



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

Les compétences requises du chef de projet

RÉSUMÉ La gestion des compétences et l'organisation par projets bénéficient d'un intérêt croissant tant auprès des chercheurs que des praticiens, notamment du fait du caractère transversal de ces thématiques. De nombreux travaux portent sur les rôles et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences que doit détenir le chef de projet « idéal ». Cet article en propose une synthèse.

© 2012 Sabrina LOUFRANI-FEDIDA

(Rediffusion de l'article publié dans *La Revue Économique et Sociale*, 70(2), juin 2012, p.21-32.)



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 Organisationnelle » à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice. Membre du Groupe de Recherche en Droit, Économie et Gestion (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

LES COMPÉTENCES REQUISES DU CHEF DE PROJET

SABRINA LOUFRANI-FEDIDA

Université de Nice-Sophia Antipolis, Laboratoire de recherche GREDEG, UMR 7321 UNS-CNRS

sabrina.loufrani@unice.fr

> Depuis les années 1990, la gestion des compétences et l'organisation par projets bénéficient d'un intérêt croissant tant auprès des chercheurs que des praticiens, notamment du fait du caractère transversal de ces thématiques. De nombreux travaux portent sur les rôles et la place du chef de projet dans l'entreprise, ainsi que sur les compétences que doit détenir le chef de projet «idéal». Nous en proposons ici une synthèse.

Mots-clés: compétences individuelles, compétences requises, compétence collective, chef de projet, métier

L'organisation par projets est devenue la figure emblématique de l'évolution des modes organisationnels actuels. Le passage d'une organisation fonctionnelle, structurée par métiers et fonctions, à une organisation transversale par projets, s'est accompagné de l'émergence d'un métier particulièrement recherché par les entreprises, celui de chef de projet. Dans ce contexte, la question des compétences individuelles requises en management des compétences est devenue un enjeu clé aussi bien pour les entreprises que pour la recherche en sciences de gestion.

Ce papier, qui se situe ainsi à l'intersection de la logique compétence et de l'organisation par projets, comprend trois parties. Dans une première partie, nous définissons les concepts clés de ce papier, à savoir les compétences individuelles et le métier de chef de projet. Dans une deuxième partie, nous dressons un panorama synthétique des travaux portant sur les rôles et compétences clés que doit détenir le chef de projet «idéal», en dissociant les compétences génériques à n'importe quel type de projet et les compétences spécifiques aux projets complexes. La troisième partie aborde la question des compétences projets sous un angle plus critique. Elle pose notamment deux questions: en quoi est-il nécessaire de prendre en compte la compétence collective de l'équipe projet dans son ensemble? En quoi l'étendue des compétences requises pour devenir chef de projet peut-elle être facteur de stress et de risques psychosociaux?

1. COMPÉTENCES ET MÉTIER DE CHEF DE PROJET: DÉFINITIONS DES CONCEPTS CLÉS

1.1. COMPÉTENCES INDIVIDUELLES

Depuis les années 1990, le concept de compétence suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens, en raison, probablement, du caractère transversal de cette thématique. Si les typologies en matière de compétences sont nombreuses, la déclinaison du concept autour de quatre niveaux distincts n'en demeure pas moins assez consensuelle dans la littérature spécialisée (Retour, 2005; Retour et al., 2009). Les chercheurs s'accordent ainsi à reconnaître l'existence de quatre axes d'analyse selon que les compétences sont observées au niveau individuel, collectif, organisationnel ou environnemental. Dans le cadre de ce papier, nous axons prioritairement notre analyse sur le niveau individuel des compétences en management de projet (même si nous revenons plus loin sur la nécessaire prise en compte des compétences collectives des équipes projets).

Le niveau individuel regroupe la compétence individuelle (CI), *stricto sensu*, c'est-à-dire celle rattachée à une personne, quel que soit l'endroit où elle est mise en action (y compris dans ses activités extraprofessionnelles) et la «compétence professionnelle» exercée, pour sa part, exclusivement dans les situations de travail. Symptomatique des thématiques non stabilisées, le foisonnement des définitions en matière de CI n'est pas pour aider le chercheur ou le praticien à s'y retrouver. Meignant (1990) la définit comme «*un savoir-faire opérationnel validé: savoir-faire, c'est-à-dire capacité à faire (et pas seulement à connaître); opérationnel, c'est-à-dire mis en œuvre concrètement en situation de travail; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement*» (ibidem, p. 25). Cette définition, empruntée aux négociateurs de l'accord A. CAP 2000¹, insiste sur la dimension d'utilité de la compétence pour l'organisation. Gilbert et Parlier (1992) proposent, quant à eux, d'enrichir les compétences en les définissant comme des «*ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données*» (ibidem, p. 44). Quant à Le Boterf (1994), il la définit de la manière suivante: «*la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir, ni à un savoir-faire (...). Il n'y a de compétence que de compétence en acte (...). La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources (...). Le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus, davantage qu'un état. C'est en mettant en œuvre la compétence que l'on devient compétent (...). La compétence fait ses preuves dans l'action*» (ibidem, pp. 16-18). Malgré la richesse de ces définitions, c'est encore le triptyque, résonnant comme un slogan, du «savoir, savoir-faire, savoir-être», qui représente, dans la pratique, l'une des définitions de la CI la plus répandue (Courpasson et Livian, 1991; Durand, 2000). Dès lors, il est possible de considérer que celle-ci se bâtit à partir de connaissances (le savoir) et d'expériences pratiques (le savoir-faire ou savoir-agir), tout en reposant sur une assise comportementale (le savoir-être ou faculté d'adaptation).

Pour notre part, et en nous appuyant sur les travaux des auteurs majeurs en gestion des compétences (Le Boterf, 1994; Durand, 2000; Defélix, 2003; Retour, 2005; Retour et al., 2009), nous comprenons la notion de «compétence individuelle» comme étant la capacité

¹ L'A. CAP 2000 est un Accord, signé en décembre 1990, sur la Conduite de l'Activité Professionnelle dans les entreprises sidérurgiques.

d'un individu, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Cette définition présente l'intérêt de décrire à la fois la nature et les conséquences de la compétence. Retour (2005) propose d'aller plus loin dans la caractérisation de la CI, en considérant quatre niveaux de CI: les compétences requises par un poste ou un emploi; les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction; les compétences détenues (disponibles) par un individu à un moment donné; et enfin, les compétences potentielles d'un individu.

Dans cette perspective, l'objectif de la GRH est d'obtenir des salariés les meilleures CI, c'est-à-dire les meilleurs niveaux de savoirs, savoir-faire et savoir-être exigés pour chaque emploi. Les leviers qu'il convient alors d'actionner reposent principalement sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et enfin la mobilité inter-métiers, concourant, conjointement, à instrumentaliser largement la gestion des CI (Defélix, 2003; Retour, 2005).

1.2. CARACTÉRISATION DU MÉTIER DE CHEF DE PROJET

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

De nombreuses dénominations sont données dans les entreprises et dans la littérature pour caractériser cet acteur: chef de projet, directeur de projet, responsable de projet, manager de projet (ou *project manager*), pilote projet, maître d'œuvre, manager de programme (ou *program manager*), etc. De plus, une même appellation peut correspondre à deux rôles différents d'une entreprise à l'autre. Enfin, dans la même entreprise, le terme «chef de projet» peut recouvrir des activités très différentes².

Toutefois, malgré ces quelques différences, il est admis que le chef de projet est responsable d'un échec alors que la réussite incombera le plus souvent à l'équipe. Le chef de projet est la personne physique chargée par un mandat (par exemple une lettre de mission) d'assumer la maîtrise d'œuvre du projet, c'est-à-dire de veiller à sa bonne réalisation vis-à-vis de sa propre entreprise et du client. Il est en outre responsable des ressources, de leur organisation, de leur utilisation et de l'articulation du projet avec les structures permanentes de l'entreprise

² Par exemple, dans une même entreprise, nous pouvons trouver des chefs de projet de développement de produits nouveaux, un chef de projet du déploiement d'une nouvelle méthode de production, un chef de projet de la mise en place d'un système de gestion informatisé, etc.

(Garel et al., 2003). Le manager de projet est ainsi sensé porter, plus que les autres métiers, les objectifs économiques de l'entreprise et des projets.

Nous proposons de caractériser le métier de chef de projet comme étant, à la fois, un métier à part entière et un métier particulier:

> un métier à part entière. En effet, nous considérons le métier de chef de projet comme un métier collectif à part entière, au sens d'un groupe professionnel dont l'identité collective est reconnue ainsi que source d'identité pour les individus, et qui soumet ses membres à certaines règles communes dans l'exercice de leur profession; et qui détient et exerce un ensemble de connaissances et compétences homogènes, qui sont partagées, au moins en partie, par les individus reconnus comme faisant partie de ce groupe, et dont l'acquisition requiert plusieurs années d'apprentissage de la part d'un individu;

> un métier particulier, dans lequel apparaissent deux sous-niveaux distincts: le sous-niveau générique, avec un corps de connaissances et de compétences (gérées à travers la formation initiale et sa reconnaissance sous formes de diplôme ou certification professionnelle), commun à toutes les entreprises ou organisations; et le sous-niveau spécifique, avec un corps de savoirs propre à chaque secteur d'activité, entreprise ou organisation (Cheng et Dainty, 2005).

2. A LA RECHERCHE DU CHEF DE PROJET «IDÉAL»

2.1. LES MULTIPLES RÔLES DU CHEF DE PROJET

Selon la littérature spécialisée en management de projet (Clark et Wheelwright, 1992; Midler, 1993; Boudès et al., 1997; Bourgeon, 2002), le chef de projet joue un rôle essentiel dans l'intégration des compétences fonctionnelles³ au sein des projets, dans la mesure où une de ses missions principales est de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences métiers qui doivent intervenir sur le projet. Dès lors, les compétences d'un chef de projet gravitent autour de sa capacité à faire travailler ensemble des acteurs d'horizons différents. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est ainsi désigné et qu'il a été choisi. En particulier, Boudès et al. (1997) soulignent que «*le rôle des chefs de projet est un rôle d'intégration, de levier par rapport aux productions des différents contributeurs*» (ibidem, p. 88). Dans la même lignée, Bourgeon (2002) explique que la réussite d'un projet, à travers la réalisation des objectifs assignés, dépend de la capacité du chef de projet à gérer les compétences disponibles, à faire coopérer des individus qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, à créer ainsi la valeur souhaitée par la meilleure intégration possible et, finalement, à favoriser les apprentissages collectifs.

Nous avons repéré huit raisons justifiant le fait que le chef de projet est l'acteur «intégrateur» des compétences fonctionnelles nécessaires au projet:

- > il est le représentant du projet à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise;
- > il est un centre d'information et de documentation. Le chef de projet reçoit une quantité importante d'informations. Un de ses rôles consiste à traiter ces informations et à les partager aux membres de l'équipe projet et à la direction. Il s'assure que tous les

³ Les compétences fonctionnelles correspondent aux connaissances techniques spécialisées, développées au sein des différents métiers de l'entreprise, qu'il s'agisse de R&D, de marketing ou de production.

intervenants sont correctement informés de la vie du projet. Le chef de projet est sans cesse interrogé sur les différents points du projet. Son rôle est de répondre à toutes ces interrogations;

- > il est un coordinateur. Le chef de projet passe une grande partie de son temps en réunions. Ces dernières sont des réunions de coordination de projet avec l'équipe projet ou des réunions de présentation de l'état d'avancement des projets à la direction. Le chef de projet rédige de nombreux rapports, qui sont souvent des synthèses à l'attention de ceux qui sont chargés d'approuver les décisions (direction générale, comités exécutifs), ou de ceux qui sont chargés d'appliquer ces choix (les autres acteurs métiers);
- > il est un communicateur. En interne, le chef de projet n'a aucune autorité hiérarchique: sa seule arme est la communication (Midler, 1993). Il ne peut pas imposer, il doit persuader. Sans qualité de communicateur, le chef de projet est limité dans son action et aucun de ses projets ne verra le jour dans les bonnes conditions (délais, coûts, qualité);
- > il est un négociateur, que ce soit avec la direction, les membres de son équipe, les managers des compétences métiers, mais aussi parfois avec le client et les fournisseurs. Le chef de projet doit sans cesse négocier pour harmoniser les attentes de chacun et faire converger les actions de toutes les parties prenantes vers l'objectif final;
- > il est un «traducteur». Akrich et al. (1988) ont mis en évidence l'importance de la «traduction» dans les processus collectifs de conception et d'innovation. Afin de mobiliser les individus autour d'un projet (obtenir leur implication, les motiver, les inciter à échanger, etc.), les auteurs proposent la mise en place de «porte-parole» chargé de «traduire» les objectifs et les contraintes globales du projet, dans un langage à la portée de chacun, en tenant compte des attentes et des exigences des individus. Ce processus est destiné à favoriser la compréhension mutuelle et à convaincre les acteurs de s'engager dans le projet global;
- > il est un contrôleur et un «reporteur». Le chef de projet fait le contrôle de gestion qualitatif et quantitatif de son projet. Il s'assure que chaque personne impliquée dans la réalisation du projet a bien compris son rôle et qu'elle applique les différentes phases du plan de développement du projet. Il analyse aussi en permanence les écarts de coûts et de délais, entre le plan et les réalisations concrètes. Du contrôle des écarts, le chef de projet tire les enseignements qui feront le succès de ses prochains projets;
- > il est un centre d'amélioration des méthodes de gestion de projet. Par un travail d'analyse et de prise de recul par rapport aux projets qu'il mène, le chef de projet doit en permanence adapter les procédures et les méthodologies de management de projet aux difficultés rencontrées. C'est dans cette logique que le chef de projet interagit de manière régulière avec le ou les pilotes des processus de management de projet.

Le chef de projet est ainsi un acteur frontière, qui joue un rôle pivot dans le processus d'intégration des connaissances et des compétences fonctionnelles. Les chefs de projet permettent la communication entre les groupes ou entre les organisations grâce à leur fonction de traduction des langages métiers. Dans le cadre de projets complexes, ces acteurs frontières ont un rôle à jouer dans le développement de la relation entre l'équipe projet et son environnement (client, fournisseurs), ainsi qu'entre les membres (ou sous-groupes) de l'équipe

projet, à condition toutefois qu'un équilibre soit trouvé entre une appartenance complète au projet (ou au groupe) et une trop grande distance de celui-ci qui peut se faire au détriment de la légitimité à intervenir dans la négociation. Cet équilibre peut être difficile à trouver, ce qui rend la position d'acteur frontière parfois assez «inconfortable» (Cross et Pruzak, 2002). Face à tous ces rôles, quelles sont les compétences clés que doivent détenir les chefs de projet?

2.2. LES COMPÉTENCES REQUISES DU CHEF DE PROJET IDÉAL!

Un des débats fréquemment rencontrés dans les entreprises et la littérature porte sur la nature des compétences que doit détenir un chef de projet: «*doit-il bien connaître les aspects techniques liés au contenu du projet ou, à l'inverse, maîtriser l'ensemble des méthodologies et outils de gestion et d'animation d'équipe?*» (Picq, 1999, p. 137). Bien évidemment, le scénario optimal est de concilier les compétences techniques et managériales. Une autre manière de classer les compétences requises des managers de projet est celle proposée par Zannad (2008), dans la lignée des travaux de Cheng et Dainty (2005), à savoir les compétences génériques appliquées à tous types de projets, et les compétences orientées vers les tâches, qui sont spécifiques au secteur dans lequel les chefs de projet opèrent, parmi lesquels nous proposons de classer les projets complexes.

2.2.1. Les compétences génériques en management de projet

Pour notre synthèse, nous nous fondons sur le PMBok (PMI, 2009), parce qu'il est largement utilisé comme base d'évaluation des compétences par de nombreuses compagnies en Europe et ailleurs, mais également sur les travaux de Clark et Wheelwright (1992), Leclair (1993), Midler (1993), Briner et al. (1996), Boudès et al. (1997), Picq (1999), Frame (1999), El-Sabaa (2001), Garel et al. (2003), Ruuska et Vartiainen (2003), Cheng et Dainty (2005), Morris et al. (2006), Zannad (2008) et Fisher (2011).

Nous avons choisi de classer ces compétences en trois catégories:

- > les compétences techniques du pilotage de projet (ou *hard skills*). Une maîtrise minimale des principales instrumentations d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts, est nécessaire. Nous pouvons citer notamment les formalismes d'analyse fonctionnelle et de décomposition du projet en tâches (processus de déroulement de projet, Work Breakdown Structure), les outils d'ordonnancement (diagramme de Gantt, PERT), le contrôle des coûts par la valeur acquise, ou encore la gestion des risques. Le rôle des associations professionnelles en management de projet (telles que le Project Management Institute (PMI) et l'International Project Management Association (IPMA)) et de leurs standards, est capital dans la diffusion des compétences techniques de gestion de projet (Morris et al., 2006);
- > la compréhension des spécificités du projet et l'adhésion à ses objectifs. Manager un projet requiert une compétence spécifique, définie comme «la capacité à formuler les problèmes, à mobiliser les hommes et les méthodes en fonction d'une compréhension et d'une adhésion aux objectifs et au contexte propres au projet», (Garel, 2003, p. 55). En d'autres termes, le chef de projet doit connaître et savoir traiter les singularités du projet, savoir sélectionner et adapter les démarches, expliquer aux multiples intervenants et aux nouveaux arrivants le contexte spécifique de leur intervention, le sens

qu'il faut lui donner, les priorités qu'il convient de privilégier, etc. Cette compétence, qualifiée également d'historique, se construit au fur et à mesure du déroulement du projet. Un nouveau chef de projet, arrivant en cours de projet, est de fait «incompétent», tout simplement parce qu'il n'a pas vécu toute la période antérieure à son arrivée et ne connaît donc pas l'histoire quotidienne accumulée depuis la date de lancement (Midler, 1993). En d'autres termes, le chef de projet est la mémoire «vivante» du projet;

- > les compétences sociales (ou soft skills). Elles renvoient à la capacité à coordonner et à influencer des acteurs provenant de divers métiers et de différents rattachements institutionnels, dans un contexte à la fois tissé de fortes variabilités et d'irréversibilités (Boudès et al., 1997). En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. Tous les auteurs insistent sur l'importance des compétences de communication et de leadership du manager de projet. Parmi ces compétences sociales (nommées également compétences humaines ou comportementales), nous trouvons également l'empathie et l'écoute, l'intelligence émotionnelle, la capacité d'adaptation, la capacité à recevoir et à donner sa confiance, la capacité à gérer les conflits et les crises, ainsi que la faculté de travailler en équipe et de coopérer. En outre, le carnet d'adresses ou le réseau que le chef de projet a constitué au cours de sa carrière, ses qualités personnelles pour défendre son projet ou négocier avec des acteurs clés constituent des ressources indispensables. Selon Frame (1999), El-Sabaa (2001), Ruuska et Vartiainen (2003) ainsi que Fisher (2011), ce sont ces compétences sociales qui sont les plus importantes dans le contexte des projets.

Mais qu'en est-il des compétences spécifiques aux projets complexes? Retrouve-t-on ces compétences génériques, même si elles interviennent dans des proportions différentes, ou s'agit-il de compétences radicalement différentes?

2.2.2. Les compétences spécifiques aux projets complexes

Comme le souligne Zannad (2008), l'hypothèse générale qui traverse le PMBok comme les recherches suscitées est que les compétences requises en management de projet sont applicables à toutes sortes d'industries et d'environnements, qu'il s'agisse de projets uniques ou répétitifs, simples ou complexes. Cette vision, normative et positiviste, est discutable, dans la mesure où des chercheurs décrivent les compétences requises en management de projet dans le cadre de secteurs spécifiques (construction immobilière, industrie automobile et haute technologie). Ces propos avaient déjà été avancés par Leclair en 1993, lequel prône, parmi les compétences requises du chef de projet, la maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet. Pour l'auteur, un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs métiers qu'il coordonne. Plus précisément, pour Leclair (1993), les managers de projets ne peuvent être strictement des gestionnaires professionnels capables de gérer n'importe quel projet, qu'il soit de système d'information, d'ingénierie ou de construction, puisque les situations d'entreprises (configuration organisationnelle et particularités de l'entreprise considérée) semblent trop prégnantes pour permettre la conception de chefs de projet «tout-terrain».

On ne lui demande pas d'être un expert de tous les problèmes techniques débattus sur le projet, mais une maîtrise minimale des principales techniques mises en œuvre dans le projet est nécessaire pour ne pas se faire «rouler dans la farine» et pour construire sa légitimité dans les débats techniques.

Dans la même veine, quelques écrits s'intéressent au cadre spécifique des projets complexes (Hällgren et Maaninen-Olssen, 2005; Cicmil, 2006; Thomas et Mengel, 2008). En particulier, Cicmil (2006) suggère, plutôt que d'emprunter des approches technicistes et positivistes, de développer une approche qualitative fondée sur des perspectives critiques dans le but de comprendre la nature des connaissances, pratiques et compétences nécessaires pour gérer des projets complexes, puisque les pratiques de management de projet actuelles (et, partant, les compétences qui leur sont affiliées) reflètent mal la réalité chaotique, ambiguë, fragmentaire et politique des projets complexes. Le manager de projet doit savoir «converser», afin de rendre vivable, pour les équipiers du projet, l'anxiété liée à l'imprévisibilité, à la diversité des positions, à l'interaction complexe entre procédures et idéologies (Cicmil, 2006).

Thomas et Mengel (2008) soulignent, quant à eux, que le leadership, l'intelligence émotionnelle, la communication, les compétences d'ordre politique et organisationnel, ainsi que l'importance des valeurs et croyances apparaissent comme des compétences clés que les chefs de projet doivent détenir dans des environnements complexes. Pour Hällgren et Maaninen-Olssen (2005), c'est la compétence en communication du chef de projet qui lui permettra de gérer les changements dans les projets complexes. Pour Cicmil (2006), ainsi que Thomas et Mengel (2008), les compétences que devraient prioritairement maîtriser les managers de projet semblent être avant tout d'ordre politique et organisationnel: compréhension des processus politiques au sein de l'organisation, connaissance de la structure, appréhension de la nature des interactions entre individus et groupes d'intérêt impliqués dans le développement du projet, etc. *«Je pense que le plus grand défi en management de projet complexe est sa dimension politique, pour laquelle on n'a pas nécessairement les outils et la formation adaptés; savoir jongler avec toutes les interactions politiques est quelque chose qu'on apprend sur le tas»* (un des répondants cités par Cicmil, 2006, et traduit par Zannad, 2008). Ainsi, il s'agirait, dans le cadre des projets complexes, de développer une vision alternative des compétences requises en management de projet, défiant l'image traditionnelle du chef de projet comme penseur et décisionnaire rationnel.

3. LA NÉCESSAIRE PRISE EN COMPTE DES COMPÉTENCES COLLECTIVES AU SEIN DES ÉQUIPES PROJETS

3.1. DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES DU CHEF DE PROJET À LA COMPÉTENCE COLLECTIVE DE L'ÉQUIPE PROJET

Au travers des éléments développés précédemment, nous voyons donc que le métier de chef de projet est très riche, aussi bien au niveau de ses rôles que des compétences requises. Toutefois, dans les faits, le profil idéal du chef de projet est improbable, dans la mesure où l'étendue et la diversité de ces compétences semblent impossibles à réunir chez un seul individu. Dès lors, la recherche du chef de projet providentiel et omni-compétent est vaine. Pour certains auteurs (Leclair, 1993; Midler, 1993; Picq, 1999; Ruuska et Vartiainen, 2003), il semble, dès lors, préférable de favoriser la constitution de la compétence collective de l'équipe projet.

Dans la littérature spécialisée en gestion des compétences, les compétences collectives (CC) résultent de la combinaison des compétences individuelles (CI) dans un collectif de travail ou dans une équipe. Plus exactement, elles proviennent de la capacité de ce collectif à faire face à des situations qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres pris individuellement (Bataille, 2001). Cette idée selon laquelle les CC prendraient naissance dans l'interdépendance des CI se retrouve aussi chez Le Boterf (2000) qui estime que la CI ne devient intéressante que dès lors qu'elle sait composer avec la compétence d'autrui. C'est pourquoi, la question des CC apparaît bien souvent dans le cadre des équipes projets, des équipes opérationnelles autonomes ou semi-autonomes, ou, de façon plus informelle, lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel commun. Toutefois, malgré la complexité qui entoure la notion de CC et le fait qu'elle demeure «*le parent pauvre*» des recherches portant sur la gestion des compétences (Retour et Krohmer, 2006, p. 150), nous retiendrons l'idée que la CC possède quatre attributs: un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif.

En outre, et comme précisé précédemment, il est reconnu qu'une des compétences requises du chef de projet est la maîtrise des champs techniques impliqués dans le projet (Leclair, 1993; Garel et al., 2003). Or, un manager de projet ne peut être un expert de tous les problèmes techniques et/ou scientifiques débattus sur le projet. Ainsi, un projet réussi n'est pas seulement de la responsabilité du chef de projet. Il nécessite également un expert technique ou un référent scientifique, lequel apporte les connaissances que le chef de projet n'a pas, et lui permet, par ses compétences techniques ou scientifiques, d'optimiser le projet. Cet expert est également chargé de coordonner les compétences techniques ou scientifiques tout au long des projets. Il peut être qualifié de «senior de compétences», selon la terminologie de Charue-Duboc (2000). Les seniors de compétences sont les référents techniques ou scientifiques dans leur métier, sans avoir obligatoirement de responsabilité hiérarchique. À titre d'illustration, chez IBM, un chef de projet a pour rôle de faire travailler ensemble les différentes compétences métiers sur le projet. C'est un coordinateur, un animateur, un intégrateur organisationnel. Mais, dans son travail d'intégration des compétences fonctionnelles au sein des projets dont il a la responsabilité, le chef de projet n'est pas tout seul. Il va s'appuyer généralement sur un architecte⁴, lequel va coordonner, techniquement, les détails du projet (Loufrani-Fedida, 2006). Il faut alors réussir une alchimie complexe entre les personnes expérimentées, mais peut-être un peu prisonniers de leurs habitudes, et les généralistes chefs de projet, souvent plus jeunes.

Par conséquent, à la question, s'agit-il de rechercher les compétences requises en management de projet dans les individus pris séparément ou dans le collectif du projet? La réponse est dans le collectif et, ce, d'autant plus dans le contexte concurrentiel actuel où le temps compte par-dessus tout (environnement qualifié d'hyper-compétition, de chrono-compétition, etc.). En effet, une des difficultés majeures de l'articulation compétences-projets se pose en termes de temps d'apprentissage: alors que les compétences demandent du temps pour se fiabiliser et se développer, *a contrario*, le management de projet répond de plus en plus à des exigences de réduction des délais du cycle des projets. C'est ce qui fait écrire à Morris et al. (2006) qu'au fond, l'accent devrait être mis sur le management de projet plutôt que sur

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

le chef de projet lorsqu'on s'intéresse à la question des compétences.

3.2. LA FACE CACHÉE DU MANAGEMENT DE PROJET: STRESS ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU CHEF DE PROJET

Nous voudrions terminer notre développement sur la «face cachée» ou le «côté sombre» du management de projet (Asquin et al., 2007). Le management de projet incarne, dans une certaine littérature managériale, le mythe de l'action heureuse, voire exaltante dans les projets entrepreneuriaux. Le vocabulaire même du management de projet est connoté: le dépassement de soi l'emporte sur le stress, l'animation ou le *coaching* remplacent l'autorité; le pilotage se substitue au contrôle. En mode projet, les salariés deviennent des acteurs et sont ainsi renvoyés chacun à l'autonomie dont ils sont censés disposer pour s'impliquer et faire réussir le projet. Ce discours «managérialement correct» interroge: le projet n'est-il pas aussi destructeur de sens, porteur de pathologies et de déstabilisations? Cette inquiétude est à rapprocher du développement d'une littérature professionnelle et académique, parfois très médiatisée, sur la souffrance au travail. En tant que concentré de vie professionnelle, le projet exacerbe les problèmes connus ailleurs. À partir du recueil et de l'analyse de témoignages d'étudiants en formation continue, et ce, en dehors de leur contexte professionnel, Asquin et al. (2007) montrent que le «côté sombre» des projets existe, qu'il s'agisse des risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement (acteurs acculés, épuisement professionnel, souffrance psychoaffective), des risques de déstabilisation des identités professionnelles et des risques de précarisation du parcours professionnel. La diffusion du management de projet doit aller de pair avec la compréhension et le contrôle de ses effets sur les acteurs et sur leurs organisations. Qu'arrive-t-il à ceux qui ne sont pas compétents, qui ne sont plus compétents (c'est-à-dire ceux qui l'ont été) ou qui ont besoin de plus de temps pour le devenir?

CONCLUSION

Les référentiels de compétences décrivent, tant bien que mal, des listes ordonnées de compétences, censées contribuer à la réussite des activités impliquées par une fonction managériale de projet (Zannad, 2008). Réduire une situation de travail complexe à une liste de compétences individuelles relève de ce que l'on peut appeler l'effet métonymique. Utilisée sans prise en compte du contexte organisationnel et social, la notion de compétence peut devenir extrêmement réductrice. Une somme de savoir-faire de joueurs ne donne pas une équipe qui gagne. On voit de multiples exemples de personnes compétentes qui, placées dans un environnement social nouveau, n'ont pas pu exercer ces compétences parce que le mode de management et l'organisation ne créaient pas les conditions de la motivation sans laquelle la compétence reste virtuelle. Certains auteurs, inspirés par Albert Einstein, ont utilisé la formule « $E = MC^2$ », dans laquelle l'Efficacité humaine est le produit de la Motivation par les Compétences et le développement de la Communication.

De toute façon, une fois les compétences clés des chefs de projet identifiées, que faire de ces données brutes? Lesquelles privilégier? Lesquelles sont les plus importantes pour le succès d'un projet? Quand et comment doivent-elles être employées? Comment favoriser leur développement? Nous remarquons également, à l'instar de Boudès et al. (1997), que peu de travaux se sont intéressés à la compréhension de la dynamique globale du métier de chef de projet. S'intéresser à la dynamique du métier de chef de projet revient à considérer ce métier,

ni comme un ensemble de rôles et missions, ni comme la simple somme de connaissances et compétences requises, mais comme une dynamique de production et de développement de nouvelles compétences, génériques et spécifiques, en management de projet.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AKRICH, Madelene, CALLON, Michel, LATOUR, Bruno, «À quoi tient le succès des innovations?», *Gérer et comprendre*, premier épisode: «l'art de l'intéressement», n° 11, juin 1988, pp. 4-17; deuxième épisode: «l'art de choisir les bons porte-parole», n° 12, septembre 1988, pp. 14-29.

ASQUIN, Alain, GAREL, Gilles, PICQ, Thierry, «Le côté sombre des projets: quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet», *Gérer et comprendre*, n° 90, décembre 2007, pp. 43-54.

BATAILLE, Frédérique, «Compétence collective et performance», *Revue de gestion des ressources humaines*, avril-mai-juin 2001, pp. 66-81.

BOUDES, Thierry, CHARUE-DUBOC, Florence, MIDLER, Christophe, «Formation et apprentissage collectif dans les entreprises: une expérience dans le domaine du management de projet», *Gestion*, vol. 22, n° 3, automne 1997, pp. 86-92.

BOURGEON, Laurent, «Émergence de l'organisation transversale: vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets», *Management international*, vol. 6, n° 3, 2002, pp. 35-48.

BRINER, Wendy, HASTINGS, Colin, GEDDES, Michael, *Project leadership*, Aldershot, UK, Gower, 1996.

CHARUE-DUBOC, Florence, *Gestion des compétences et projets*, Rapport de recherche pour l'Association Nationale de la Recherche Technologique, 2000.

CHENG, Mei-L., DAINTY, Andrew, «What make a good project manager», *Human resource management journal*, vol. 15, n° 1, 2005, pp. 25-37.

CICMIL, Svetlana, «Understanding project management through interpretative and critical research perspectives», *Project Management Journal*, vol. 37, n° 2, June 2006, pp. 27-37.

CLARK, Kim B., WHEELWRIGHT, Steven C., «Organizing and leading «heavyweight» development teams», *California management review*, vol. 34, n° 3, spring 1992, pp. 9-28.

COURPASSON, David, LIVIAN, Yves-Frédéric, «Le développement récent de la notion de compétence: glissement sémantique ou idéologie?», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, octobre 1991, pp. 3-10.

CROSS, Rob, PRUSAK, Laurence, «The people who make organisations go – or stop», *Harvard business review*, June 2002, pp. 105-111.

DEFELIX, Christian, «Ce que gérer les compétences veut dire», in GUENETTE, A.M., ROSSI, M., SARDAS, J.C., (dir.), *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne, Editions SEES, 2003, pp. 121-128.

DURAND, Thomas, «L'alchimie de la compétence», *Revue française de gestion*, n° 127, janvier-février 2000, pp. 84-102.

EL-SABAA, Salah, «The skills and career path of an effective project manager», *International journal of project management*, vol. 19, 2001, pp. 1-7.

FISHER, Eddie, «What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager», *International journal of project management*, vol. 29, 2011, pp. 994-1002.

FRAME, J. Davidson, *Project management competence: building key skills for individuals, teams, and organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999.

GAREL, Gilles, *Le management de projet*, Paris, Editions La Découverte (Coll. Repères), 2003.

- GAREL, Gilles, GIARD, Vincent, MIDLER, Christophe, «Management de projet et gestion des ressources humaines», in AL-LOUCHE, J., (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2003, pp. 818-843.
- GILBERT, Patrick, PARLIER, Michel, «La gestion des compétences: au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH», *Personnel*, n° 330, février 1992, pp. 42-46.
- HALLGREN, M., MAANINEN-OLSSSEN, E., «Deviation, ambiguity and uncertainty in a project-intensive organization», *Project management journal*, vol. 36, n° 3, 2005, pp. 17-26.
- LE BOTERE, Guy, *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'Organisation, 1994.
- LE BOTERE, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2000.
- LECLAIR, Pierre, «Projets et personnel», in GIARD, V., MIDLER, C., (dir.), *Pilotages de projet et entreprises: diversité et convergences*, Paris, Economica, ECOSIP, 1993, pp. 269-310.
- LOUFRANI-FEDIDA, Sabrina, «Organisation et pilotage de la dynamique du métier de chef de projet. Le cas d'IBM», *Gestion 2000*, vol. 23, n° 4, juillet-août 2006, pp. 159-177.
- MEIGNANT, Alain, «Analyse des emplois, formation et décisions de gestion», *Education permanente*, vol. 12, n° 105, 1990, pp. 21-30.
- MIDLER, Christophe, «Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence», *Gestion 2000*, n° 2, avril 1993, pp. 123-147.
- MORRIS, Petter W.G., CRAWFORD, Lynn, HODGSON, D., SHEPHERD, Miles M., THOMAS, Janice, «Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management», *International journal of project management*, vol. 24, 2006, pp. 710-721.
- PICQ, Thierry, *Manager une équipe projet: pilotage, enjeux, performance*, Paris, Dunod, 1999.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *A guide to the project management body of knowledge*, 4th Edition, Pennsylvania, Newtown Square, 2009.
- RETOUR, Didier, «Le DRH de demain face au dossier Compétence», *Management et avenir*, n° 4, avril 2005, pp. 187-200.
- RETOUR, Didier, KROHMER, Cathy, «La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences», in DEFELIX, C., KLARSFELD, A., OIRY, E., (dir.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 149-183.
- RETOUR, Didier, PICQ, Thierry, DEFELIX, Christian, (dir.), *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 2009.
- RUUSKA, Inkeri, VARTIAINEN, Matti, «Critical project competences: a case study», *Journal of workplace learning*, vol. 15, n° 7/8, 2003, pp. 307-312.
- TARONDEAU, Jean-Claude, WRIGHT, R.W., «La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus», *Revue française de gestion*, n° 104, juin-juillet-août 1995, pp. 112-121.
- THOMAS, Janice, MENGEL, Thomas, «Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education», *International journal of project management*, vol. 26, 2008, pp. 304-315.
- ZANNAD, Hédia, «Discussion autour des compétences individuelles en management de projet», in DUPUICH-RABASSE F., (dir.), *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, 2008, pp. 155-180.