

***Identifier les compétences du fonctionnement par projet :
enjeu méthodologique et condition de réussite***

Francis Minet

Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers, consultant

*Responsable pédagogique du Master « Conseil en organisation
et conduite du changement » (ex DESTO) de l'Institut International du
Management du CNAM*

Mots clés : compétence, référentiel, sélection, projet, méthodologie

RÉSUMÉ

Pour qu'une équipe projet fonctionne dans une entreprise, il est nécessaire que ses membres soient choisis en fonction de critères partagés entre les différents acteurs parties prenantes (RH, responsables opérationnels, chef de projet...). Parmi ces critères, les référentiels d'activités et de compétences sont le langage commun par lequel ces acteurs peuvent s'entendre sur les profils nécessaires. La définition de leurs contenus revêt donc une grande importance. Or, on constate, dans la pratique, qu'il y a souvent beaucoup d'approximation dans la formalisation des dimensions de compétences considérées comme essentielles pour la conduite de projet ou la participation à une équipe projet.

Au-delà des jeux d'acteurs que ce flou permet, il est nécessaire de s'interroger sur les règles méthodologiques et les compétences nécessaires... pour formaliser les compétences dont a besoin une équipe projet pour fonctionner et réussir.

Le but de cette communication est donc de présenter les principales dimensions en jeu dans la définition des compétences liées au fonctionnement par projet dans les entreprises en focalisant particulièrement sur l'instrument de dialogue que constituent les référentiels quand ils remplissent les conditions de qualité et de rigueur adéquates.

INTRODUCTION

La conduite de projet dans les organisations est souvent une modalité « dérogatoire » par rapport aux méthodes de management normalement mises en œuvre. En effet, on peut considérer que la conduite de projet s'entend comme l'ensemble des actes qui concourent à l'atteinte d'un résultat attendu, dans un environnement complexe, à l'aide d'une méthodologie particulière et des moyens dédiés qui n'ont pas plus de pérennité que le projet qu'ils servent.

On voit ainsi que la conduite de projet ne peut exister dans les organisations que de manière provisoire ou, si cette modalité a un caractère permanent, ce ne peut n'être que par la multiplication des projets différents et leur juxtaposition relative pour donner l'illusion de la durée. Ce caractère, sinon éphémère du moins provisoire, amène à observer de plus près comment les organisations gèrent cette temporalité particulière à côté de la nécessaire permanence (relative néanmoins) de leur structure et comment elles peuvent en profiter éventuellement.

En fait, le management par projet n'existe que grâce à la complicité objective et volontaire de différents acteurs :

- le chef de projet, tout d'abord, est l'artisan principal de la conduite de projet. C'est d'ailleurs pour cela qu'il est ainsi désigné et qu'il a été choisi ;
- les responsables opérationnels sont des acteurs déterminants, dans l'organisation, pour la réussite ou l'échec des projets, parce qu'ils autorisent ou assurent la marge de manœuvre de leurs collaborateurs qui sont en même temps membres de l'équipe projet ;
- le responsable ressources humaines, autre acteur essentiel pour le management par projet, doit gérer l'amont et l'aval du projet, notamment pour les collaborateurs les plus impliqués dans l'équipe projet.

1. LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

1.1. Le chef de projet

La place du chef de projet dans les organisations est au centre d'un « réseau d'interactions organisationnelles » particulier¹. Constituées de plusieurs réseaux agissant chacun sur des dimensions spécifiques, les différentes dimensions peuvent se présenter de la façon suivante :

- le chef de projet est en relation avec les commanditaires ou les bénéficiaires du projet. Plus qu'une relation verticale de type hiérarchique, il s'agit en fait d'une relation de service. Le chef de projet agit comme un prestataire à l'égard du commanditaire. Il a des délais et des livrables à respecter, il peut négocier certaines dimensions nécessaires à la réalisation du projet (budget, disponibilité, effectifs...). Il a une grande autonomie dans la réalisation du projet.
- Le chef de projet est en relations étroites avec les membres de l'équipe projet. Il a sélectionné les membres de l'équipe, à partir des besoins de compétences

¹ Le « RIO » comme le définit Raymond Leban, in « Le management entre modèles et pratiques », Editions d'Organisation, Paris, 2002.

qu'il a identifiés. Il entretient une relation permanente avec son équipe et veille à ce que chaque acteur ait toujours les moyens qui lui sont nécessaires pour agir.

- Le chef de projet est en relation avec les autres chefs de projet ou avec les responsables opérationnels directement concernés par le projet. Il porte le projet au sein de la structure et doit en permanence gérer les interfaces avec les interlocuteurs extérieurs au projet.
- Le chef de projet est aussi un manager qui gère les ressources humaines du projet. À ce titre, il est en contact fréquent avec le responsable RH.

Une représentation schématique des réseaux du chef de projet donnera le « RIO » suivant :

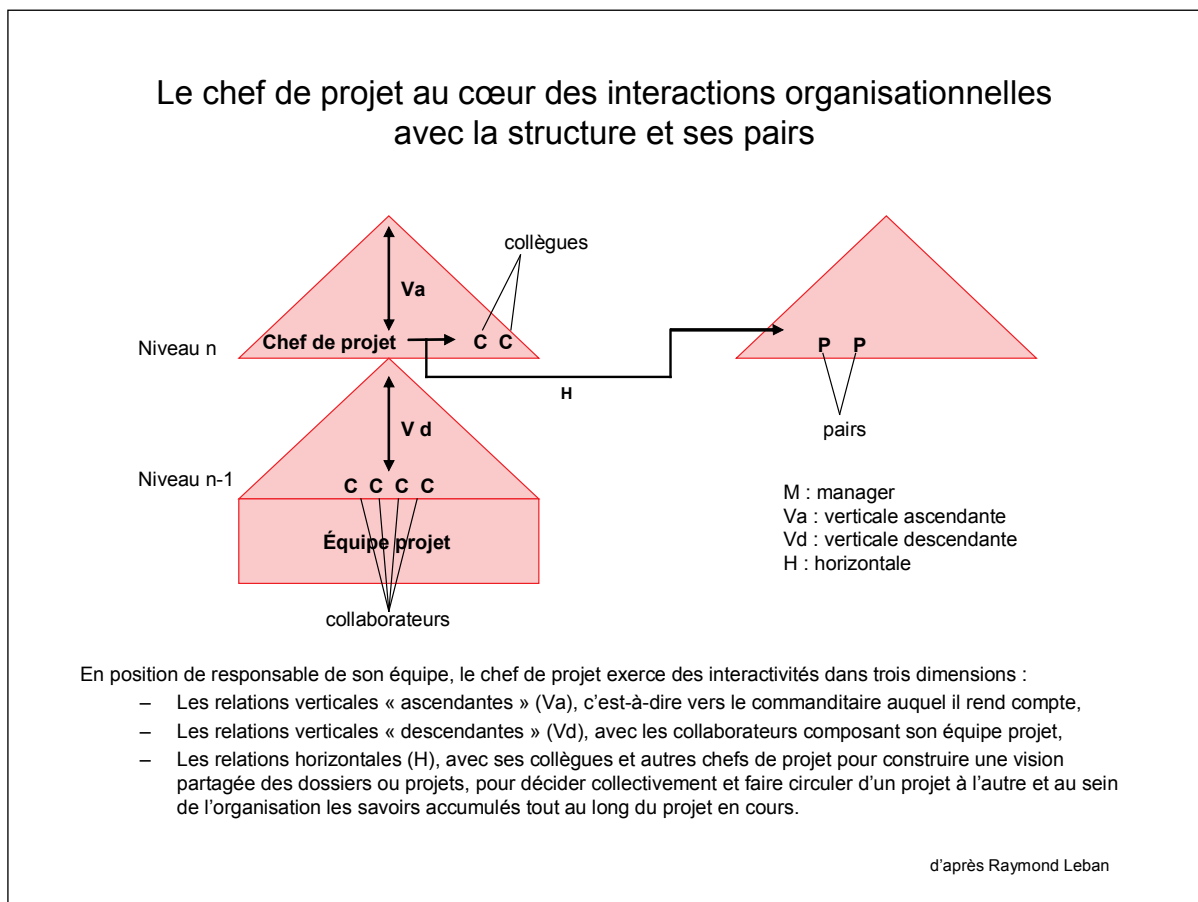


Figure 1 : Réseau des interactions organisationnelles du chef de projet

1.2. Les responsables opérationnels

Les responsables opérationnels ne jouent pas qu'un rôle « passif » dans la réussite d'une équipe projet. Le plus souvent, celle-ci est constituée de salariés détachés complètement ou partiellement de leurs activités habituelles. Néanmoins, les membres d'une équipe projet ne sont pas toujours à plein temps dans le projet. Ils ont donc à gérer deux séries de priorités : celles qui concernent leurs activités habituelles et celles qui sont liées à leur rôle dans le projet. Cette gestion est rendue plus délicate quand le projet chevauche des zones de responsabilités de différents responsables hiérarchiques. Ils sont donc sollicités pour concéder des moyens, notamment sous forme de compétences et de temps de participation de leurs collaborateurs, sans pouvoir agir sur le déroulement du projet.

L'action des responsables opérationnels est donc de favoriser ou de freiner l'implication de leurs collaborateurs dans l'équipe projet dont ils sont membres. En les aidant à organiser leur travail, à gérer leur engagement dans les activités habituelles, en allégeant, au besoin, leurs activités, les responsables opérationnels peuvent favoriser grandement la réussite des projets. À l'inverse, ils peuvent tout à fait obérer la capacité de leurs collaborateurs à participer à un projet. Il leur suffit de considérer que leur appartenance à une équipe, extérieure aux préoccupations habituelles du service ou de l'atelier, n'a pas à interférer dans les activités et les résultats attendus pour que l'engagement dans le projet devienne très difficile à gérer pour les personnes concernées, en termes d'implication, mais aussi de motivation.

De plus, le management de projet, en principe plus « responsabilisant » et motivant, peut troubler les schémas existants de relations entre le responsable opérationnel et ses collaborateurs impliqués dans un projet. En effet, si le projet est externe à l'unité, le responsable opérationnel peut ne pas voir d'un bon œil les « innovations » managériales importées à l'occasion de la participation de ses collaborateurs à l'équipe projet. Si le projet est interne à l'unité, on peut supposer que les relations de travail et le mode de management ne seront pas sérieusement remis en question.

1.3. Le responsable RH

Le responsable ressources humaines est concerné à double titre, au moins, par la mise en place d'équipes projet. En effet, il peut être sollicité pour trouver les compétences que le chef de projet n'aurait pas pu identifier lui-même. Dans ce cas, le responsable RH devra s'appuyer sur les outils de GRH qu'il aura mis en place dans l'entreprise : cartographie des compétences, système d'évaluation, gestion des potentiels... Ces différents moyens lui permettront de repérer et de mettre à disposition les profils requis pour l'équipe projet en cours de constitution.

L'autre facette de l'implication du responsable RH dans la mise en place des équipes projet, c'est qu'il aura bien souvent à gérer l'indisponibilité relative des collaborateurs à leur poste habituel de travail. Ainsi, il aura à fournir une main d'œuvre de remplacement (CDD, intérim, détachement d'autres unités...) et il devra aider à gérer les différends entre le chef de projet et les responsables opérationnels sur les marges de manœuvre à consentir aux collaborateurs sélectionnés pour participer au projet.

Un autre élément d'implication du responsable RH, qui n'apparaît que quand le projet est bien avancé dans sa réalisation ou, en tout état de cause à la fin du projet, c'est la gestion du « reclassement » des membres de l'équipe projet, y compris le chef de projet. Dans la mesure où l'organisation par projet est dérogatoire par rapport au fonctionnement classique de la structure dans laquelle il s'est déroulé, les membres de l'équipe ont pris des habitudes de travail, ils ont expérimenté d'autres modes de management, souvent plus impliquant que ceux habituellement pratiqués. La réinsertion partielle ou totale, selon le mode de détachement pratiqué, réclame donc une attention particulière.

Pour la structure, c'est à la fois un facteur de progrès essentiel dans la période actuelle, mais aussi un facteur de déstabilisation si cette réinsertion n'est pas correctement gérée et accompagnée. Pour les collaborateurs du projet, la sortie du projet peut être au mieux l'occasion d'une valorisation dans leur parcours de carrière ou d'une reconnaissance de l'acquisition de compétences nouvelles, ou, au pire, la confrontation à des difficultés de réinsertion dans l'organisation classique de travail.

2. LES CRITÈRES PARTAGÉS

En dehors de la question des compétences, qui sera examinée un peu plus loin, la constitution d'équipes projet requiert que certains critères soient partagés par les responsables afin de sélectionner de manière pertinente et transparente les collaborateurs les mieux à même de réussir dans cette forme particulière de travail.

Trois critères au moins sont à considérer :

- la disponibilité,
- l'opportunité,
- la motivation.

Les deux premiers critères dépendent principalement des responsables de la structure, à différents niveaux. Le troisième critère repose plus sur le collaborateur pressenti pour participer à un projet.

2.1. Disponibilité

La nécessité d'une disponibilité suffisante semble une évidence. Si on n'est pas assez disponible pour participer à un projet, autant laisser sa place à un autre collaborateur, qui aura le temps de s'investir. Cependant, la question se pose de savoir qui va décider de cette disponibilité. On retrouve là les éventuelles divergences d'intérêt entre le responsable de projet, qui a besoin d'une disponibilité garantie et le responsable opérationnel, qui ne souhaite pas s'aliéner une compétence précieuse.

Mais, au-delà des questions de priorité données ou au projet, ou aux activités courantes, se profile une autre question, plus difficile à résoudre car ne dépendant pas d'une décision managériale : il s'agit de savoir de quoi est faite la disponibilité requise ou admise pour participer au projet. Or, si l'organisation dispose de repères pour les activités habituelles, pour lesquelles on a au moins l'expérience pour estimer les temps nécessaires à leur exécution, et souvent des batteries d'indicateurs, il n'en va pas de même pour la participation aux activités du projet. Le caractère dérogatoire du mode projet remet en cause les points de repère habituels, qui risquent d'être inopérants car ils n'ont de légitimité et de pertinence que dans le cadre pour lequel ils ont été conçus.

Un autre cadre de référence requiert d'autres modalités de mesure et de conduite. C'est ainsi que le chef de projet doit pouvoir estimer les temps de mobilisation des compétences qu'il estime indispensables. Cependant, il n'est pas forcément le mieux armé pour faire cette estimation. Il doit pouvoir s'entourer des conseils des détenteurs des compétences requises par le projet, considérés comme des experts dans leur domaine. Or, ces « experts » ne sont pas forcément bien placés pour participer à l'évaluation du temps, s'ils n'ont pas une vision globale du projet. De plus, le chef de projet se trouve devant une situation peu confortable. Il doit choisir les membres de l'équipe projet selon des critères de compétence, notamment les critères permettant bien évaluer la difficulté de certaines opérations du projet, alors qu'il n'a pas encore les conseils avisés de ces mêmes experts qui lui permettraient de réduire fortement sa marge d'approximation sur la définition des dites opérations... C'est là que la capacité à évaluer les compétences apparaît pleinement comme une composante indispensable du projet de chef de projet.

Il peut aussi faire appel à la collaboration avec les responsables opérationnels et avec le responsable des ressources humaines. Connaissant bien leurs collaborateurs, les responsables opérationnels peuvent proposer les compétences les plus pertinentes pour réaliser une estimation correcte des durées et des rythmes nécessaires pour la réalisation du projet.

Le responsable des ressources humaines se situe à un niveau plus global, en orientant les recherches de compétences vers les secteurs de l'entreprise où elles se trouvent ou vers les profils déjà identifiés susceptibles de répondre ou à mieux définir ces interrogations de départ. Pour cela, les outils de gestion des compétences mis en place dans l'organisation seront utiles.

2.2. Opportunité

Il ne s'agit pas ici de discuter de l'opportunité de lancer le projet au sein de la structure. Cette décision se situe en amont. Elle est de nature politique et stratégique. C'est une décision politique car le choix de la conduite de projet remet en cause, de manière transversale, les circuits traditionnels de décision et d'action de la structure. C'est aussi une décision stratégique car le choix et l'articulation des moyens qu'implique le management de projet interpellent directement les modalités plus « traditionnelles » d'organisation et de répartition du travail et des responsabilités.

Si on pose la question de l'opportunité, c'est surtout en considérant les choix possibles pour constituer une équipe projet, pour piloter les différentes étapes de réalisation, pour gérer la fin du projet et le « reclassement » des membres de l'équipe au sein de la structure. On retrouve là les différents acteurs que sont les responsables opérationnels, le responsable des ressources humaines et, bien sûr, le chef de projet. Ces différents points désignent aussi les contenus de compétence que l'organisation doit posséder, au niveau du chef de projet, des responsables opérationnels et du responsable RH.

2.3. Engagement

L'engagement dans le projet doit être une condition « sine qua non » de participation à une équipe projet. Cette motivation à agir est difficile à instrumenter. Bien sûr, il existe de nombreux modèles théoriques ou réflexions méthodologiques sur la motivation. Parmi ceux-ci, le modèle de Victor Vroom² fournit des clés d'action particulièrement bien adaptées à une approche rationnelle, accessible, de l'action sur la motivation. Le modèle de Vroom explique la motivation par la conjonction de différents facteurs : la « valence », l'« instrumentalité », l'« expectation ».

- La valence représente l'intérêt intellectuel ou affectif accordé par la personne qui agit à l'action ou au résultat de celle-ci. En fait, on agit si on prend plaisir ou si on a le sentiment de s'enrichir intellectuellement. Cependant, cet élément de la motivation n'est pas toujours suffisant même s'il est nécessaire.
- L'instrumentalité est une autre composante de la motivation. L'action est déclenchée ou persiste parce qu'elle est « utile ». Autrement dit, le sentiment de

² Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley and Sons, 1964 ; ou, pour avoir un éclairage plus large sur la motivation, cf. Claude Lévy-Leboyer, « La motivation dans l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 1998.

motivation a besoin d'une perception concrète de l'utilité de l'action pour s'auto-entretenir. Il peut s'agir d'une utilité interne à l'action (en agissant, on perçoit directement les conséquences de ce qui est fait) ou externe à l'action, voire au contexte (l'action provoque certaines retombées comme une meilleure insertion dans l'équipe projet, par exemple).

- La troisième composante de la motivation, toujours selon Vroom, est l'expectation. Cette notion est fortement liée à l'estime de soi, à l'autoévaluation de ce dont on se sent capable. On sera motivé dans le projet si les attentes du chef de projet ou du reste de l'équipe correspondent bien à ce qu'on pense être en mesure de réaliser. Par contre, si les attentes sont trop fortes ou trop faibles, la motivation risque d'en pâtir, voire de disparaître.

La motivation est donc le « produit » de ces facteurs, presque au sens mathématique du terme « produit ». Ils s'amplifient les uns les autres, ou au contraire se contrarient mutuellement. Dans tous les cas, leur étroite imbrication montre qu'il est nécessaire d'agir sur l'ensemble des facteurs et non pas seulement sur un seul. Les différentes parties prenantes, du chef de projet aux collaborateurs, sans oublier les responsables opérationnels et le responsable RH, doivent donc agir de conserve.

Si la motivation est bien une des clés de la réussite du projet, qui concerne l'ensemble des acteurs, les compétences sont également une dimension essentielle que le chef de projet doit savoir identifier et gérer.

3. DÉFINIR LES COMPÉTENCES

3.1. Définir la notion de compétence³

En considérant, comme postulat, que les compétences sont constituées des représentations mobilisées par une personne pour réaliser une activité, l'analyse des compétences va donc consister à repérer et décrire ces représentations, en ayant soin, auparavant, de recenser les activités qui les fondent et justifient leur utilisation.

L'analyse et la description des compétences s'appuient donc résolument sur les sciences cognitives, c'est-à-dire les sciences du traitement de l'information, pour décliner les différentes catégories de représentations qui permettent d'en rendre compte. Il peut être nécessaire, à ce stade, de donner les quelques définitions qui accompagnent le modèle de description des compétences présenté ici :

- une activité peut se définir comme une transformation intentionnelle d'objet ;
- un objet est une partie du réel qui est soumis à une transformation. Ce peut être un objet simple et concret, comme un bloc de métal, par exemple, ou un objet fortement « construit », voire abstrait, constitué d'éléments réunis sous une même dénomination comme un projet, un problème à résoudre, etc. ;
- une représentation est une image mentale d'une partie du réel. Les représentations peuvent être plus ou moins complexes, plus ou moins proches des objets à partir desquels elles s'élaborent.

³ Cette partie reprend des éléments d'une communication (à paraître) faite par l'auteur lors du séminaire des 13 et 14 octobre 2004 de l'ANACT : Projet « Démarches compétence et dynamique des organisations », « Étude sur la dénomination des compétences et la construction des référentiels de compétences ».

Pour reprendre la catégorisation de Gérard Malglaise⁴, on distingue :

- des représentations « pragmatiques », faites de gestes, d'automatismes, qui permettent la manipulation concrète des éléments de la situation dans laquelle la personne agit ;
- des représentations « conceptuelles », autrement dit les images mentales du but, de l'intention, des raisons qui justifient l'action. C'est en quelque sorte la représentation de l'objet une fois transformé par l'action ;
- des représentations « schématiques », ce sont les représentations qui structurent et ordonnent les différentes étapes de l'action. Sans elles, on ne saurait pas par quels gestes ou actes (représentations pragmatiques) commencer la transformation de l'objet ;
- des représentations « pratiques », qui viennent combler les « interstices » laissés par les représentations schématiques, qui ne peuvent tout prévoir ou organiser. Dans l'action concrète, les choses sont toujours un peu différentes de ce qui avait été envisagé. Ces représentations pratiques apparaissent au moment de l'action et ne sont pas formalisées par celui qui les met en œuvre. C'est de l'ordre de l'intuition, par exemple, du « savoir ouvrier », du « tour de main ». Ce sont ces représentations qui font la différence entre une personne « expérimentée » et une personne « débutante ».

Les représentations, qui sont disponibles au moment opportun, sont aussi appelées des « savoirs ». Ce terme s'explique si on considère que les représentations conservées sont des éléments déjà connus de la personne qui met en œuvre l'activité, au moment où elle en a besoin pour agir.

En reprenant les différentes représentations identifiées, on obtient les composantes des compétences, inspirées des catégories définies par Gérard Malglaise :

- **les connaissances** (savoir théorique), c'est-à-dire les représentations conceptuelles. Elles supposent pour se constituer un éloignement de l'action. Elles manipulent des objets abstraits, sous forme symbolique et obéissent à leur logique propre et non pas à la logique de l'action. Ce sont entre autres les savoirs disciplinaires. Les connaissances sont nécessaires pour la description ou la compréhension de l'action et pour créer de nouvelles procédures face à des situations à traiter. Cependant, elles ne gouvernent pas directement l'action et ne peuvent pas s'y investir autrement qu'en passant par l'intermédiaire des procédures et techniques qu'elles auront permis de construire ou de sélectionner. Les connaissances permettent de répondre aux questions « Pourquoi » (les raisons) et « Pour Quoi » (les buts).
- **Les procédures et techniques** (savoir procédural). Ce sont les représentations schématiques. Elles sont en interrelation avec les connaissances. C'est par elles que les connaissances peuvent s'investir dans l'action, en ordonnant la suite des actes selon la finalité poursuivie. C'est un mode opératoire permettant à la théorie d'agir sur le réel en fonction d'une intention donnée. Elles peuvent se construire grâce aux connaissances acquises ou par « essai erreur » directement dans l'action. Les procédures, les techniques, les méthodes répondent à la question « Comment » (les modes opératoires).

⁴ Notamment dans « Enseigner à des adultes », Presses Universitaires de France, Paris, 1990.

- **L'expérience** (savoir pratique), autrement dit les représentations pratiques. Elles sont la mise en œuvre d'un « raisonnement » personnel, non formalisé, construit entièrement dans et aux fins de l'action. Elle comble en quelque sorte les « interstices » laissés par les connaissances et les techniques dans la conduite de l'action. L'expérience ne se transmet pas en tant que telle. Son analyse, difficile, produit de la connaissance sur l'action, qui, elle, peut être transmise et conservée. La formalisation de l'expérience est d'ailleurs un enjeu important pour la capitalisation des compétences acquises dans la conduite de projet, que ce soit au niveau individuel ou au niveau collectif.
- **Le savoir-faire** ou représentations pragmatiques. C'est le répertoire d'actes, d'automatismes, dont dispose une personne pour faire une action donnée. Il n'y a pas de découpage optimal des savoir-faire, comme le découpage en « pas de procédure » d'un robot, par exemple. Le découpage des savoir-faire dans l'analyse du travail est empirique et varie suivant le domaine d'application. La participation à une équipe projet génère souvent des savoir-faire spécifiques, liés au fonctionnement collectif et à l'échange d'informations.

Ainsi, pour donner une définition plus simple de la compétence, il est possible de la décrire comme la mobilisation pour l'action :

- des connaissances nécessaires à la compréhension de son contexte, et à l'élaboration des procédures, des techniques à investir dans l'action,
- des procédures, des techniques et des méthodes adaptées au résultat visé,
- des automatismes et des gestes nécessaires à la mise en œuvre de l'action,
- de l'expérience acquise nécessaire à leur régulation.

Pour compléter ces définitions, on peut considérer la compétence selon différentes dimensions :

- Une compétence n'existe que par rapport à une activité. Elle est forcément orientée pour agir. Si l'action n'est pas intentionnelle, il n'y a pas de compétence. Il faut un objectif pour structurer les différents savoirs qui constituent la compétence.
- Les compétences s'apprennent. Il n'y a pas de compétence spontanée. Tout ce qu'une personne peut faire, elle l'a appris, parfois très tôt dans son existence (la marche, la parole, etc.). Ce qui est très variable d'une personne à l'autre, c'est la vitesse et l'amplitude de l'apprentissage. Certains apprennent plus vite et mieux que d'autres. Cela ne remet pas en cause le fait que les compétences sont bien le fruit d'un apprentissage.
- La compétence n'est pas un « objet », mais plutôt une hypothèse de travail. Elle ne se donne pas à voir en tant que telle, mais se construit à partir d'inférences sur l'activité. D'ailleurs, la compétence ne se désigne pas, sauf indirectement avec des formules comme « être capable de... » ou « savoir... » derrière lesquelles sont énoncées des activités.

Même si, dans une approche épistémologique, les compétences ne sont que des hypothèses, et non pas des objets, on peut néanmoins en tenter une représentation symbolique :

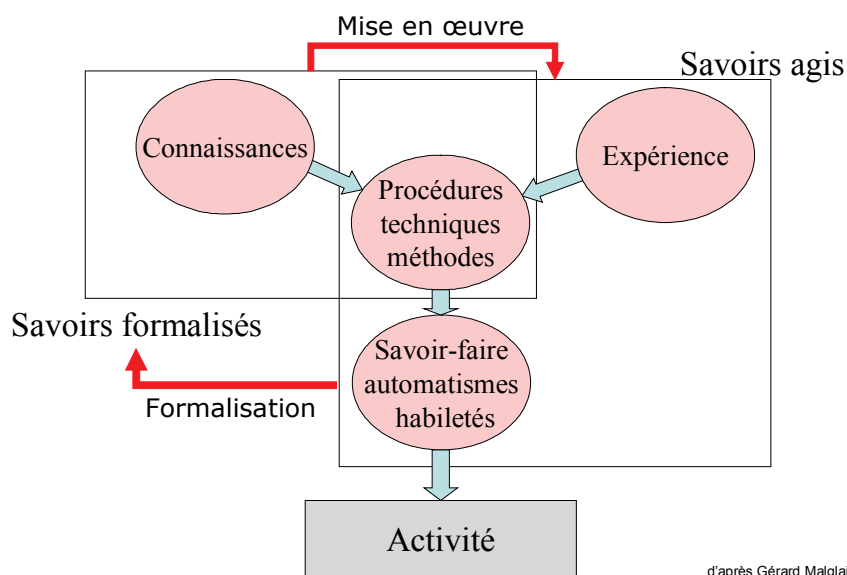


Figure 1 : La dynamique des savoirs

Dans ce schéma, les différentes composantes, les savoirs, apparaissent en relation. Les savoir-faire sont les savoirs directement en contact avec l'objet transformé. Ils se confondent avec les gestes physiques ou mentaux de la réalisation de l'activité. Les procédures, techniques, méthodes conduisent l'ordonnancement, l'organisation des savoir-faire. Les procédures sont elles-mêmes construites ou sélectionnées par les connaissances, permettant de se représenter les buts, les finalités et les raisons de l'action. L'expérience, non formalisée, vient réguler, « fluidifier » les procédures en introduisant des raccourcis, des hiérarchisations ou des temporalités différentes en fonction de la perception pratique des conditions de l'action.

Les compétences sont donc bien une articulation de savoirs : « savoirs agis » d'un côté, composés des savoir-faire, des procédures, méthodes, techniques et de l'expérience ; « savoirs formalisés » de l'autre côté, comprenant les savoirs qui se donnent à voir indépendamment de leur mise en œuvre, c'est-à-dire les procédures, véritables pivots de la compétence, et les connaissances, fournissant l'intelligibilité de l'action.

3.2. Les compétences pour définir et gérer les compétences

La définition des compétences requises pour faire partie de l'équipe projet, voire pour la diriger fait appel à des... compétences qui sont rarement possédées par un seul acteur au sein des organisations.

En effet, la méthodologie de construction de référentiels de compétences est plutôt l'apanage du service ressources humaines. C'est lui qui fait les choix théoriques initiaux sur le modèle de description qui sera utilisé dans l'entreprise. Le choix de ce modèle induira fortement les contenus des référentiels et les dimensions qui seront analysées et formalisées. Ce rôle, primordial pour la suite des opérations, nécessite de bien connaître les différentes « écoles », de pouvoir en évaluer les avantages et

les limites afin de sélectionner l'approche la plus adéquate selon des considérations propres à l'entreprise et à son secteur d'activité.

Notamment, c'est le responsable RH qui met en place et diffuse les outils de gestion des compétences sur lesquels les managers de l'entreprise pourront s'appuyer pour évaluer, sélectionner, faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs. Là aussi, la possession des techniques, procédures, outils de GRH est une des composantes essentielles des « compétences pour gérer les compétences ».

Ces contenus ne sont pas hors de portée du chef de projet. Néanmoins, par souci d'efficacité, il aura intérêt à s'appuyer sur les éléments fournis par le service RH, ce qui lui évitera d'avoir à constituer lui-même les référentiels qui lui serviront pour construire son équipe projet. Le chef de projet devra donc au minimum être capable d'utiliser les référentiels et outils de mesure des compétences existants dans l'organisation. Cependant, en l'absence de ceux-ci, il faudra qu'il soit capable de s'en passer, ou de confectionner ses propres outils, notamment pour identifier et sélectionner les membres de son équipe.

Sur ce dernier point, la relation avec les responsables opérationnels est importante. Une fois les différents « experts » identifiés, grâce au service RH ou grâce à son réseau personnel (qui est aussi un élément de compétence du chef de projet pour repérer et sélectionner les compétences requises dans le projet), il est nécessaire de choisir parmi ceux-ci celui ou celle qui aura le profil le plus proche du profil requis. Il faut donc que le chef de projet soit capable de mesurer le niveau de compétence atteint par les différentes personnes pressenties afin de choisir, parmi celles-ci, celles qui présentent le niveau adéquat.

Cependant, sauf à disposer des instruments de mesure mis à disposition par le service RH, le chef de projet n'est pas forcément bien équipé pour réaliser ce travail. Il va donc s'appuyer sur les responsables opérationnels, qui connaissent leurs collaborateurs et sont donc capables d'émettre un avis sur leurs compétences. Dans ce cas, la compétence requise, pour le chef de projet, sera de pouvoir mesurer la qualité de l'avis qui lui est donné sur un éventuel futur membre de l'équipe projet par son responsable opérationnel.

Or, sur ce point, le chef de projet doit être attentif au fait que les responsables opérationnels ont parfois tendance à confondre évaluation des résultats et évaluation des compétences. Pour la gestion courante, cette confusion ne pose pas de problème particulier. Avant tout, un responsable opérationnel doit être préoccupé du résultat, autrement dit des performances de ses collaborateurs. La question de leur compétence n'intervient que secondairement, quand la performance n'est pas à la hauteur de ce qui est attendu.

Mais, dans certaines organisations, évaluation de la performance et évaluation de la compétence sont confondues, sans qu'il soit possible de distinguer l'une de l'autre. Or, ces dimensions ne sont pas superposables. Bien entendu, elles sont liées, mais la variation de l'une ne traduit pas forcément une variation de l'autre. En réalité, plusieurs facteurs entrent dans le « calcul » de la performance et la compétence n'est que l'un d'eux. Il suffit de considérer la petite équation suivante. Elle n'a rien de mathématique, mais elle permet tout de même de remettre quelques idées en place sur le rapport entre compétence et performance :

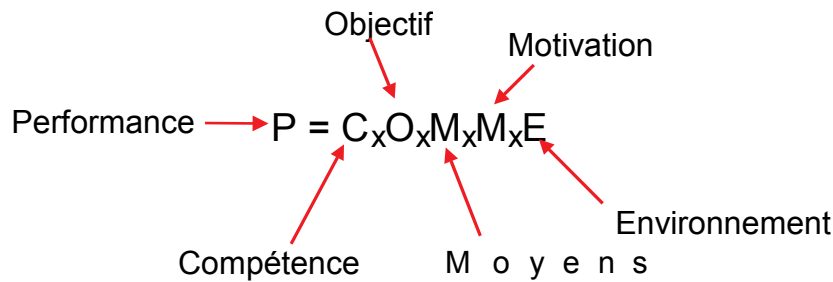


Figure 2 : De la performance à la compétence

Comme on peut le voir, la performance est un ensemble complexe. Elle est composée de la compétence mais également d'autres éléments : des objectifs, des moyens, de la motivation ; le tout dans un environnement qui influence grandement le résultat obtenu (l'environnement peut être plus ou moins favorable à l'activité).

Mesurer la performance d'un collaborateur est donc un problème difficile à résoudre comme d'ailleurs mesurer sa propre performance. En effet, si la mesure est faite à partir de l'énoncé d'une activité, la personne qui évalue est placée dans la situation d'avoir à quantifier le résultat produit dans l'activité pour pouvoir se prononcer. Ce faisant, en admettant qu'elle dispose des données objectives lui permettant de mesurer le niveau de réalisation de l'action, elle mesure effectivement la compétence, mais elle inclut également dans la mesure les autres composantes de la performance :

- le niveau d'objectif qui était attribué ;
- la pertinence des moyens mobilisés, qui pourrait rendre compte de la compétence, à condition que la personne évaluée ait pu disposer des moyens qu'elle souhaitait et non seulement de ceux qui avaient été mis à sa disposition ;
- la motivation qui existait au moment de la performance, à supposer que la motivation ne dépende que de la personne et non de son entourage et qu'elle soit mesurable...
- enfin, elle estime aussi la qualité du contexte, plus ou moins propice à l'atteinte du résultat, et là encore, en fonction du caractère plus ou moins favorable de l'environnement, le résultat va varier...

La mesure de la compétence à partir des résultats atteints est donc fortement biaisé par d'autres facteurs, comme on vient de le voir. Il convient donc de trouver d'autres dimensions moins aléatoires. En fait, plutôt que mesurer de l'extérieur le produit des compétences, il est plus judicieux de s'interroger sur les contenus qui fondent celles-ci. C'est donc en regardant les savoirs constitutifs des compétences qu'on pourra obtenir une mesure plus pertinente.

Pour réaliser cette mesure, on retrouve le rôle déterminant joué par le service RH, notamment par la mise à disposition des outils et la diffusion des compétences nécessaires pour les utiliser.

4. DES PROJETS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les fonctions des référentiels d'activités et de compétences, ainsi que les outils qui en sont dérivés ont plusieurs fonctions dans l'organisation, selon qu'ils sont utilisés pour communiquer sur les emplois et leurs contenus, qu'ils servent à sélectionner en fonction d'objectifs précis ou qu'ils permettent de développer les compétences. Pour la mise en œuvre d'un management par projet, ils vont être utilisés tour à tour selon ces trois dimensions.

À partir de l'exemple d'outils de gestion des compétences d'une entreprise de services informatiques, il est possible de voir comment la connaissance plus fine des activités et des compétences peut servir au chef de projet, particulièrement au moment de la constitution des équipes et au moment de leur dissolution.

4.1. Des référentiels pour communiquer

Les référentiels sont d'abord des outils de communication. Ils fournissent de l'information à chaque salarié de l'entreprise en leur donnant les éléments nécessaires pour se situer à l'égard de chaque autre emploi de référence et à l'égard des principaux domaines de contenus.

À titre d'exemple, les extraits ci-dessous montrent certaines des dimensions souvent présentes dans les référentiels d'activités et de compétences :

- la cartographie donne une vision d'ensemble des activités d'un emploi.

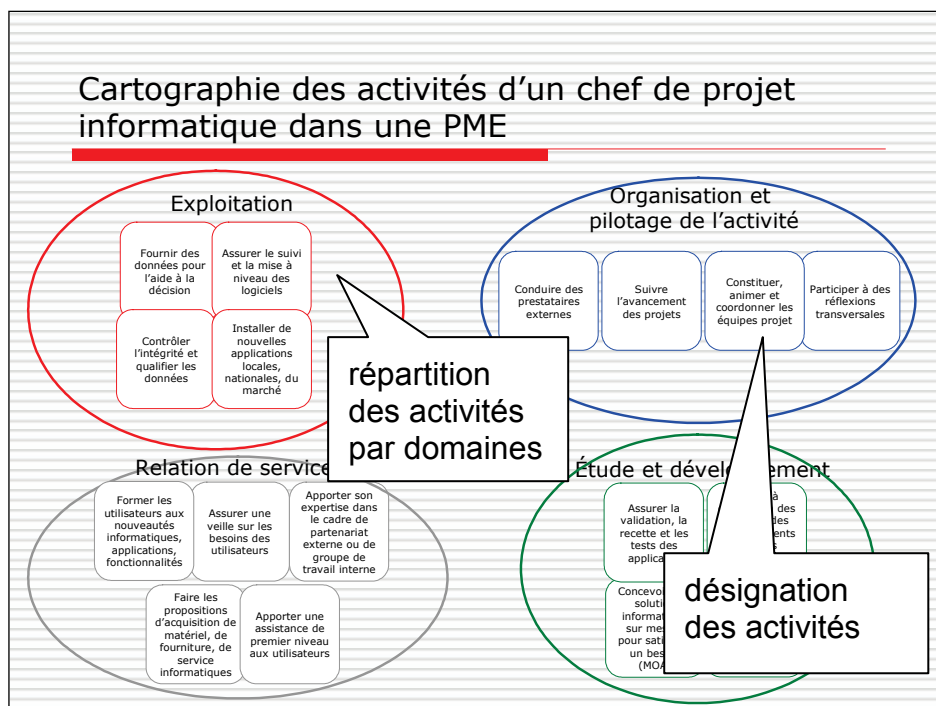


Figure 3 : Cartographie des activités d'un emploi

- Pour chaque activité, il est possible de montrer les actions mises en œuvre et les contenus de compétence mobilisés. Par exemple, pour l'activité « Constituer et coordonner les équipes projet », on a le tableau suivant :

Constituer et coordonner les équipes projet	
Identifier les besoins, les enjeux Déterminer les compétences nécessaires au projet et constituer un groupe projet Animer l'équipe projet Rendre compte de sa mission	La suite des actes précise le déroulement de l'activité.
Connaissances Missions et rôles du chef de projet Missions et rôles des membres du groupe projet Environnement socio-économique Sociologie du travail/des organisations Analyse stratégique Mission et politique de l'entreprise Environnement institutionnel Principe de gestion du temps et d'organisation du travail Offre de services de l'entreprise Cible, objectifs et résultats du projet (logique de résultats) Budget et aspects financiers du projet	Expérience Estimation de l'implication des acteurs Utilisation des réseaux internes et externes Estimation des possibilités de créativité et d'innovation du projet
Procédures, méthodes, techniques Critères de choix des membres Outils d'aide à la décision Grille d'analyse stratégique Méthodologie de conduite de projet Circuit décisionnel Tableaux de bord Liste d'objectifs Technique de reporting Echéances Lettre de mission Outils de partage de l'information	Savoir-faire, automatismes Conduire un entretien Animer une réunion Rédiger des bilans quantitatifs et qualitatifs

Figure 4 : Tableau des contenus de compétence pour une activité

Le référentiel de l'emploi comprendra donc, pour chaque activité, la description des « savoirs » mobilisés, ce qui permettra d'identifier plus facilement qui possède quel contenu de compétence dans l'organisation.

Ces éléments font partie des outils que le service RH est susceptible de mettre à disposition du chef de projet. Ils peuvent être complétés par d'autres outils, de recherche de compétences ou d'évaluation.

Le tableau ci-dessous montre la relation établie entre les types d'emplois de la structure et les grands domaines de contenus. Les chiffres au croisement des domaines et des types d'emplois indiquent les nombres de personnes concernées dans le secteur de l'entreprise.

Groupes d'emplois / Domaines de contenus	Consultant	Architecte	Intégrateur	Développeur	Chef de projet
Réseaux d'accès	4	5	12	-	5
Commandes réseaux	4	5	5	-	5
Traitement de données	5	3	4	9	3
Architecture et développement de logiciels	8	8	12	15	8
Marketing et connaissance clients	3	4	-	-	-
Ergonomie et usage	2	2	4	-	1

Figure 5 : Croisement des groupes d'emplois et des domaines de contenus

Ce type d'outil montre la répartition des emplois selon les grands domaines de contenus travaillés dans un des secteurs de l'entreprise. Ce croisement entre groupes d'emplois et domaines de contenus n'est possible que grâce aux référentiels d'emplois élaborés par les unités et consolidés par le service RH. Ce premier outil donne déjà une idée des possibilités de montage d'une équipe projet en fonction des domaines de contenus dans lequel se situe le projet.

D'autres « cartographies », plus fines, peuvent permettre de préciser la recherche de compétences pour construire une équipe projet pertinente. Pour un domaine de contenus particulier, le recensement des compétences présentes dans la structure se fait en fonction des caractéristiques des activités et des situations de travail. Ces éléments, collectés par la DRH auprès des responsables opérationnels pour construire les référentiels d'emplois, sont mis à disposition des responsables de projet pour envisager la constitution de leur équipe.

4.2. Des référentiels pour sélectionner

Une fois que le chef de projet a cerné les zones de l'entreprise où il est susceptible de trouver les compétences dont il a besoin, il lui reste à sélectionner les personnes qui sont les plus proches du niveau qu'il estime nécessaire.

Cette fois encore, le travail préalable pour construire des outils de gestion des compétences va s'avérer utile. L'exemple d'instrument d'autoévaluation ci-dessous, mis à disposition de chaque salarié par le service RH permet à chacun de produire une mesure du niveau de maîtrise pour un contenu de compétence donné (ici, à titre d'exemple, la méthodologie de test, pour un intégrateur). Bien entendu, un outil de ce type ne peut être produit que par un travail commun entre le responsable RH et le

responsable opérationnel. L'un fournit la méthodologie, l'autre apporte les contenus indispensables pour lui donner du sens.

Pour chaque contenu de compétence jugé « sensible » par le chef de projet, cette autoévaluation constitue un premier niveau de sélection, qu'il est possible d'affiner en vérifiant la pertinence des réponses produites.

Intitulés de savoir	Modalités d'acquisition	Niveaux de maîtrise	Faits et arguments (exemples)
Méthodologie de tests	- Formation initiale (DEA...) - Emploi/métier antérieur...	<p>Requis :</p> <p>Junior : N2 (capable de modifier le déroulement en fonction des besoins)</p> <p>ou</p> <p>Senior : N4 (capable d'élaborer une nouvelle méthodologie à partir d'un modèle existant pour répondre à des besoins particuliers)</p> <p>Réel : la personne indique le niveau de maîtrise qu'elle estime avoir en s'aidant de la grille suivante :</p> <p>N1 : la méthodologie est suivie à la lettre</p> <p>N2 : cf. ci-dessus</p> <p>N3 : des adaptations sont apportées aux étapes ou au processus selon les cas</p> <p>N4 : cf. ci-dessus</p> <p>N5 : création de nouvelles méthodologies et généralisation à plusieurs types de situations</p>	<p>N2 : montre des modifications effectuées dans des cas précisés</p> <p>N4 : Expose des exemples de problèmes à résoudre et indique en quoi les méthodologies créées étaient nouvelles</p>

Figure 6 : Exemple de tableau d'évaluation de contenu de compétence pour un intégrateur

Avec ce type d'outil, il est possible de dépasser l'appréciation « naïve » produite à partir de la vision globale des performances, forcément liées à un contexte donné. Bien entendu, la pertinence de la sélection dépend aussi de la précision avec laquelle le besoin de compétence aura été cerné. C'est pourquoi le chef de projet a intérêt à s'entourer des conseils et des avis d'experts des domaines touchés par le projet.

4.3. Des référentiels pour progresser

Une fois le projet lancé, les activités mises en œuvre par chaque membre de l'équipe projet vont concourir au succès du projet. Pour les membres de l'équipe projet, la conduite et la réalisation des opérations vont se traduire par une mobilisation de leurs compétences et, en fonction des difficultés rencontrées, par la nécessité de transformer ou d'approfondir certains contenus de savoir.

À l'issue de leur participation au projet, les membres de l'équipe projet sortiront transformés par leur expérience. Pour certains, l'accroissement de leurs compétences leur permettra de s'inscrire dans un parcours d'évolution, voire de changement d'emploi.

Les outils d'évolution mis à disposition par le service RH peuvent montrer le chemin déjà parcouru et celui restant à accomplir pour passer d'un emploi à un autre. La « carte d'évolution » présentée ci-dessous montre un exemple de parcours de progrès.

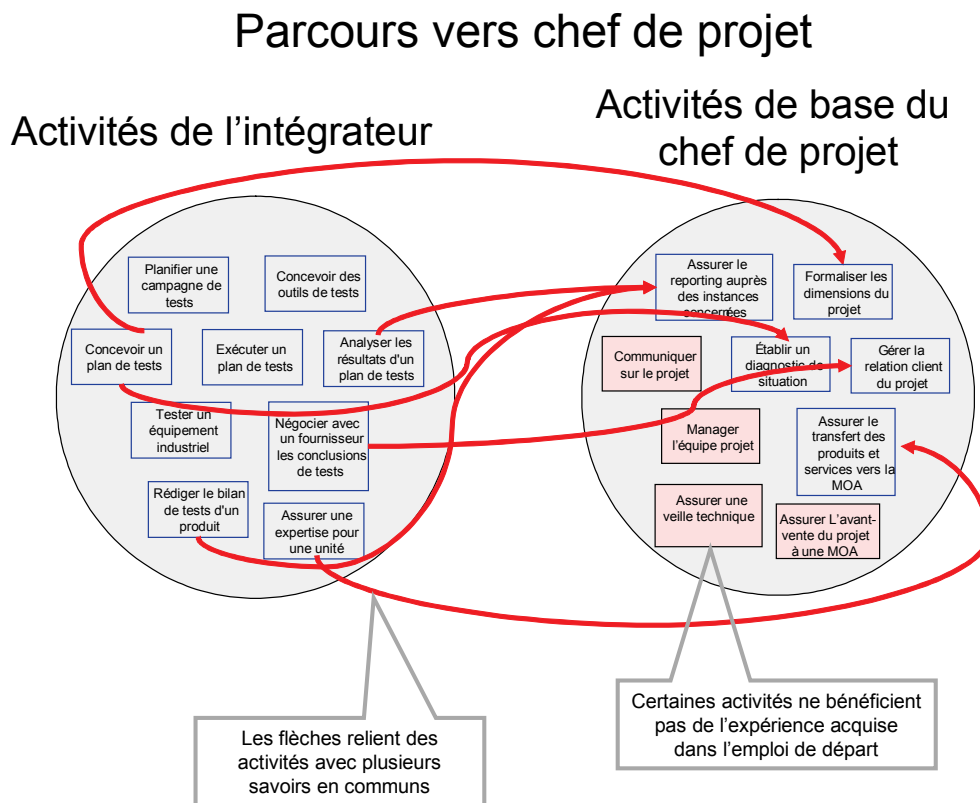


Figure 7 : Exemple de parcours de progrès

En partant des activités initiales (ici celles d'un emploi « d'intégrateur »), on peut repérer celles qui ont fortement évolué sous la pression des résultats à atteindre. Au sein de l'équipe projet, l'intégrateur, comme les autres membres de l'équipe, a bénéficié des apports de contenu au moment des débriefings, des retours d'expérience, des formalisations successives, liés au déroulement de l'action. De plus, dans sa spécialité même, la participation au projet a pu provoquer des sollicitations inédites, des remises en cause, imposant un changement des représentations de départ dans certaines activités. C'est en voulant prendre la mesure de ces transformations que le chef de projet, le responsable opérationnel et le responsable RH sont amenés à concevoir et à utiliser des outils de gestion des compétences.

Ce type d'outil se voit complété par des mesures précises des contenus acquis et des contenus restants à acquérir. On peut ainsi facilement dessiner des parcours de formation ou plus largement des parcours de professionnalisation, mixant formation, organisation du travail, choix d'activités, etc.

CONCLUSION

Si l'utilisation de la conduite de projet comme outil de développement des organisations est une tendance forte, elle est loin d'être généralisée. La conduite de projet sert d'abord à réaliser des projets. C'est bien avec cette finalité que ce mode de management a d'abord fait la preuve de son efficacité.

Le développement de l'organisation ne peut n'être qu'une préoccupation seconde. Cependant, l'investissement dans la gestion des compétences, indispensable pour atteindre les objectifs du projet, peut être fortement rentabilisé si les transformations induites chez les acteurs du projet se pérennisent grâce à l'action des parties prenantes que sont le chef de projet, le responsable opérationnel et le responsable RH. Cela suppose que l'organisation ait préalablement décidé d'une politique de gestion des compétences et qu'elle se soit dotée des outils nécessaires.

Il restera néanmoins à s'assurer que les perturbations apportées dans l'organisation pourront être absorbées pour le progrès de tous. Il ne s'agit plus là de seulement de gérer des compétences mais de conduire et de réguler le changement. Cela réclame d'autres approches, d'autres outils et... d'autres compétences dont doit aussi se doter l'organisation.