

Projets: les compétences font la différence

RÉSUMÉ C'est aujourd'hui que nous concevons notre façon d'exister demain. Source de visions innovantes, le futur met le rêve à notre portée. Mais de la vision rêvée à la vision inscrite dans la réalité d'un monde en mutation profonde, le chemin est long et semé d'embûches...

Dans ce contexte, comment piloter des projets quand il faut aller vite, mobiliser les équipes, donner du sens au travail et être collectivement efficace?

Une chose est certaine: si méthodes et outils sont nécessaires à la conduite des projets, ils ne sont cependant pas suffisants pour en assurer la réussite. Car, pour cela, il faut créer et entretenir une dynamique collective positive, propre à surmonter les difficultés inhérentes à tout projet.

Sans mobilisation des acteurs cette dynamique ne pourra voir le jour... et sans compétences, il n'y aura pas d'efficacité globale. C'est pourquoi les compétences jouent un rôle clé dans le succès ou l'échec d'un projet.

Cette communication traite de la nécessité d'une approche à la fois structurée et adaptée des compétences dans un projet.

MOTS-CLÉS management de projet, compétences, dynamique collective, processus

Cet article est le texte d'une communication à la Conférence de Radzionków de 2013 'Projets régionaux et locaux: les meilleures pratiques' (à paraître en 2017 dans le volume 2 des Actes des conférences de Radzionków publiés par EdiMaP).

Quels sont les éléments clés de réussite ou d'échec d'un projet? C'est un sujet tout à fait majeur du management de projet, et qui fait débat depuis longtemps, que de savoir ce qui fait la réussite ou l'échec d'un projet.

Quelle que soit la définition adoptée, un projet est d'abord et avant tout un collectif de travail réuni pour produire un objet qu'on appelle généralement l'objet du projet ou le résultat attendu du projet. Si l'on veut bien considérer le projet sous cet angle, certains éléments apparaissent comme clairement déterminants:

- . sans organisation du travail il n'y a pas d'agencement des tâches entre les différents acteurs du projet
- . sans motivation de l'équipe il n'y a pas de dynamique collective
- . s'il n'y a pas de compétences mobilisées dans un collectif de travail, il n'y aura pas d'efficacité collective.

Si l'on résume de façon aussi simple que cela ce qu'est un projet, on en déduit inévitablement que pour réussir un projet, il y a deux éléments clés: des processus pour structurer le travail et des compétences pour mettre en œuvre le savoir-faire nécessaire pour réaliser l'objet du projet.

Comme chaque projet est unique, il est indispensable que les processus et les compétences soient adaptés aux besoins de chacun des projets.

La nécessité de définir les processus à mettre en œuvre pour le bon fonctionnement d'un projet est désormais tout à fait admise. De plus, de nombreux référentiels décrivent des processus génériques de façon suffisamment détaillée pour faciliter ce travail.

En ce qui concerne les compétences, force est de constater que le degré de maturité est moindre. Disposer d'une démarche structurée en la matière devrait faciliter la mise en évidence de l'importance que revêtent les compétences dans la réussite ou l'échec d'un projet.

QUELQUES ÉLÉMENTS RELATIFS À LA NOTION DE COMPÉTENCE...

On peut constater qu'il y a un certain nombre d'éléments incontournables qui sont mis en jeu dans la notion de compétence.

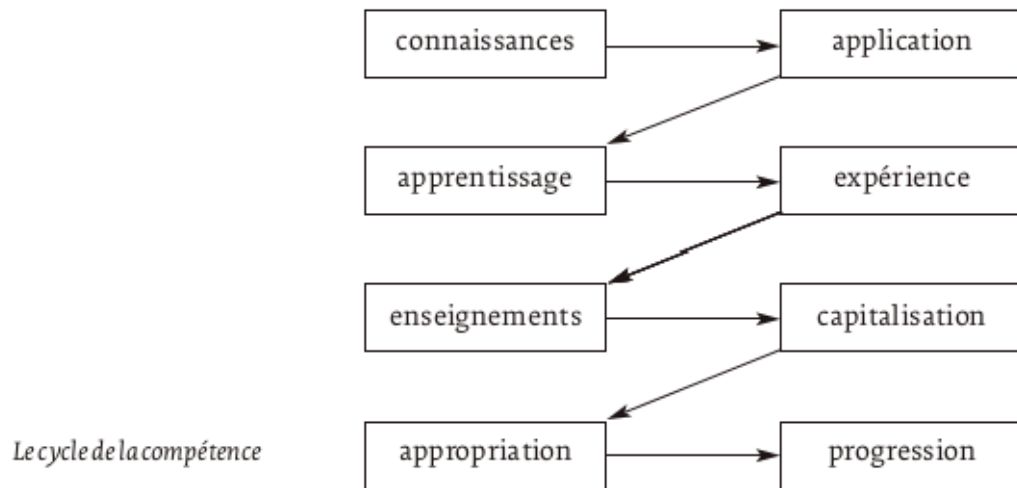
Tout d'abord la notion de connaissance, car sans connaissance il ne peut y avoir de compétences. Mais la connaissance n'est qu'une des composantes de la compétence. Car on ne peut parler de compétence sans application de ces connaissances sur un terrain concret qui va permettre de faire un apprentissage. La connaissance sans expérience ne constitue pas réellement une compétence.

Il convient ici de remarquer que cette différence entre connaissance et compétence est souvent insuffisamment soulignée. Ceci conduit à un amalgame qui n'est pas sans conséquence. Car des systèmes de certification, présentés comme des certifications de compétence, portent en réalité plus sur la vérification de connaissances relatives à un référentiel assortie d'une déclaration ou d'une vérification 'légère' de l'expérience qu'à proprement dit d'une vérification globale des compétences asso-

ciant connaissances et expérience, particulièrement dans la dimension comportementale.

Si l'on revient à cette notion d'expérience, sans apprentissage il n'y a pas d'expérience possible et si l'on a de l'expérience mais que l'on n'en tire pas d'enseignement, il n'y a pas de réelle constitution de compétence. Cette dernière nécessite donc à la fois des connaissances et de l'expérience et une capacité à capitaliser sur cette expérience pour se l'approprier et en faire une nouvelle base pour sa progression.

Ce cycle est pratiquement incontournable lorsque l'on parle de compétences et bien entendu cela s'applique aux compétences en management de projet.



... ET AUX COMPÉTENCES EN MANAGEMENT DE PROJET

En ce qui concerne les compétences en management de projet, je voudrais rappeler que ce sujet est évoqué dans la première norme internationale en management de projet, l'ISO 21500 «Lignes directrices sur le management de projet». Ces compétences y sont ordonnées selon trois domaines: le domaine méthodologique, le domaine contextuel et le domaine comportemental.

Mais d'autres approches vont privilégier un découpage des compétences en matière organisationnelle, opérationnelle, relationnelle, voire d'autres dispositifs qui permettent de regrouper en sous-ensembles de compétences qui concourent toutes au management des projets. Ceci ne signifie pas qu'elles sont les compétences des seuls chefs de projet, mais qu'elles sont les compétences réparties au sein de l'équipe de projet.

Si cette dimension des compétences est essentielle, elle est cependant encore souvent méconnue. Pourtant il est essentiel d'aligner les compétences sur les besoins inhérents à chaque projet de façon à:

- . couvrir tous les champs qui nécessitent d'être couverts en la matière
- . éviter de mobiliser des compétences inutiles
- . être certain que le niveau d'expertise est adapté
- . disposer des bonnes ressources au bon moment

- . être capable ainsi de se doter d'une équipe efficace tout au long du projet même si celle-ci peut varier dans sa taille et dans son niveau d'expertise en fonction des besoins du moment
- . dissocier les compétences techniques sur l'objet du projet: celles qui sont nécessaires à la conception et à la réalisation de l'objet du projet et les compétences managériales qui sont celles qui visent essentiellement à conduire le projet à son terme dans de bonnes conditions. Le fait de bien distinguer les compétences techniques liées à l'objet du projet et les compétences managériales est tout à fait essentiel pour le bon management d'un projet.

Ne pas prendre suffisamment en compte la réflexion sur les compétences conduit, s'il y a un manque d'adéquation desdites compétences avec les besoins du projet, à des dysfonctionnements:

- . les compétences requises ne sont pas au rendez-vous au bon moment
- . elles sont trop importantes (en volume et/ou en niveau d'expertise) par rapport aux besoins réels du projet, ou au contraire
- . elles sont insuffisantes pour maîtriser le niveau de complexité dans le domaine concerné du projet.

Dans tous les cas, c'est évidemment un facteur de non maîtrise globale du projet, ayant des conséquences sur la maîtrise des coûts, des délais et de la qualité du résultat attendu du projet. Ceci constitue donc un risque extrêmement important, c'est même probablement le risque le plus important d'un projet.

D'où cette question tout à fait centrale: quelles sont les compétences que nous devons réunir pour bien faire fonctionner un projet?

COMMENT DÉTERMINER LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À UN PROJET?

Il faut adopter une démarche structurée et bien réfléchie pour être sûr de dimensionner correctement les compétences au sein du projet.

La démarche que je vous propose aujourd'hui consiste simplement à procéder en trois étapes élémentaires:

- . identifier les compétences nécessaires
- . dialoguer avec les parties prenantes concernées
- . optimiser l'allocation de ressources.

Il est ici précisé qu'il s'agit bien d'une démarche initiée en amont du projet, le plus tôt possible dans la phase de réflexion d'organisation du projet afin que l'efficacité de l'équipe, qui a été constituée dans les meilleures conditions possibles, soit maximale tout au long du projet.

Dans la première étape, il va s'agir de définir la 'cible idéale' des compétences dont nous avons besoin pour le projet dont nous avons la charge. Je reviens ici sur la nécessité de différencier les compétences techniques de conception et de réalisation de l'objet du projet et les compétences managériales pour animer la structure du projet elle-même. Bien entendu nous allons nous concentrer ici sur les compétences

managériales. Mais la démarche est strictement la même pour les compétences techniques en matière de conception et de réalisation de l'objet du projet.

La première chose à faire est d'analyser les compétences à mobiliser. Ces compétences renvoient à la problématique générale du projet qui, en principe, a dû être définie plus en amont. Quelque soit l'objet du projet, ceci nécessite d'avoir établi une vision claire et réaliste de l'état existant avant le lancement du projet et de la cible visée. C'est cela qui va permettre de déterminer quel chemin est à parcourir, dans quel contexte et avec quelles contraintes, pour passer de l'état actuel à l'état futur, lorsque le projet sera achevé. C'est bien la réflexion sur ce qu'il y a à faire entre actuellement et la fin du projet. C'est en s'appuyant sur cette problématique qu'il va être possible de définir les compétences à mobiliser.

Cette analyse des compétences peut être tout à fait facilitée en ayant recours à des référentiels de compétences publics ou privés qui sont aujourd'hui assez largement diffusés. Mais l'existence de référentiels de compétences ne permet en aucun cas d'économiser la réflexion sur la problématique du projet et les compétences qui doivent y être associées. Cela ne doit pas non plus nous dispenser d'un travail tout à fait nécessaire, celui d'analyser le niveau d'expertise attendu pour chacune des compétences à mobiliser.

En effet, si l'on n'arrive pas à qualifier correctement le niveau d'expertise attendu, que va-t-il se passer? Soit on va se retrouver dans une situation dans laquelle on va mobiliser des compétences qui sont surdimensionnées par rapport aux besoins du projet et dans ce cas on gaspille de la ressource, soit elles sont sous-dimensionnées et l'on n'arrivera pas à maîtriser le projet dans ce domaine de compétence. Ce qui va faire courir des risques à ce projet.

C'est la raison pour laquelle, lorsque l'on analyse les compétences à mobiliser dans chacun des champs, il est nécessaire de préciser le niveau d'expertise attendu. La réflexion sur leur disponibilité et la charge en jours/hommes est également indispensable ainsi que la question de la criticité de ladite compétence et son niveau d'expertise au regard de l'objectif visé dans le projet. Dit autrement, quelles sont mes attentes par rapport à cette compétence, quelle est sa contribution espérée aux résultats du projet et quel est son niveau de criticité?

Ceci va permettre de relativiser un certain nombre d'éléments dans une seconde phase, plus pragmatique, qui est celle de la discussion avec les parties prenantes pour essayer de trouver une combinaison raisonnable des compétences disponibles et acceptables sur le projet. À la fin de cette première étape, étape tout à fait primordiale dans les deux sens du terme, on doit avoir une vision claire de ce qu'est la cible de compétences pour ce projet-là, même si chacun d'entre nous sait que cette cible ne pourra pas être atteinte dans sa globalité.

Il n'empêche qu'il faut consacrer le temps nécessaire pour la caractériser. Et bien sûr, il faut le faire le plus tôt possible pour que dès la phase d'organisation du projet et de constitution de l'équipe l'on ait un niveau de couverture acceptable des compétences.

La deuxième étape va confronter la cible avec la réalité de terrain et ceci va avoir un certain nombre d'avantages. En effet la constitution réelle de l'équipe est généralement le fruit d'une concertation entre les différentes parties prenantes. Ceci nécessite d'avoir une représentation claire et formalisée de ce que l'on cherche à atteindre de façon à aboutir à des compromis acceptables entre les différentes

parties prenantes sans toutefois compromettre en quoi que ce soit le résultat du projet.

Donc travailler ensemble à partir d'une cible formalisée, même si l'on sait que l'on ne va probablement pas l'atteindre, facilite les discussions sur une base objective et factuelle entre les différentes parties prenantes. Ceci a aussi un autre effet, c'est de partager une certaine vision du risque encouru par le projet en fonction des manques éventuels de compétences qui inévitablement se feront jour. Il faut éviter que ces manques portent sur les compétences jugées critiques pour la réussite du projet.

Enfin cette deuxième étape permet de se rendre compte si l'on a une compréhension partagée du résultat attendu du projet. En effet, s'il y a des divergences, elles vont se concrétiser à travers le surdimensionnement ou le sous-dimensionnement d'une ou plusieurs compétences, en fonction des différences de perception du résultat attendu et des problèmes à résoudre pour l'obtenir.

C'est aussi une étape essentielle pour l'ajustement des représentations du résultat attendu du projet par l'ensemble des parties prenantes. Ceci est donc une opportunité très en amont dans le projet de finaliser ces ajustements. Si cette finalisation ne se fait pas là, ces ajustements se feront plus tard dans le projet et cette perception tardive est inévitablement coûteuse et source de tensions et de dysfonctionnements inutiles.

La troisième étape est celle de l'optimisation de l'allocation de ressources. Il ne suffit pas

- . d'avoir défini une cible idéale
 - . d'avoir essayé de la faire partager ou de faire partager aux différentes parties prenantes les éléments critiques ou moins critiques
 - . d'avoir amélioré la représentation que l'on a du projet,
- il faut ensuite arriver à finaliser la composition de l'équipe.

Cela nécessite aussi

- . d'être capable sur une base la plus factuelle possible de faire de l'arbitrage entre l'appel à des ressources internes et l'appel à des ressources externes
- . d'ajuster dans le même temps l'organisation en fonction aussi de l'équipe que l'on peut effectivement réunir de façon à essayer de faire de l'optimisation globale dans la recherche de l'efficacité et, dernier point,
- . d'intégrer l'écart entre les compétences cible telles que définies à la première étape et les compétences réelles existantes au sein de l'équipe qui va être constituée ou qui est constituée, de façon à ce que cet écart soit intégré dans la gestion des risques.

Si cet écart est important, il faudra bien y veiller particulièrement de façon à essayer, soit de le réduire en augmentant le niveau de compétences attendu sur les points les plus critiques, soit de trouver d'autres manières de travailler, par exemple avec de la sous-traitance ou d'autres modes de fonctionnement qui vont permettre de réduire le risque.

De plus, il faudra également penser à actualiser régulièrement ce risque sur les compétences car l'on n'est jamais certain lorsque l'on a fait une projection prévisionnelle des compétences attendues dans un projet qu'elles correspondent exactement à la réalité des besoins. Donc l'actualisation est tout à fait indispensable de manière à apporter les correctifs nécessaires tout au long du projet.

EN CONCLUSION

Les processus de management de projet ont fait l'objet, de longue date, de nombreuses publications et cela paraît compréhensible car ils sont naturellement inscrits dans une logique industrielle qui a été très longtemps prééminente dans l'utilisation du mode projet.

Mais la généralisation du recours au mode projet et la complexité croissante des projets ont montré les limites de cette seule approche par les processus et ont fait émerger les compétences managériales comme second facteur clé du succès ou de l'échec des projets. La nécessité d'une approche plus structurée des compétences pour chaque projet est devenue incontournable.

Ceci s'illustre particulièrement dans les projets de développement de territoire puisqu'ils réunissent un nombre très important de parties prenantes dont les intérêts sont extrêmement divers. C'est la raison pour laquelle il me paraît essentiel que dans les projets de développement de territoire, cette approche structurée des compétences soit prise en compte.