

Réflexions sur les compétences relatives au management de projet ou de programme

CONTEXTE *L'étude et la réalisation de projets complexes, nouveaux, contraints par des délais et/ou des coûts extrêmement tendus amènent les organismes à créer et mettre en place des équipes dont les membres proviennent d'horizons multiples avec des spécialités diverses, faisant partie du même organisme ou non.*

Ces équipes travaillent en dehors des structures habituelles, tant hiérarchiques qu'administratives, de l'organisme. Il en résulte une situation qui peut être fort préjudiciable à l'avancement du projet.

C'est pourquoi il est indispensable de mettre en place aux côtés des équipes d'étude et de réalisation des équipes de management ayant la responsabilité de mener le projet à son terme.

Pour cela l'équipe de management d'un projet est particulièrement chargée, en coopération avec les membres des équipes de réalisation qu'elle appuie, de veiller au respect des délais, au contrôle des dépenses, à l'établissement des plannings et à leur mise à jour ainsi que d'assurer les liens avec les 'fonctions support' de l'organisme.

INTRODUCTION Pour la plupart des organismes la question des compétences en management de projet ou de programme représente un défi majeur. Or la question des compétences est généralement traitée en privilégiant une approche limitée aux compétences du chef de projet. En réalité un projet ou un programme s'appuie sur une équipe de management qui soutient l'équipe de conception et de réalisation de l'objet du projet.

Les compétences réunies au sein de cette équipe de management conditionnent en grande partie la réussite ou l'échec du projet ou du programme. Ces compétences couvrent tous les aspects de management d'un projet ou d'un programme, tout au long de leur cycle de vie.

Cet article s'attache à détailler cette approche des compétences à la fois individuelles et collectives pour faciliter la composition d'une équipe de

management la plus appropriée possible pour mener à bien chaque projet ou programme et disposer d'un guide permettant à chaque organisme d'implanter cette approche de façon systématique. (Dans la suite de cet article, le mot projet est utilisé au sens de 'projet ou programme'.)

Trois champs d'application sont apparus au cours de l'étude:

- . le référentiel générique et macroscopique de compétences pour l'ensemble des disciplines de management de projet dans un organisme
- . le processus d'identification des compétences requises pour l'équipe de management d'un projet
- . l'organisation, pour l'ensemble des disciplines du management de projet, de la capitalisation des expériences et de la progression professionnelle au sein de l'organisme.

Dans le cadre de la publication de normes internationales dans ce domaine, la norme ISO 21500, texte fondateur, aborde cette question de la façon suivante:

« 3.9 Compétences du personnel de projet

Il convient que le personnel de projet développe ses compétences en matière de principes et de processus de management de projet pour atteindre les objectifs et buts du projet.

Chaque équipe de projet nécessite des personnes compétentes, capables d'appliquer leurs connaissances et leur expérience pour obtenir les livrables du projet. Tout écart identifié entre les niveaux de compétences requis par l'équipe de projet et les compétences disponibles pourrait engendrer des risques, et il convient de le traiter.

Il est possible de classer les compétences de management de projet, sans s'y limiter, dans les catégories suivantes:

- des compétences techniques permettant de mener des projets de manière structurée, y compris la terminologie, les concepts et les processus de management de projet définis dans la présente Norme internationale;
- des compétences comportementales associées aux relations entre les personnes dans les limites définies du projet;
- des compétences contextuelles liées au management du projet dans l'environnement de l'organisation et extérieur à l'organisation.

Les niveaux de compétences peuvent être développés par des processus de perfectionnement professionnel tels que la formation, l'encadrement et le tutorat à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation. »

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Les projets et programmes deviennent de plus en plus complexes, multidisciplinaires, multisectoriels et multiculturels. Pour les organismes la réussite de leurs projets est essentielle, dans un contexte de concurrence exacerbée et internationale.

Les organismes réalisent en permanence des projets et/ou des programmes. De plus, le contexte et le contenu de ces projets sont en constante évolution. Chaque organisme doit donc se structurer pour assurer l'actualisation permanente des

connaissances et des pratiques des personnes impliquées dans toutes les disciplines de management de projet.

Pour chaque projet, une équipe de management efficiente est un facteur clé de succès. Or chaque projet est spécifique. C'est pourquoi il est fondamental de réunir les compétences correspondant aux besoins spécifiques de chaque projet.

Le but de cet article est d'aider les organismes à identifier toutes les compétences nécessaires au management de leurs projets, qu'il s'agisse de celles du responsable du projet, du planificateur, du coûteneur, du responsable de la gestion des risques, du responsable qualité ainsi que celles des experts des autres disciplines nécessaires au management d'un projet.

L'équipe de management d'un projet donné doit être capable de fédérer des acteurs aux intérêts divers sur l'objectif du projet. En effet,

- . un projet nécessite la mise en place d'une structure opérationnelle réunissant des compétences variées
- . le projet fait appel à des acteurs pouvant venir de secteurs d'activité, de métiers et d'organismes différents
- . la complexité des projets et leurs inévitables évolutions nécessitent une adaptation régulière au contexte et aux facteurs d'influence externes et/ou internes, maîtrisables ou non.

Ces évolutions peuvent:

- . être sociétales, environnementales, techniques ou technologiques.
- . provenir des acteurs impliqués dans le projet; par exemple le départ d'un acteur clé, la difficulté à établir des consensus, un niveau d'expertise inadapté aux besoins
- . etc.

Les caractéristiques du résultat attendu (l'objet du projet) doivent donc être clairement définies afin que l'équipe de management en partage une compréhension commune avec le donneur d'ordre et dispose des compétences appropriées pour le mener à bien.

Il importe donc d'identifier les éléments déterminants spécifiques à ce projet. Ces éléments sont ceux qui en conditionnent la réussite ou l'échec: par exemple, sa complexité et son degré d'innovation (technologique ou organisationnelle), sa dimension multiculturelle, multisectorielle, l'évolution potentielle du besoin à l'origine du projet, etc.

Cette analyse va permettre de dessiner la cartographie des compétences nécessaires et du niveau d'expertise adéquat pour mener à bien ce projet. Ces compétences peuvent être portées par un ou plusieurs membres de l'équipe. De plus, au delà des compétences spécifiques à chacune des disciplines du management de projet, il est nécessaire que chaque membre de l'équipe ait une vision claire de la complémentarité entre sa propre discipline et celles des autres membres et une compréhension suffisante de leurs problématiques.

C'est à ce prix que chacun jouera son rôle efficacement dans l'équipe et la cohérence d'ensemble s'en trouvera renforcée. L'équipe de management du projet est ainsi

à même de partager une vision globale des difficultés rencontrées tout au long du projet et d'appréhender leurs impacts sur tous les aspects du projet.

Cette approche facilite la recherche de solutions plus cohérentes que dans le cadre d'une équipe limitée à une collection de compétences individuelles, cantonnées dans leurs spécialités respectives.

En résumé, les compétences à réunir sont à la fois individuelles et collectives. Il s'agit d'une fertilisation croisée de compétences managériales, comportementales, sociétales, environnementales et méthodologiques.

NIVEAUX ET TYPES DE COMPÉTENCES

La notion de compétence recouvre à la fois un ensemble de connaissances et la capacité éprouvée à les mettre en application. Il en découle que la compétence exige une pratique réelle, en complément de la connaissance théorique. Cette compétence s'enrichit progressivement au cours des mises en œuvre successives.

C'est pourquoi on distingue couramment au moins trois niveaux de compétence selon l'expérience acquise:

- . le niveau 'débutant' caractérisé par les connaissances de base de la discipline et pas ou peu de pratique
- . le niveau 'confirmé' qui associe des connaissances complètes à une expérience importante
- . le niveau 'expert' qui associe une grande expérience à une connaissance approfondie et critique sur le plan théorique.

Dans le cadre d'un projet, les types de compétences peuvent se répartir comme indiqué dans le paragraphe 3.9 de la norme ISO 21500 en:

- . «*compétences comportementales* concernant les relations entre les personnes dans les limites définies du projet»

C'est-à-dire l'aptitude à favoriser le travail collectif, à s'intégrer dans une équipe pluridisciplinaire, à remplir son rôle dans l'équipe, à accepter et mettre en œuvre les décisions prises. Ceci suppose de dépasser ses a priori et de reconnaître la complémentarité des diverses disciplines représentées dans le projet

- . «*compétences techniques* permettant de mener des projets de manière structurée, y compris la terminologie, les concepts et les processus de management de projet.»

Pour mener à bien un projet, il est nécessaire de mobiliser et d'articuler des compétences dans des disciplines diverses. C'est pourquoi l'équipe de management de projet rassemble des spécialistes des différentes disciplines du management de projet telles que:

- . estimation, suivi des coûts
- . planification
- . qualité
- . risques,
- . direction d'équipe
- . etc,

«*compétences contextuelles* liées au management du projet dans l'environnement de l'organisation et extérieur à l'organisation»

Il s'agit d'être capable de relier le projet à l'organisation permanente dans laquelle il s'inscrit et de prendre en compte les évolutions du contexte économique, social et réglementaire. Celles-ci peuvent conduire à une modification du périmètre ou des objectifs du projet avec les conséquences qui en résultent sur les compétences nécessaires pour le mener à bien.

L'efficacité d'une équipe de management d'un projet dépend des compétences individuelles de ses membres et de leur capacité à travailler ensemble. C'est pourquoi il convient d'analyser les compétences à la fois sur le plan individuel et sur le plan collectif.

Ces compétences en management du projet s'ajoutent aux compétences métiers nécessaires à l'étude et ou à la réalisation de l'objet du projet, qui s'exercent aussi bien dans le cadre opérationnel de l'organisme que dans celui d'un projet. Ces dernières, bien qu'indispensables à la réussite du projet, sont hors du champ de cet article car il ne s'agit pas de compétences génériques en management de projet.

COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE DE MANAGEMENT DE PROJET

L'organisation en projet est généralement retenue lorsque les conditions particulières conduisent à mettre en place une structure de travail et de décision spécifique, détachée des structures hiérarchiques. C'est notamment le cas lorsque la nouveauté du problème, ou sa complexité particulière ou des délais impératifs rendent difficile sa résolution dans le cadre des structures habituelles de l'organisme.

Comme indiqué au paragraphe 3.8 de la norme ISO 21500, l'équipe projet comprend à la fois une équipe de management et une équipe de réalisation.

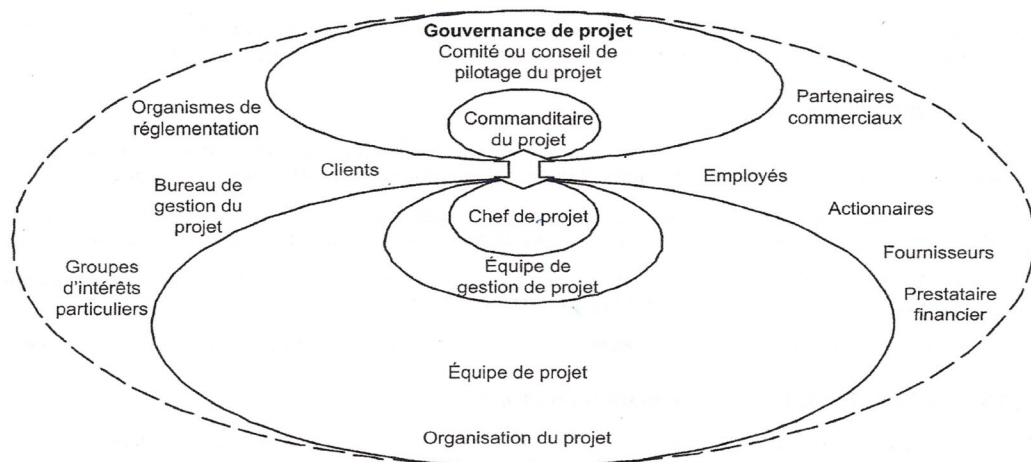


Figure 4 — Parties prenantes au projet

L'équipe de management est indissociable du lancement du projet. Pour composer cette équipe et qu'elle corresponde aux besoins du projet, il faut que les objectifs et le périmètre du projet aient été préalablement définis et validés. La mise en place de cette équipe de management peut se faire de différentes façons, selon le contexte et les pratiques de l'organisme. Dans tous les cas, l'équipe de management doit être capable de fédérer les diverses parties prenantes sur l'objectif du projet et de créer les conditions d'un fonctionnement efficace de l'équipe de réalisation, y compris dans ses relations avec les structures permanentes de l'organisme. L'équipe de management peut comprendre des personnes internes à l'organisme en charge du projet ou du programme et/ou des personnes externes.

La participation des membres de l'équipe de management peut être ponctuelle ou permanente, selon les besoins.

La plupart du temps, la première désignation est celle du chef du projet. Celle-ci est effectuée par les instances dirigeantes de l'organisme en charge du projet.

Le chef de projet est l'acteur principal de la composition de l'équipe de management de projet. Il doit s'assurer que les 'talents' disponibles lui permettent de réunir toutes les compétences nécessaires à un niveau correspondant aux besoins du projet.

Si tel n'est pas le cas, le chef de projet doit alerter l'instance décisionnelle du projet (le comité de pilotage) de l'écart entre les compétences nécessaires et celles des talents disponibles et des risques encourus du fait de cet écart.

L'analyse de l'écart peut mettre en évidence une absence ou un niveau de compétences insuffisant ou surestimé dans un ou plusieurs champs du management de projet ou de programme. Les conséquences, toujours dommageables pour le projet ou le programme, peuvent affecter:

- . les coûts
- . les délais
- . la qualité
- . etc.

De plus, le chef de projet devra veiller à ce que les membres de l'équipe de management aient des compétences comportementales telles que l'équipe puisse travailler en harmonie avec l'équipe de réalisation. En effet seule la complémentarité des talents en management et en conception/réalisation permet un fonctionnement harmonieux du projet.

Dans le cas contraire, l'équilibre nécessaire entre créativité et rigueur de gestion serait rompu et générerait des risques pour le succès du projet.

Une approche structurée et méthodique de l'identification des compétences à rassembler va permettre de vérifier que les moyens à mobiliser sont en rapport avec l'importance et la valeur du projet. Pour ce faire, il importe de disposer d'une description suffisamment précise de l'objet du projet et de son contexte. La formalisation dans une cartographie des compétences à mobiliser pour constituer une

équipe de management efficace est le reflet de la compréhension du projet et de son objet.

Cette cartographie permet de se rendre compte si cette compréhension est partagée avec les parties prenantes du projet et, dans le cas contraire, d'opérer les ajustements nécessaires. Il en résulte de meilleures relations entre les parties prenantes et l'équipe de management du projet, ce qui renforce la cohésion de l'équipe et la crédibilité des demandes de moyens émises par le chef de projet.

DÉTERMINATION DES COMPÉTENCES À RÉUNIR POUR LE MANAGEMENT D'UN PROJET

Chaque personne dispose de compétences diverses, à des niveaux qui peuvent être différents. Les compétences peuvent être progressivement améliorées par une pratique régulière.

On décrit habituellement au moins trois niveaux de compétences, en fonction de l'expérience acquise:

- . 'débutant' caractérisé par les connaissances de base et peu ou pas de pratique,
- . 'confirmé' caractérisé par une connaissance et une pratique avérées de la spécialité.
- . 'expert' caractérisé par une grande expérience, une connaissance approfondie des concepts et une capacité éprouvée à prendre du recul.

Ces niveaux s'appliquent à chaque type de compétences (techniques, contextuelles et comportementales).

Afin de composer une équipe de management la plus appropriée possible, il convient d'estimer la complexité des problèmes à résoudre et leurs conséquences dans chacun des domaines du management de projet (voir la liste dans l'ISO 21500) en termes de niveaux de compétences nécessaires.

En fonction des difficultés attendues, il faut, pour chaque compétence, apprécier si:

- . un ou des débutants seront capables de les surmonter (faibles difficultés pour cette compétence)
- . une ou des personnes confirmées seront nécessaires car les difficultés attendues seront importantes mais entrent dans le cadre des pratiques habituelles (niveau de difficulté 'normal')
- . un ou des experts seront requis lorsque les difficultés attendues seront importantes, le niveau d'innovation élevé et les problèmes de relation inter spécialités potentiellement lourds (très grandes difficultés ou problèmes très spécifiques).

Pour chaque projet, le chef de projet structure l'équipe en fonctions de management en tenant compte des talents disponibles, de la charge de travail prévisible et des besoins spécifiques à ce projet. Ces fonctions peuvent regrouper plusieurs domaines de management de projet et être assurées par une ou plusieurs personnes.

Il y a des conséquences négatives si les niveaux et/ou le volume ne correspondent pas aux besoins:

- . les compétences sont insuffisantes: il y a des risques que les tâches ne soient pas exécutées correctement et dans les délais prescrits, entraînant des difficultés à obtenir le résultat attendu du projet ou du programme

- . les compétences sont surdimensionnées: il y a des risques de surcoûts, de démotivation et de conflits entre les membres entraînant un manque d'efficacité collective.

Les besoins initiaux en compétences sont détaillés dans une cartographie qui servira de référence pour la composition de l'équipe de management. Elle pourra être actualisée autant que de besoin tout au long du projet ou du programme; les versions antérieures et les causes de l'actualisation seront utiles pour les retours d'expériences.

La bonne utilisation des talents disponibles pour remplir les fonctions décrites permet à chaque membre de l'équipe projet (management et réalisation) de se sentir respecté et reconnu au sein du collectif et de prendre une part active au projet dans les meilleures conditions. Elle permet également d'assurer une bonne complémentarité entre l'équipe de management et l'équipe de réalisation, gage d'efficacité globale et de réduction des risques.

CONDITIONS D'INTÉGRATION DE L'APPROCHE COMPÉTENCES DANS UN ORGANISME

Selon les organismes, des éléments divers peuvent influencer les compétences requises pour manager efficacement chaque projet. À titre d'exemples:

- . le domaine d'activité
- . le contexte
- . le degré d'innovation
- . la nature de l'objet à produire
- . l'importance de la sous-traitance
- . etc.

C'est pourquoi il importe que chaque organisme définisse son propre système de représentation des compétences.

Celui-ci doit permettre:

- . d'identifier la nature et le niveau des compétences de management qui découlent de l'analyse de chaque projet
- . de situer le niveau des connaissances et de pratiques nécessaires pour chaque élément de spécialité
- . de mettre en regard les compétences des individus susceptibles d'intégrer l'équipe de management du projet.

Ce référentiel doit être révisé périodiquement afin d'être toujours en cohérence avec les besoins de l'organisme, pour faire face aux défis liés à l'évolution rapide des aspects technologiques, sociétaux et environnementaux.

Dans ce contexte, le référentiel doit être régulièrement actualisé et aider ainsi à identifier les lacunes et les points forts des personnes susceptibles d'être intégrées dans les équipes de management des projets.

Pour renforcer cette adéquation dans la durée, l'organisme a besoin d'un dispositif spécifique d'amélioration continue en management de projet.

Les personnes concernées peuvent être internes ou externes à l'organisme. Les modalités d'amélioration continue seront différentes selon les cas :

- . pour les ressources externes, il s'agit de formuler des exigences contractuelles correspondant aux besoins en compétences de l'organisme, ceux-ci pouvant évoluer au cours du projet. Faire évoluer les compétences pour répondre aux besoins incombe dans ce cas au prestataire
- . pour les ressources internes, il s'agit d'organiser les modalités de professionnalisation. Pour les personnes ayant déjà de l'expérience en management de projet, les compétences sont à développer, pour les personnes débutantes dans le management de projet, les compétences sont à acquérir.

L'amélioration continue nécessite des retours d'expérience de chaque projet. La constitution d'une base de connaissances pourra aider à faire bénéficier les nouveaux projets des enseignements des projets déjà réalisés. L'organisation et la structuration de cette base de connaissances est une des clefs du pilotage des parcours de professionnalisation. Pour que la capitalisation d'expériences (individuelle et collective) soit effective, il faut qu'il y ait suffisamment d'échanges réguliers de pratiques entre membres d'équipes différentes.

CONCLUSION

Il y a plusieurs aspects à considérer dans le succès ou l'échec d'un projet :

- . la maîtrise technique relative à l'objet du projet
- . la maîtrise organisationnelle, relative au bon agencement des tâches
- . l'implication des acteurs du projet, indispensable pour surmonter les difficultés tout au long du projet
- . la qualité des relations au sein du collectif de travail.

La nécessité de la maîtrise des aspects techniques relève depuis longtemps de l'évidence dans les organismes. La nécessité d'une organisation efficace transparait aujourd'hui clairement dans l'attention portée aux processus. La complexité croissante des projets et la multiplication des parties prenantes font émerger progressivement l'importance de la dynamique du collectif de travail réuni pour faire aboutir un projet.

Cette dynamique repose sur la composition de l'équipe projet et son aptitude à constituer un groupe interdisciplinaire soudé et motivé.

La dimension humaine occupe donc une place centrale dans les chances de réussite d'un projet. C'est pourquoi il est indispensable pour tout organisme amené à faire régulièrement des projets de s'assurer que les éléments clé de leur réussite ou de leur échec sont bien pris en compte dans leur globalité.

Par conséquent, il importe que la dimension humaine fasse l'objet d'une attention particulière pour être aussi intégrée que les dimensions techniques et organisationnelles dans le lancement et le déroulement des projets.

- « 3.1.14 *risk* : effect of uncertainty on achieving objectives [Source: ISO 31000, 2.1. Modified by adding the word “achieving”]
- 3.3.5 *competence* : ability to apply knowledge and skills to achieve intended results [Source: ISO/IEC Directive Part 1]
- 3.3.6 *core competences* : competences (3.3.5) that are essential for an organization’s success
- 3.3.8 *competence framework* : structure that defines the competence (3.3.5) of people
- 9.1.4 *talent pool* : identified group of people who possess the knowledge, skills, abilities and other characteristics for a specific job
- talent* : person who has a cluster of relevant competencies and uses them in an appropriate manner in a project or programme management team. »

RÉFÉRENCES

- ITARD, Yves: «La cohésion des équipes projets par l’analyse de la valeur», communication au Congrès francophone du management de projet 2005 ‘Du projet à son produit - compétences, métiers, organisations’, publiée ensuite dans la revue *La Valeur* et à paraître à nouveau prochainement
- MINY, Martine: «Projets: les compétences font la différence», 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)
- MINY, Martine: «L’identification des compétences comme facteur clé de succès d’un projet», communication à la Conférence de Radzionków de 2014 ‘Projets régionaux et locaux: le rôle des compétences’ (à paraître en 2017 dans le volume 2 des Actes des conférences de Radzionków)