



Le texte ci-après n'est pas une publication d'EdiMaP
(Éditions Digitales en Management de Projet).

EdiMaP a cependant souhaité le faire connaître
à ses lecteurs comme élément de réflexion sur
le management de projet. Bonne lecture !



Le texte est mis à disposition sous les termes de
la licence Creative Commons BY-NC-ND.

[Cliquer ici pour en savoir plus](#)

Les publications et diffusions EdiMap sont télé-
chargeables gratuitement, sans inscription préalable,
sur le site www.edimap.org.

N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques,
commentaires et propositions d'articles à :
contact@edimap.org.



Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

La gestion du métier de chef de projet chez IBM

RÉSUMÉ Chef de projet, est-ce une activité ou un vrai mé-
tier? Pour IBM, c'est un métier à part entière. En témoignent
les différents aspects qui concrétisent le parcours profession-
nel, les critères d'appréciation, les modalités d'évaluation et
de progression dans une grande entreprise soucieuse de la
performance de ses projets.

© 2005 Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

(Rediffusion de l'article publié dans *La Cible – La Revue franco-
phone du Management de projet*, n° 106, nov. 2005, p.21-23.)



Sabrina Loufrani-Fedida est Maître de Conférences, habilitée à
diriger des recherches, en Sciences de Gestion à l'Université
de Nice Sophia Antipolis (UNS). Elle y enseigne notamment la
gestion des ressources humaines et le management de projet.
Elle est responsable du Master 2 « Communication Organisa-
tionnelle » à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de
Nice. Membre du Groupe de Recherche en Droit, Économie et
Gestion (GREDEG, CNRS), ses travaux de recherche portent sur
le management des compétences, ainsi que sur les dimensions
humaines et organisationnelles du management de projet,
tout particulièrement dans des secteurs d'activité innovants
(informatique, télécommunications, électronique, pharmacie,
tourisme...).

Pour plus d'informations :

CV complet : hp.gredeg.cnrs.fr/Sabrina_Loufrani/CV_Sabrina_Loufrani-Fedida.pdf

Homepages: fr.linkedin.com/in/SabrinaLoufrani;
researchgate.net/profile/Sabrina_Loufrani-Fedida

La gestion du métier de chef de projet chez IBM

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA¹

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université de Nice Sophia Antipolis

Laboratoire GREDEG-CNRS

250 rue Albert Einstein

06560 SOPHIA-ANTIPOLIS

sabrina.loufrani@unice.fr

Référence de l'article : Sabrina Loufrani-Fedida (2005), « La gestion du métier de chef de projet chez IBM », *La Cible – La Revue Francophone du Management de Projet*, n° 106, novembre, pp. 21-23.

Jusqu'au début des années 1990, IBM était spécialisée dans le développement et la commercialisation de matériels et logiciels informatiques, mais face à un marché ultra-concurrentiel et à un changement de comportement des clients, la stratégie de l'entreprise a évolué pour s'orienter aujourd'hui principalement vers les services informatiques et solutions e-business². Devant cette réorientation stratégique de l'entreprise, la principale conséquence en termes d'organisation est la mise en place de la structure matricielle par projets, au milieu des années 1990. L'affirmation du métier de chef de projet est l'une des principales manifestations de cette nouvelle organisation.

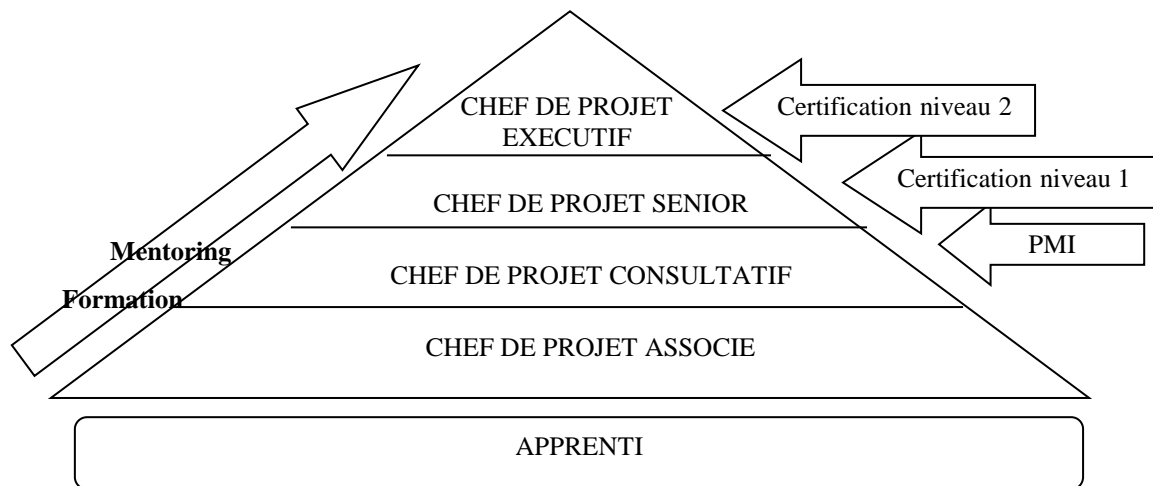
L'évolution du métier de chef de projet

Aujourd'hui, le métier de chef de projet chez IBM est devenu un métier à part entière, aussi prisé que les métiers d'architecte (ou expert technique), de spécialiste (ou informaticien) ou de manager d'un groupe de compétences. Face à la professionnalisation du management de projet, IBM a élaboré une filière de formation spécialement dédiée aux chefs de projets de l'entreprise : « *chef de projet est un métier à part entière, avec tout son cursus de formation* »

¹ L'auteur tient à remercier les personnes interviewées chez IBM, qui ont accepté de partager leurs expériences et réflexions sur le sujet.

² IBM définit l'e-business comme l'utilisation des technologies de l'information au service des grands processus de l'entreprise, conçues de bout en bout, incluant les clients, les employés et les fournisseurs.

(chef de projet développement de produit). Ainsi, chez IBM, le métier de chef de projet est complètement formalisé et hiérarchisé, c'est-à-dire qu'il y a un effort important qui est fait sur la formation et l'évolution du métier de chef de projet, dont les principales étapes sont présentées dans la figure suivante.



Les étapes de l'évolution du métier de chef de projet

Jusqu'au niveau « chef de projet consultatif », IBM ne demande rien de spécial. En général, soit le chef de projet s'occupe de petits projets, soit il s'occupe d'un projet en collaboration avec un autre chef de projet, soit il est déjà assigné à un senior, mais il n'a pas les certificats ou les diplômes requis. Par exemple, « *je suis considéré depuis longtemps comme chef de projet senior, mais je suis officiellement chef de projet consultatif, uniquement parce que je n'ai pas passé la certification interne* » (chef de projet services).

Le programme de certification de chef de projet senior présente deux volets : une certification professionnelle PMP (*Project Management Professional*) délivrée par le Project Management Institute (PMI), puis une certification interne IBM. Le PMI est un organisme professionnel qui a pour objectif de promouvoir les meilleures pratiques en management de projet et d'animer un réseau pour le partage des expériences et le perfectionnement des connaissances de la profession management de projet, et ce quelque soit le secteur d'activité. Pour IBM, l'examen du PMI est la garantie que le chef de projet est passé par tout un cursus de cours et de modules de formation (environ 25 jours), et qu'il a assimilé l'ensemble des concepts et la terminologie du management de projet du PMI. Cet ensemble de connaissances génériques au métier de chef de projet est synthétisé dans le PMBOK (*Project Management Body of*

Knowledge)³. Cet ouvrage fournit un référentiel commun, avec une terminologie précise des phases, livrables et compétences nécessaires au chef de projet. « *L'avantage de cette référence, c'est qu'on utilise tous le même langage, les mêmes acronymes, les mêmes façons de travailler* » (chef de projet solutions e-business).

Une fois que le candidat à la certification chef de projet senior a réussi la certification PMI, il peut passer la certification interne IBM. En fait, dans un souci de gestion des métiers et des carrières, IBM a développé, depuis une dizaine d'années, la certification interne des métiers. Ces certifications diplômantes sont des systèmes attestant d'un certain niveau de qualification et d'expertise sur un métier. A partir d'une réflexion portant sur les projets de développement de produits et services aux clients, quatre métiers principaux ont été définis pour être soumis à des certifications diplômantes, reconnues aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise : le consultant, l'architecte⁴, le spécialiste⁵ et le chef de projet. La caractéristique principale de ces métiers soumis à la certification est qu'ils sont transversaux par rapport aux entités business de l'entreprise. Cette transversalité des métiers par rapport aux divisions est essentielle à la compréhension de la gestion des métiers et des carrières chez IBM. Par exemple, un chef de projet peut aussi bien évoluer dans la division matériels (*hardware*), logiciels (*software*) ou services de l'entreprise. Ainsi, la gestion des métiers chez IBM est transversale au management des carrières effectué au sein de chaque verticale.

Pour se faire certifier en interne, le candidat à la certification de manager de projet doit constituer un dossier comprenant quatre volets :

- ses expériences professionnelles ;
- ses compétences. Le candidat présente ici son certificat de réussite à l'examen du PMI ;
- sa contribution au business d'IBM. Pour démontrer comment il contribue au business d'IBM, le candidat à la certification de manager de projet choisit trois projets qu'il a menés dans l'entreprise. Pour chaque projet, le candidat doit démontrer dans quelle mesure il a contribué à la réussite du projet ;
- sa contribution au partage d'expérience⁶. Dans ce volet, le candidat témoigne de son rayonnement à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise (avoir donné des cours,

³ Le PMBOK est téléchargeable sur le site du PMI, <http://www.pmi.org/>

⁴ L'architecte (ou expert technique) définit le design de la solution technologique proposée au client.

⁵ Le spécialiste (ou informaticien) se focalise sur la construction et la mise en place de ce qui a été défini par le consultant et l'architecte.

⁶ IBM appelle ce volet le « *give-back* ».

avoir communiqué dans des conférences, avoir écrit et enregistré des documents dans la base de données de partage des expériences de projets qu'IBM a nommé *Intellectual Capital Management*, etc.). La certification permet donc d'évaluer les chefs de projets en fonction de leur contribution au partage des connaissances. Ce dispositif constitue également un support pour inciter les chefs de projet à partager leurs expériences.

Pour constituer son dossier et passer la certification, le candidat peut demander l'aide d'un ou plusieurs mentors, qui sont des chefs de projet seniors, donc possesseurs de connaissances et d'expériences en management de projet, et qui sont *a priori* déjà passés par le processus de certification. Une fois que le dossier de certification est constitué, il est présenté et revu par des pairs, c'est-à-dire des chefs de projet certifiés appartenant à n'importe quelle unité business d'IBM⁷. Par exemple, un candidat à la certification de chef de projet, travaillant dans le développement de logiciel, peut très bien être évalué par un chef de projet certifié oeuvrant dans le développement de solutions e-business.

Enfin, le niveau « chef de projet exécutif » correspond à un deuxième niveau de certification interne à IBM, qui requiert en particulier un niveau d'expertise supérieur en management de projet et une notoriété internationale.

Par ailleurs, la certification du métier de chef de projet est remise en jeu tous les trois ans. Plus précisément, pour continuer à être certifié et porter le titre de chef de projet senior ou chef de projet exécutif, le candidat à la recertification doit bien entendu continuer à exercer son métier, accroître ses compétences et ses contributions, et accumuler un certain nombre d'heures de cours effectués pendant les trois ans⁸. Dans le processus de recertification des chefs de projet, le volet le plus important est celui du partage d'expérience en management de projet. Tous les trois ans, le chef de projet doit montrer comment il a contribué à la formation d'autres chefs de projet, par exemple en étant mentor d'un chef de projet junior, au partage d'expériences auprès de la communauté des chefs de projet et/ou au développement du métier de chef de projet dans l'entreprise. La revue de recertification s'effectue de nouveau par des pairs. « *La recertification est un moyen de se remettre en question et de forcer les gens à progresser, à toujours se renouveler* » (chef de projet développement de services).

⁷ Un mentor ne peut pas être évaluateur, pour des raisons évidentes d'éthique : le mentor ne peut être à la fois juge et parti.

⁸ Pour se faire recertifier, il faut au moins justifier 40 heures de cours en trois ans.

La certification du métier de manager de projet présente des avantages à la fois pour l'entreprise et pour l'employé : elle accroît la productivité des salariés, permet d'identifier leur niveau de compétences et de démontrer leur professionnalisme aux clients. En fait, les certificats sont des moyens de reconnaissance et de valorisation des compétences de chacun, aussi bien en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise⁹. Un autre avantage à la certification du métier de chef de projet est que les individus sont qualifiés sur des métiers et des compétences, indépendamment des structures verticales d'organisation auxquelles ils appartiennent, ce qui permet en théorie une fluidité des ressources entre les divisions, ainsi qu'une évaluation des compétences de l'individu indépendante et complémentaire à celle effectuée par son manager d'unité. Le métier est également une garantie de l'employabilité d'une personne dans et à l'extérieur de l'entreprise.

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

Du fait de sa taille et de sa disparité géographique, IBM a développé une culture orientée sur les procédures. En effet, la caractéristique internationale (donc multi-sites) de l'entreprise a incité la direction à exploiter la base de connaissances de chaque site, afin d'améliorer les processus organisationnels au sein des différentes divisions, mais également entre les divisions. Des équipes corporate sont en charge du développement, de la mise à jour et de la documentation des processus organisationnels génériques de l'entreprise, en particulier du management de projet. Aussi, depuis le milieu des années 1990, IBM s'est lancé dans un vaste programme de formalisation et d'institutionnalisation du management de projet.

En effet, la multiplicité et la diversité des projets ont incité l'entreprise à traiter leur management de manière consciencieuse et méthodique. Ainsi, le management de l'ensemble des projets de l'entreprise est institutionnalisé dans un certain nombre de méthodes et de procédures, dans le but d'optimiser et de simplifier les tâches de gestion continue. « *Cette formalisation nous permet de ne pas se creuser la tête sur des sujets qui n'en valent pas la peine* » (chef de projet services). En particulier, le métier de chef de projet et ses

⁹ D'ailleurs, les certificats du PMI et de chef de projet senior ou exécutif sont accrochés sur les murs des bureaux des chefs de projet certifiés.

performances sont contrôlés par des acteurs internes (PMCOE, PMOffice) et externes (PMI) à l'entreprise.

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

Au sein d'IBM, il existe également des centres de développement des méthodes de management de projet, dont le *Project Management Office* (PMOffice). Le PMOffice est un centre de compétences en management de projet, qui a pour objectif d'observer, de comparer les expériences menées dans les projets de l'entreprise, d'intégrer ces expériences, afin de développer et d'améliorer en permanence les méthodes de management de projet (méthode de maîtrise des coûts et des délais, d'évaluation des risques, de gestion des contrats, de gestion de la sous-traitance, etc.). Toutes ces méthodes sont publiées et mises en ligne sur l'Intranet de la société.

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

constituent, au-delà des différents secteurs d'activités, une identité commune aux acteurs projets. Elles institutionnalisent définitivement le modèle standard de la gestion de projet.

Ainsi, IBM a développé une véritable dynamique du métier de manager de projet, en mettant en place un ensemble de leviers d'action ayant pour but d'animer cette communauté professionnelle. D'ailleurs, maintenir, développer et partager les connaissances et compétences au sein du collectif de métier de chef de projet suppose une certaine dynamique que chaque entreprise se doit de gérer avec attention.