Il gère un projet de mise en place du processus d’audit qualité pour l’entreprise.

# Résultats

##  Les contraintes

### 4.1.1 La surcharge de travail et les échéances

Huit participants ont évoqué la charge de travail comme facteur de risque. Cette charge de travail est à mettre systématiquement au regard d’une échéance.

La dynamique suivante a été identifiée : l’activité de travail est d’abord réduite jusqu’à l’approche d’une échéance qui implique de délivrer un résultat (rapport, maquette,..). La charge et le temps de travail augmentent alors fortement pour culminer dans les derniers jours ou dernières semaines précédent l’échéance. La situation de débordement total et de stress aigu prend fin suite à la remise du « délivrable ».

Ainsi, P1, évoque devoir *« constituer des dossiers à remettre à une date précise, et une heure donnée ! On passe parfois deux à trois nuits blanches pour pouvoir rendre le dossier dans les temps ».*

Pour P4, de longues périodes de faible activité sont ponctuées par des pics de travail intense. *« Dans un projet de recherche, il y a peu de balises et d’échéances. Tu peux passer des mois à ne rien écrire, jusqu’à ce qu’on te dise qu’il faut vraiment sortir quelque chose… S’ensuit une période de rédaction où tu passes une, parfois deux nuits blanches pour finalement fournir un article dont tu n’es pas sûr de la qualité.* » Ici, c’est l’absence de planification et de balise temporelle explicite qui engendre des périodes de stress intense.

Pour P5, les situations de travail les plus éprouvantes sont dues aux « deadlines » liées aux demandes d’un client à satisfaire rapidement. L’absence de prise sur la fixation des échéances enferme P5 et son équipe dans des périodes de surcharge de travail et de stress durant lesquels ils se demandent comment « *ils vont pouvoir délivrer à temps*».

Paradoxalement, alors que les échéances sont dépassées régulièrement, (« *on a dépassé la deadline d’un mois et on est loin d’avoir terminé*»), il n’y a pas de conséquence majeure sur la relation avec le client. L’équipe reste pourtant sous pression et continue à prester de longues journées et des nuits de travail. Autres illustrations données par P5 : « *on devait délivrer le site au client pour le Black Friday et on a passé 4 nuits blanches sur une semaine dont deux de suite »*.

### 4.1.2 La surcharge de travail et le mode multi-projets

La charge de travail peut aussi venir du nombre élevé de projets. Pour P6, la période de surcharge de projets est vecteur de stress : « *le management me demandait d’être sur trois projets en parallèle, à raison d’un à deux jours chez le client par semaine, ce qui faisait maximum six jours par semaine. Il a alors été question d’un quatrième projet, c’était irréaliste* ». Ce qu’il faut noter ici, c’est qu’il n’y avait pas de prise de conscience de la hiérarchie de cette surcharge due à des projets d’origines différentes : « *J’étais déjà au-delà de ma vitesse de croisière avec trois et ma marge de manœuvre était de zéro. Avec trois projets, j’avais l’impression de faire 3 métiers différents, ce qui est intéressant, mais quatre projets en même temps, ça devenait ingérable. J’aurais du bâcler* ».

P2 évoque également le fait d’accepter plusieurs projets : « *Il faut trouver un équilibre entre avoir une certaine visibilité pour continuer à avoir des projets intéressants, mais bien mettre des limites, sinon, on se retrouve dans trop de projets et ce n’est plus gérable*».

###

### 4.1.3 L’absence ou la perte du cap stratégique

L’absence de vision commune au sein de l’équipe-projet est apparue être un facteur de risques. « *Tout le monde savait que l’équipe était débordée par les dossiers en cours, donc je me suis proposé* » (P3). En plus de cette désignation d’un « pilote » du projet sans critère apparent, le projet a aussi été amputé d’une phase de réflexion en amont, pourtant jugée nécessaire : « *Vu la date proche de la première formation, toute la partie de mûrissement des idées, a été abandonnée d’emblée. Selon moi, Jean (team leader) savait ce qu’il voulait, mais ça n’a pas été compris par moi, ni par l’équipe. Pour la première version, on n’avait pas d’information... Je pense que Jean aurait dû réfléchir avec nous sur qui fait quoi.* ». L’absence de pilotage a alors perduré sans conséquence apparente jusqu’à la première réunion du projet : «  *On se concertait avec l’équipe, mais pas avec Jean. On a continué à avancer jusqu’au premier clash ».* « *Il y avait un désaccord fondamental sur l’approche que l’on voulait donner au projet »*.

C’est à ce moment que s’installe la confusion quant au rôle de responsable du projet : « *De chef de projet, je me suis retrouvé assistant de l’assistant. On n’a jamais dit qui était aux commandes*». Cette divergence, qui s’est progressivement instillée depuis le départ du projet, a persisté au-delà de la fin du projet et ne semble pas s’être effacée : « *A ce stade, le programme a sans doute encore changé, je n’en sais rien. Je ne sais même pas si mon input est encore disponible*».

L’absence d’orchestration du projet, de vérification des résultats intermédiaires à temps et une certaine pression temporelle ont composé le cocktail menant au stress et à des tensions interpersonnelles.

Pour P2, l’absence de stratégie et d’un cahier des charges clair a compliqué la réorientation d’un projet : « *l’expérience la plus compliquée est quand j’ai dû récupérer un projet de Robert, car après un an et demi, le projet commençait à prendre l’eau.*». On retrouve le même genre d’explications du problème, le même manque de cap : « *Aucune étape n’avait été clairement définie et l’équipe ne savait pas ce qu’elle devait faire parce qu’il n’y avait pas de délégation claire »*.

### 4.1.4 L’absence de support social

Le manque de soutien social, notamment de la hiérarchie, s’exprime clairement. P6 regrette : «*On n’est jamais à deux à réfléchir à la même problématique*». L’exigence de devoir se débrouiller seul et de conseiller les clients sans être sûr de sa propre compétence fait partie de cette charge psychosociale : *« On m’a dit ‘t’avances, on est à ta disposition et tant que tu ne te noies pas, on ne s’occupe pas de toi, mais tu dois nous dire quand ça ne va pas’. Je trouve que ce mode d’apprentissage, c’est paralysant »*.

La situation de P4 met aussi en évidence l’absence de collectif de travail : « *plus tu avances, plus tu es sensé pouvoir te mettre tes limites toi-même. (…).Personne ne te dit quoi faire et comment. Tu dois te mettre toi même le cadre*(…). *Quand je collabore, c’est tout de suite plus rapide, il y a un sentiment d’obligation envers l’autre partie* ».

### 4.1.5 L’implication et les exigences des clients

Des clients exigeants sur les résultats et peu engagés dans le projet constituent des situations à forte contrainte.

P6 : «*Les clients comptent sur nous et s’attendent à ce qu’on leur propose des choses qui fonctionnent. Il faut que ce soit cadenassé. Quand on prend une décision, on est sûr de nous à 95%, on n’est pas en train d’essayer* ».

Pour P1, le degré d’implication du client dans le projet peut également être source de tensions relationnelles principalement lorsque le maître d’ouvrage fait appel à un architecte car il en a l’obligation légale. Dans ce cas, *« le maître d’ouvrage attend un service a minima et ça débouche souvent sur des discussions d’honoraires… Par contre, ce n’est pas le cas lorsqu’il fait appel à nous pour réaliser son projet, il est plus impliqué dans la démarche et un dialogue constructif s’installe »*.

### 4.1.6 L’incertitude sur l’avenir

Deux exemples d’incertitude concernant l’avenir ont été mis en lumière : l’appréhension de se retrouver à l’écart des bons projets ou être impliqué dans des projets moins confortables (plus loin de chez soi par exemple).

 P2 explique qu’il est compliqué de dire non à un projet. Le choix, qui se représente avec chaque nouveau projet, demande une réflexion « tactique » car on ne sait pas ce que l’avenir promet : « *si on ne monte pas dans un train, on ne sait pas quand le prochain passer »*. Cette compétition potentiellement anxiogène possède un second risque : celui de la surcharge de travail. Pour consolider sa place, on accepte beaucoup et on fait beaucoup.

P6 explique que, lorsqu’un projet se termine, il ne sait pas quelle sera sa prochaine mission. « *J’ai déjà su à l’avance quel serait mon prochain projet, mais ça s’est avéré faux à chaque fois…*». L’allocation du nouveau projet est alors un moment d’expectative.

### 4.1.7 La difficulté de faire cohabiter routine et projet

Happé par le quotidien opérationnel, P9 repousse régulièrement la mise en place concrète du projet : « *J’aurais besoin de temps et aussi de discipline pour lancer cette audit, il faudrait que je me bloque X heures par mois et mettre de côté l’opérationnel* ». Le projet, ici dans ses premières étapes, est estompé et devient l’objet de procrastination.

Pour P7, le temps de travail dévolu au projet apparaît « liquide » et se glisse dans les interstices de son agenda. « *Il n’y a pas de temps dévolu clairement pour le projet. Je libère le temps qu’il faut en jonglant avec mon travail quotidien et mes autres activités professionnelles. Par exemple, je travaille un jour semaine à l’université que j’utilise parfois pour travailler sur le projet. J’ai l’habitude de passer d’une chose à l’autre continuellement ».* Ici, l’entremêlement du temps de travail quotidien et du « temps projet » semble être facilité par l’absence de hiérarchie, ainsi que par une grande liberté d’actions dans la réalisation du projet. Et du point de vue du temps disponible : « *J’ai des deadlines, oui, mais elles sont réalistes et négociables si besoin ».*

### 4.1.8 Le brouillage de la relation hiérarchique

Certaines situations de projet ont fait apparaître des relations complexes entre certains participants et leur hiérarchie.

Dans le cas de P5: «  *Je sens qu’on commence à avoir deux chefs dans la cuisine. On a de plus en plus de désaccords sur les développements à faire*». Ces désaccords avec la direction amplifient les contraintes liées aux deadlines : « *Ce n’est pas travailler dur qui est stressant, c’est travailler dur pour quelque chose qui n’est pas nécessaire. Ca, c’est le facteur de stress numéro 1*».

Dans le cas de P6, devoir rendre des comptes au client et à sa propre ligne hiérarchique constitue un brouillage de la relation hiérarchique : « *Il n’y a pas d’intermédiaire entre mon patron et le client. Je dois rapporter aux deux, mais ce n’est pas simple de savoir ce qu’on doit rapporter à qui. Je privilégie en général le client pour faire le point et j’essaie de ne pas faire le travail deux fois* ».

##  Les ressources et les stratégies

###

### 4.2.1 Une phase amont bien pensée

Dans le cas de P2, la participation à la définition du projet dès le départ constitue une stratégie organisationnelle importante pour la maîtrise ultérieure des opérations : *« Pour presque tous les projets, on en discute avec mon n+1 et on définit une direction pendant une réunion. Je pose des questions fondamentales que je ne pose plus après. Ensuite, quand tu dois mettre en place les étapes opérationnelles, tu connais toute la philosophie qu’il y a derrière ».*

P1 évoque également l’importance de la phase de préparation : « *Chez nous, le chef de projet est désigné en fonction des plannings et des affinités. Dans la phase de conceptualisation, le chef de projet anime des ateliers croisés. Pendant ces ateliers, il présente l’avancement du concept qui est soumis à la critique de l’équipe* ». Ces ateliers permettent à la fois de stimuler la créativité en vue de produire un concept original et d’assurer le monitoring du projet. Cela évite ainsi que l’équipe ne fasse du surplace.

P7 explique que « *le projet était bien ficelé au départ, la procédure était suffisamment maturée pour que ça marche, ce qui augmente les chances de satisfaction du client*».

### 4.2.2 Le support du management : la ressource oubliée ?

Le déficit managérial apparait dans les situations de P3, P4, P5, P6 et P9.

En guise d’illustration générale de cette « ressource oubliée », nous prendrons un extrait de notre entretien avec P6 :« *On aurait pu m’aider, je n’avais pas conscience que cela aurait pu être mis en place au départ. Au départ, on te pousse dedans et on ne se sent pas du tout légitime pour aller dire aux gens comment il faut faire. De quel droit ?  ( ;..) On a eu une réunion dite de co-développement une fois. On amenait un sujet et on en parlait. Ca n’a pas marché… »*.

Avec les spécificités de leur contexte respectif, les situations de P3, P4, P5 et P9 concernant le soutien de la hiérarchie ont une similarité majeure avec celle de P6 : toutes font référence à une difficulté à instaurer la coordination et le dialogue au sujet du projet et de son évolution.

### 4.2.3 L’esprit d’équipe et l’implication

L’implication et la cohésion de l’équipe constituent une des principales ressources dans le cas de P5 et de P1. P5 : « *Il y a le concept de « urgency », c’est-à-dire que l’urgence est essentielle pour que l’équipe fonctionne de façon optimale. En même temps, c’est dangereux d’en abuser, car tout devient urgent alors. Le concept est « de mettre tout le monde « on the edge » sans tomber de l’autre côté*».

Même constat chez P1: *« On ne peut pas demander la même implication aux associés, propriétaires de l’entreprise, et aux collaborateurs employés. (…). Néanmoins, on voit souvent, quand on est à la bourre « charette », que tout le monde participe. Même les stagiaires s’investissent et prennent part à l’effort* ».

### 4.2.4 Les signes de reconnaissance et la visibilité des résultats

Pour P6, les signes de reconnaissance constituent des moments de satisfaction qui donnent sens au travail. « *J’étais satisfait quand des travailleurs chez un client m’ont remercié parce que je les avais aidé dans leur manière de penser et d’être. J’aurais plus de mal si le résultat financier était bon, mais que j’avais le sentiment d’avoir trompé les gens* ».

Pour P8, le jugement d’utilité du résultat du projet, même intermédiaire, est aussi un élément de motivation : « *On a réalisé un projet d’analyse des risques qui a débouché sur une véritable exploitation des résultats. Un groupe de travail a été mis sur pied pour mettre en place des mesures de prévention et j’y participe. Le projet initial a une continuité ».* Les avancées intermédiaires sont aussi l’occasion d’être satisfait : « *Pour une autre analyse des risques, on est parvenu à trouver un accord sur la méthode, après une longue négociation avec les syndicats*».

Chez P7, l’adhésion des médecins au projet et leur participation aux tests est un élément de satisfaction : « *J’ai expliqué et ils ont accepté, ce sont mes clients internes*». Par ailleurs, les résultats de la phase de testing qui ont été concluants sont un signe que le projet va dans la bonne direction : « *Lors d’un essai chez un nouveau client, tout s’est très bien passé. La DHR était très contente et je suis devenu leur personne de contact spécifique au sujet du projet*».

# Discussion

Par l’analyse de neuf situations, cette étude a mis en évidence les contraintes, les ressources et les stratégies présentes au sein de différentes configurations du travail par projets.

On a pu ainsi identifier des dynamiques particulières dans ces configurations organisationnelles et psychosociales particulières. Parmi elles citons :

* la ***charge de travail*** et surtout ses fluctuations ;
* la difficulté de définition d’une ***vision commune*** ;
* le ***manque de support du management***, difficile à supporter dans un contexte incertain ;
* ***l’implication du client*** ;
* ***la difficulté de combiner le travail quotidien et projet***;
* le ***brouillage des lignes hiérarchiques*** ;
* ***la recréation continue du collectif de travail***;
* le ***manque de choix de projet***.

Concernant les ressources et les stratégies, la consolidation d’une vision commune par la concertation entre parties prenantes lors de la *phase amont* diminue les risques de malentendus et leurs conséquences en termes de conflits de personnes ou de stress du aux retards.

Par ailleurs, notre étude montre en creux l’importance cruciale du ***support du management****.* Ce constat est cohérent avec les exigences de forte autonomie bien connues par les gestionnaires de projet.

Concernant le support social, les ***collectifs de travail polymorphes*** (collectifs flexibles variant en fonction des projets), aident à faire face aux contraintes surtout lorsqu’ils reposent sur un réseau de relations professionnelles où la confiance et l’habitude de travailler ensemble sont présentes.

Sont ressorties également comme ressources :

* l’esprit d’équipe et l’implication,
* le pilotage dynamique,
* la reconnaissance du travail et la visibilité des résultats,
* la variété du travail,
* les compétences individuelles et l’expérience.

Ce que aussi montre notre étude, c’est que contraintes et ressources sont souvent les deux faces opposées d’une même situation. Par exemple :

* P6 apprécie la variété des projets, variété qui pourtant le confronte momentanément à une surcharge de projets ingérables ;
* P1 vit une tension dans des projets qui sont à la fois source de créativité et de conflit entre personnes ;
* P5 dénonce des pics de travail excessifs tout en les entretenant afin de garder une efficacité optimale de l’équipe ;
* P1 vit difficilement les nuits blanches comme des contraintes mais s’en accommode au nom d’une culture de fonctionnement partagée par l’équipe ;
* P2 est à la fois stimulé par la multiplication des projets et inquiet de passer à coté des « bons projets » ;
* P3, aime et redoute la « page blanche » de son projet de formation ;
* P4 et P9 constatent la « liberté paralysante » de projets à large autonomie ;
* P8 voit la routine de ses projets comme rassurante mais monotone.

Ces exemples de tensions dans les projets portent à nuancer les lectures strictement positives de la gestion de projet préconisant des recettes porteuses de résultats idéalisés et de prétentions au contrôle total. Au contraire, il apparaît que, face à la complexité des projets, l’enjeu de la prévention des risques psychosociaux est de trouver une prévention qui permettrait de contrôler certains paramètres de l’incertitude inhérente à la ‘projectification’ telle qu’elle a été illustrée ici.

# Conclusion

Le travail par projet ne cesse de se répandre dans les organisations. La littérature, notamment managériale, met en évidence de nombreux atouts et avantages de ce mode de travail tant pour les individus que pour les organisations : flexibilité, créativité, adaptabilité des structures et des compétences, motivation, dépassement de soi. Or, comme tout mode d’organisation, le travail par projet comprend aussi ses facteurs de contraintes et de pénibilité. En tenir compte relève donc d’une approche préventive des risques psychosociaux en ajout aux démarches promues actuellement.

# Références

AFITEP (1996). *Dictionnaire de management de projet*, 3ème éd. Paris. Paris, France : AFNOR.

Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work*.* *International Journal of Project Management*, 28-2, 166-172.

Beehr, T.A., Jex, S.M., Stacy, B.A., Beth, A, & Murray, M.A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 21(4), 391– 405.

Bertrand, N. (2000). Gestion des projets d’organisation et cynisme. *Les annales des Mines : Gérer et Comprendre*, 60, 13-19.

Boutinet, J. P. (2005). *Anthropologie du projet*. Paris, France : Presse Universitaire de France.

Chalant, I. & Heck, M. (2011). Risques psychosociaux et projets d’innovation. *La Cible*., 113, 33-50.

Chiocchio, F. & Lafrenière, A. (2009). A project management perspective on student's declarative commitments to goals established within asynchronous communication. *Journal of Computer Assisted Learning*, 25(3), 294-305.

Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2009). Project management behind the facade. *Ephemera: theory & politics in organization*, 9, 2, 78- 92.

Clot, Y. & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail, *Le travail humain,* 68, 289-316.

Collègues d’expertise sur les risques psychosociaux (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport au Ministre du Travail.

Dejours, C. (2010) (dir). *Observations cliniques en psychopathologie du travail*. Paris, Presses Universitaires de France

Delhez, R. (1994). L’entretien non directif de recherche : Bien faire pour laisser dire : quelques repères pour qui s’exerce à mener un entretien de recherche ou d’enquête. *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 21, 43-69.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Faulx, D. (2010). *Harcèlement moral et hyperconflit au travail. Comprendre les processus personnels, interpersonnels, groupaux et organisationnels par une approche de psychosociologie clinique.* Sarrebruck, Allemagne : Presses Universitaires Européennes

Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects : perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 449-455.

Garel, G. (2003). *Le management de projet*. Que Sais-je ? Presse Universitaire de France.

Hovmark, S. & Nordqvist S. (1996). Project organization: Change in the work atmosphere for engineers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 17, 389–398.

 Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project Management Journal*, 36, 37–50.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New-York, NY: Basic Books.

Lysonski, S., Nilakant, V. & Wilemon, D. (1989). Role stress among project managers. *Journal of Managerial Psychology*, 4(5), 25.

Negura, N. (2006). L’analyse de contenu dans l’étude des représentations sociales. *SociologieS, Théories et recherches*, < <https://sociologies.revues.org/993>>, consulté le 1er aout 2015.

Packendorff, J., (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11, 319–333.

Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA: PMI Editions.

Robert, A. & Bouillaguet, A. (199 ?). *L’analyse de contenu.* Paris, France : Presses Universitaires de France.

Valléry, G. & Leduc, S. (2012). *Les risques psychosociaux*. Paris, France : Presse Universitaire de France.

Van Veldhoven, M., Taris, T.W., De Jonge, J., Broersen, S. (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: how much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management,* 12, 3–28.

Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management,* 24, 385–394.