

# Gérer et faire évoluer les compétences des acteurs des projets

GestionDeProjet.lu, 15 octobre 2008

Alain Maquet

(en collaboration avec Lucie Rivard, Québec)



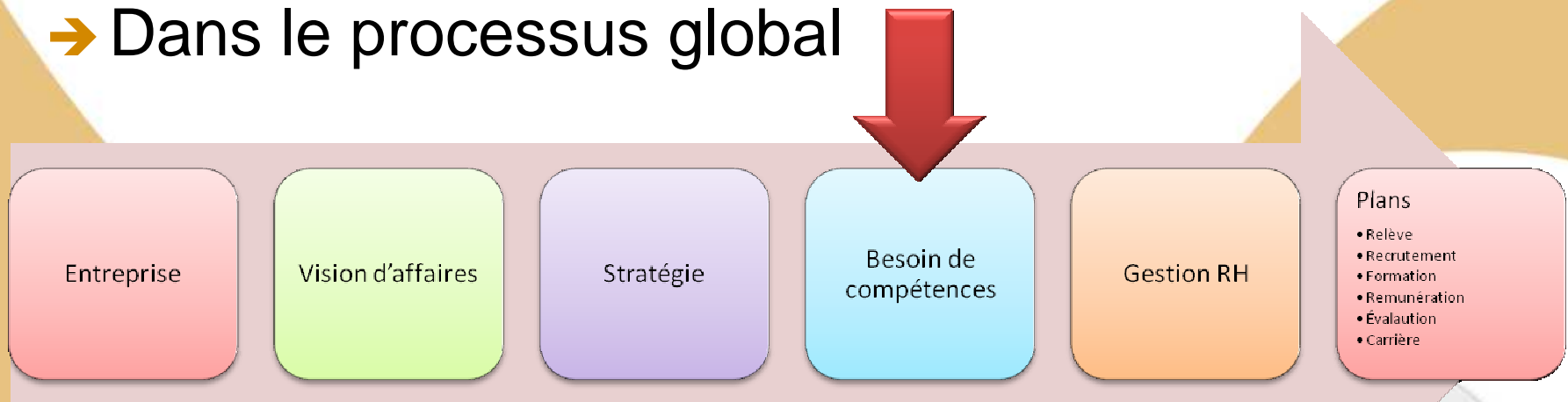
Projets  
Personnes  
Processus



# Pourquoi faire de la gestion des compétences

- Augmenter l'efficacité des équipes
  - ➔ Augmenter les profits ( € / reconnaissance / ... )

➔ Dans le processus global



**Projet = entreprise  
temporaire...**

Projets  
Personnes  
Processus

# Quelques acteurs de projets

---

- Le commanditaire / sponsor
- Le chef de projet
- Les analystes
- Les concepteurs
- Les développeurs
- Les qualitiiciens
- Les techniciens d'exploitation
- Les utilisateurs finaux
- ...



Projets  
Personnes  
Processus



# Cas du chef de projet

---

- Le chef de projet est la personne responsable de l'atteinte des objectifs du projet...  
...donc au succès ou à l'échec de ce dernier.
  
- Management de projet
  - "Le management de projet est l'application de connaissances, **de compétences**, d'outils et de techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences... ", (PMBok, 2004)



# Connaissance ou Compétence

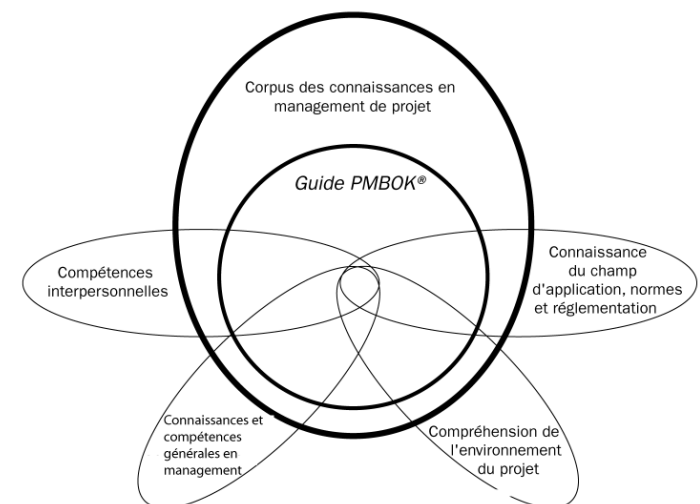
---

- ➔ « Une compétence est une capacité d'action efficace face à une famille de situations, qu'on arrive à maîtriser parce qu'on dispose à la fois des connaissances nécessaires et de la capacité de les mobiliser à bon escient, en temps opportun, pour identifier et résoudre de vrais problèmes » (Perrenoud, 1999).
- ➔ La connaissance est préalable à la compétence mais une connaissance ne devient pas nécessairement une compétence.

# Domaines d'expertise du management de projet

- Corpus des connaissances en management de projet
- Connaissance du champ d'application, des normes et réglementations
- Compréhension de l'environnement du projet
- Connaissances et compétences générales en management
- Compétences interpersonnelles

Image extraite du PMBoK  
vers. Française 2004



Projets  
Personnes  
Processus

# Plus précisément (PMBok)

---

## ➔ En se limitant aux compétences interpersonnelles

- une communication efficace, à savoir la maîtrise de l'échange d'informations,
- l'influence sur l'organisation, en quelque sorte la capacité de « faire faire les choses »,
- l'aptitude à diriger, en sachant développer une vision et une stratégie, et motiver les personnes pour réaliser cette vision,
- la motivation, afin de stimuler l'énergie nécessaire pour atteindre de hauts niveaux de performance et surmonter les obstacles au changement,
- la négociation et la gestion des conflits, en sachant conférer avec d'autres personnes pour s'entendre ou parvenir à un accord,
- la résolution des problèmes, qui comprend la définition du problème, l'identification et l'analyse d'alternatives, et la prise de décision.

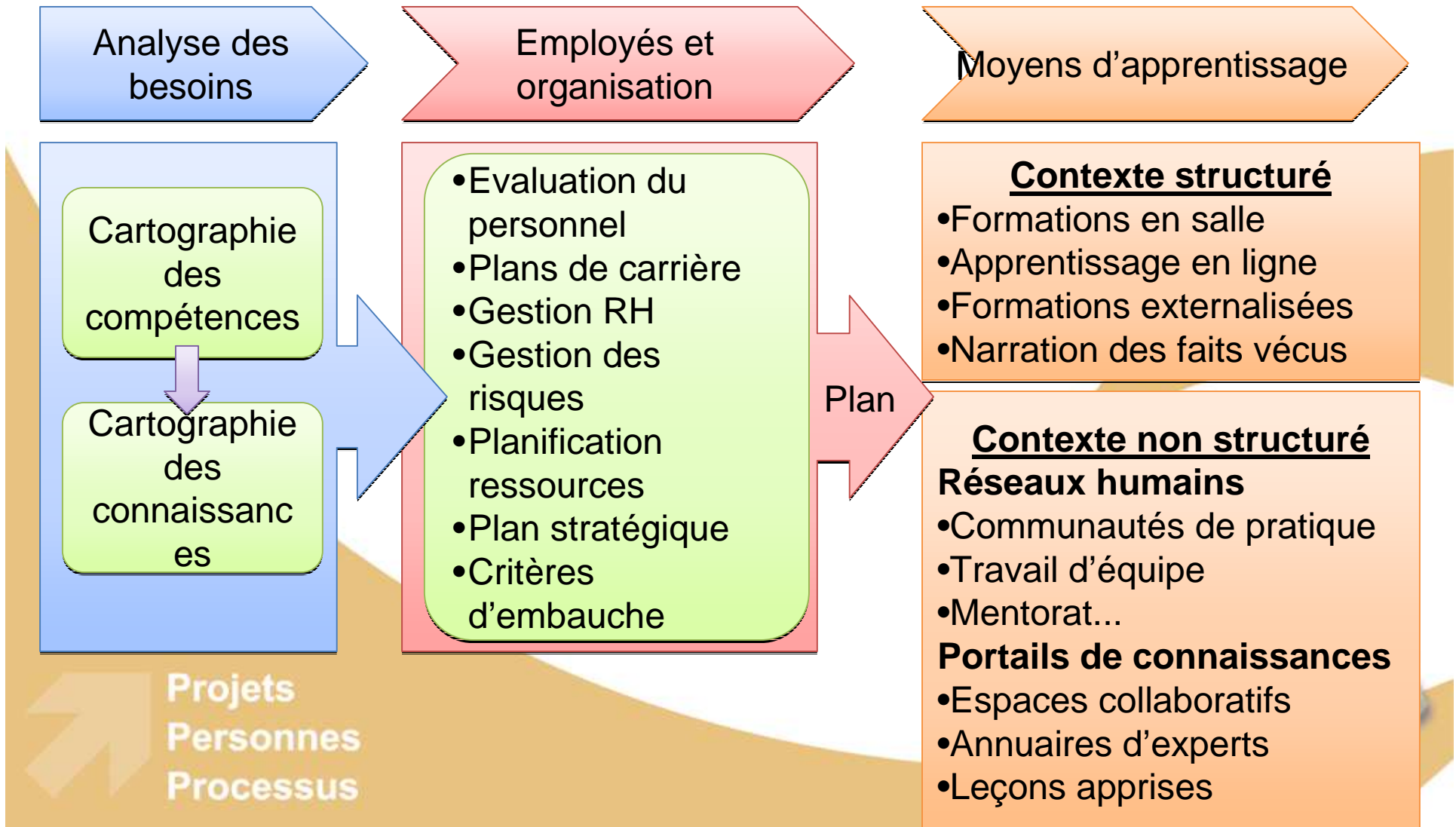
# Comment faire ?

---



# Approche globale:

## Processus de gestion des compétences



# Méthodes d'analyse des besoins

---

➔ Pour entretenir et améliorer sa capacité d'apprendre, une entreprise ou une équipe doit mettre en relief les compétences qui lui sont **fondamentales** et les connaissances qui y sont liées:

1. Recenser les compétences cruciales
2. Identifier celles qui sont critiques et stratégiques
3. Estimer leur valeur pour l'entreprise / équipe

4. Prioriser

Projets  
Personnes  
Processus



En fonction  
des  
objectifs de  
l'équipe /  
entreprise

# Cartographie des compétences

---

## ➔ Étapes d'implémentation

1. Déterminer les objectifs visés
2. Sélectionner les postes / acteurs pour lesquels il y a une valeur ajoutée à construire un profil de compétence
3. Définir en groupe les profils
4. Valider avec les titulaires de postes
5. Définir le profil des compétences des acteurs
6. Mesurer l'écart entre les compétences acquises et les compétences attendues
7. Évaluer la démarche
8. Prévoir un processus d'évolution du dictionnaire de compétences

Projets  
Personnes  
Processus



# Approche plus focalisée de la gestion des compétences

## ➔ Dans votre projet

- Quelle est la durée ?
- Quel plan peut-on « raisonnablement » mettre en place ?
- Puis-je capitaliser pour le projet suivant ?
- Qui sont les personnes clés ?
- Ai-je les bonnes ressources dans le projet? Pourquoi?
  - Si oui y a-t-il place à amélioration?
  - Si non, ai-je la relève pour remplacer rapidement, y a-t-il de la formation disponible, est-ce possible d'aller chercher un coach, de paier la ressource en problème avec une autre ressource plus expérimentée ou crédible aux yeux du client, comment faire pour coacher cette ressource à la sortie du projet, quels sont les éléments faibles de la gestion des compétences de cette ressource?, etc.
- Quel plan de formation mettre en œuvre en fonction des **clients cibles?**

Projets  
Personnes  
Processus



# Dans votre équipe...

---

- ➔ Quelles compétences sont gérées ?
  - La gestion de la planification
  - La formation
  - La gestion de réunions
  - L'organisation
  
- ➔ Quelles compétences ne sont pas gérées ?  
Sont-elles gérables ?
  - Capacité à gérer l'équipe
  - Capacité à gérer des connaissances
  - Capacité à gérer de conflits
  - Capacité à gérer des contacts interpersonnels



# Dans votre équipe...

---

## ➔ Comment font vos champions ?

- Que font-ils bien ?
- Que font-ils de différent ?
  - ➔ Grille de comparaison graduée

## ➔ Ces compétences sont-elles tacites ou explicites ?

- Tacites : Qui peut les transmettre ?
- Explicites : Quels moyens sont à disposition ?  
(Ex. E-learning ?)



Projets  
Personnes  
Processus



# Formalisation

## Exemple de fiches

Groupe Conseil  
Site Internet : www.gp3.eu  
Email : info@gp3.eu

**Fiche de description de poste**

Désignation du poste : \_\_\_\_\_

Service : \_\_\_\_\_

Préparé par : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Titulaire actuel : \_\_\_\_\_

Finalités du poste : \_\_\_\_\_

Type de travail

- En atelier
- Technique
- Administratif
- For Cadre
- En extérieur

Relations hiérarchiques

Supérieurs directs

POSTES TITULAIRES

Collègues proches

Subordonnés

CHEFS DE PROJETS

Remplacé de

Remplacé par

Total de subordonnés : \_\_\_\_\_

Limites de responsabilités (sur opérations, budget, équipement...) : \_\_\_\_\_

Moyens techniques mis à disposition (pc, outils, voiture, boomer, mobilier...) : \_\_\_\_\_

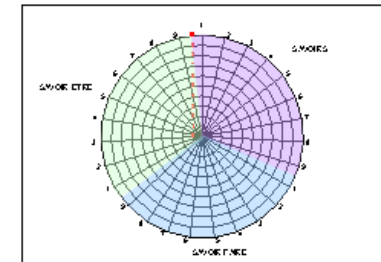
**Fiche de compétences**

INTITULÉ DE POSTE	CONTENU	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise	Maîtrise
		Avancée	Intermédiaire	Basique	Non
<b>SAVOIRS du Collaborateur</b>					
Maîtrise de méthodologie projet	Détailler le niveau attendu pour le poste	0	0	0	0
Maîtrise de méthodologie processus		0	0	0	0
Maîtrise de méthodologie personnelle		0	0	0	0
Compétences en management		0	0	0	0
Compétences en marketing		0	0	0	0
Compétences en stratégie		0	0	0	0
Compétences en finance		0	0	0	0
Compétences en IT		0	0	0	0
Compétences de l'organisation		0	0	0	0
<b>SAVOIRS-FAITS du Collaborateur</b>					
Organisation et méthode	Capacité de régularité et d'efficacité dans les tâches à effectuer.	0	0	0	0
Création des moyens	Sait gérer avec rigueur les crédits et moyens qu'il lui sont confiés.	0	0	0	0
Qualité du travail fourni	Exécute son travail avec rigueur et précision. Tient compte dans son travail des besoins des usagers et de l'équipe.	0	0	0	0
Communication et dialogue	Comprend l'information qu'on lui transmet. Partage les informations, les conçoit en fonction de ses interlocuteurs. Simple - Bref - Précis - Cordat.	0	0	0	0
Respect des règles, des procédures et des protocoles d'hygiène et de sécurité	Sait travailler en toute sécurité. Prend les mesures d'hygiène et de sécurité. Respecte les normes. Assure un rôle d'animateur en matière d'hygiène et de sécurité.	0	0	0	0
Gérer un projet et en assurer le reporting	Applique une méthode de gestion de projet et ce compris la génération d'informations, l'établissement des tableaux de bord.	0	0	0	0
Animation de processus collaboratifs	Sait animer une réunion. Sait favoriser le partage d'informations et d'expériences. Sait négocier gagnant-gagnant.	0	0	0	0

©2023 Fiche d'information de progrès Page 3

**gpc**

gestion d'une équipe / travail	Sait organiser, répartir et suivre le travail au sein de son équipe. Sait fixer des objectifs et en analyser les résultats pour ajuster les moyens à mettre en œuvre (personnel, matériel...) dans un souci d'optimisation. Sait concevoir des outils de planification et des procédures de contrôle et d'évaluation.	0	0	0	0
capacité à décrocher le marché	Sait ouvrir de nouvelles opportunités. Sait « accrocher un nouveau voyage » à un contrat en cours. Sait répondre à un appel d'offres.	0	0	0	0
<b>VOIES ET/OU du Collaborateur</b>					
engagement professionnel	Déconcerne les axes moins disponibles dans son travail.	0	0	0	0
esprit d'initiative	Preprend spontanément des actions utiles, efficaces, et innovantes.	0	0	0	0
outil d'adaptation	Se adapte de sa remise en cause et adapte son comportement aux situations.	0	0	0	0
esprit de l'accueil	Détecte les besoins de la qualité de l'accueil des clients publics. Veille à la précision et à l'exactitude du cadre de vie.	0	0	0	0
respect et intégrité	Déconcerne les besoins des clients. Détecte les besoins des collègues de la hiérarchie. Détecte les besoins des clients.	0	0	0	0
ponctualité	Respecte les horaires de travail.	0	0	0	0
qualité du contact avec le client	Sait nouer un contact efficace avec les clients.	0	0	0	0
leadership / management	Sait prendre les décisions nécessaires permettant son fonctionnement de son service et s'adapter compte à ses hiérarchie. Veille au respect des horaires et des protocoles d'exemple.	0	0	0	0
innovation, motivation	Sait travailler en équipe. Sait créer une cohésion au sein de son équipe et le mobiliser pour atteindre les objectifs. Sait analyser les besoins en formation de ses collaborateurs. Sait former ses collaborateurs.	0	0	0	0



Compteur « attendu » - « constaté »

©2023 Fiche d'information de progrès Page 4

# Comment intégrer les juniors

---

## ➔ Cursus d'accueil

- Bases des compétences explicites
  - Outils
  - Méthodes
- Expérience commune
- Accueil / accompagnement par les anciens

## ➔ Coaching

- Explications particulières / plus techniques

## ➔ Mentorat

- Transmission d'expériences, gratuité et « sagesse »



Projets  
Personnes  
Processus

# Motiver les acteurs

---

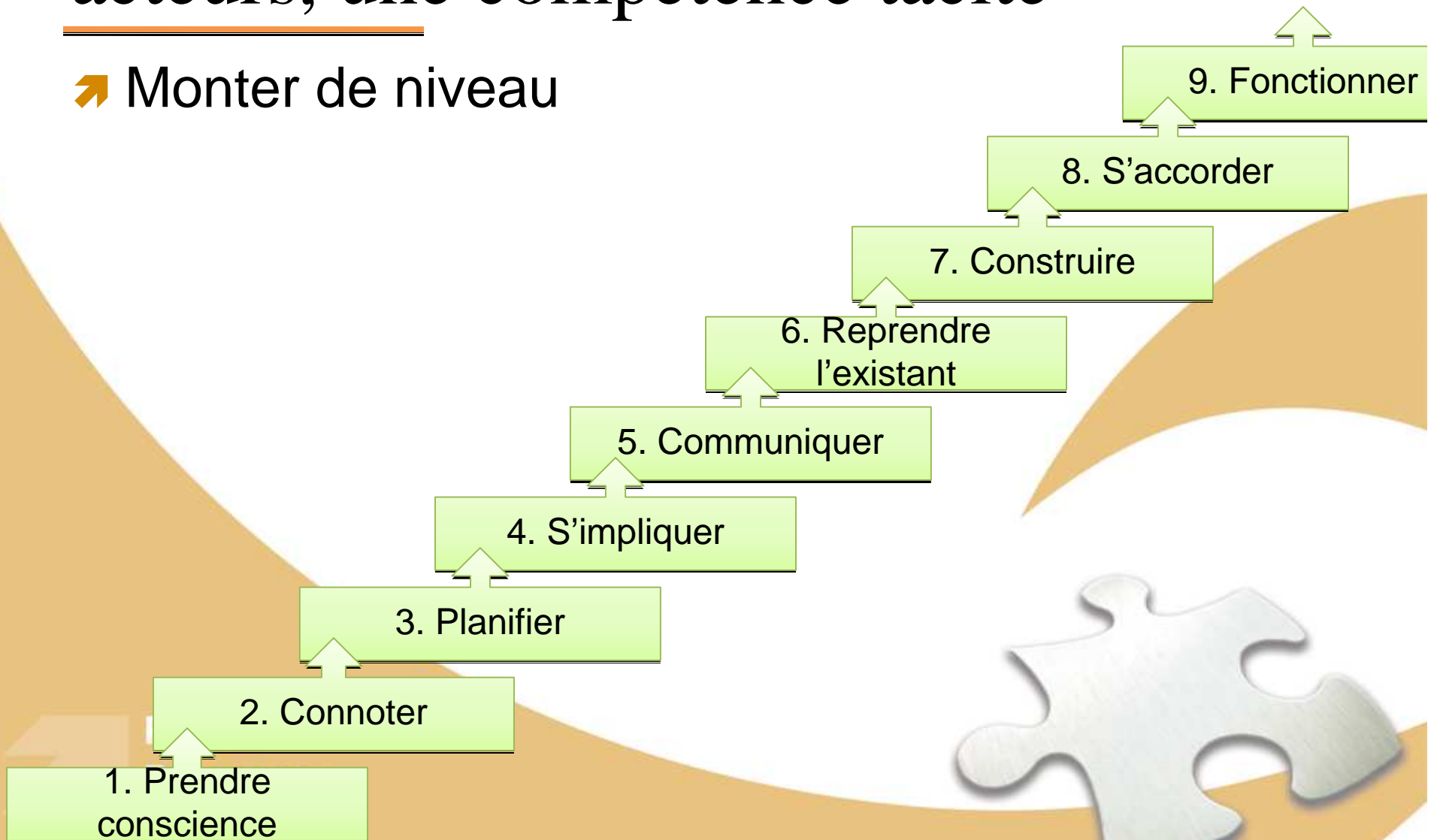
- Différence entre
  - D'où viennent-ils ?
  - Vers où veulent-ils aller ?
- Pour eux, acquérir une nouvelle compétence est-ce
  - Utile ?
  - Nécessaire ?
  - Agréable ?
- Quels sont leurs enjeux ?
- Partagent-ils le même objectif ?

Points  
Personnes  
Processus



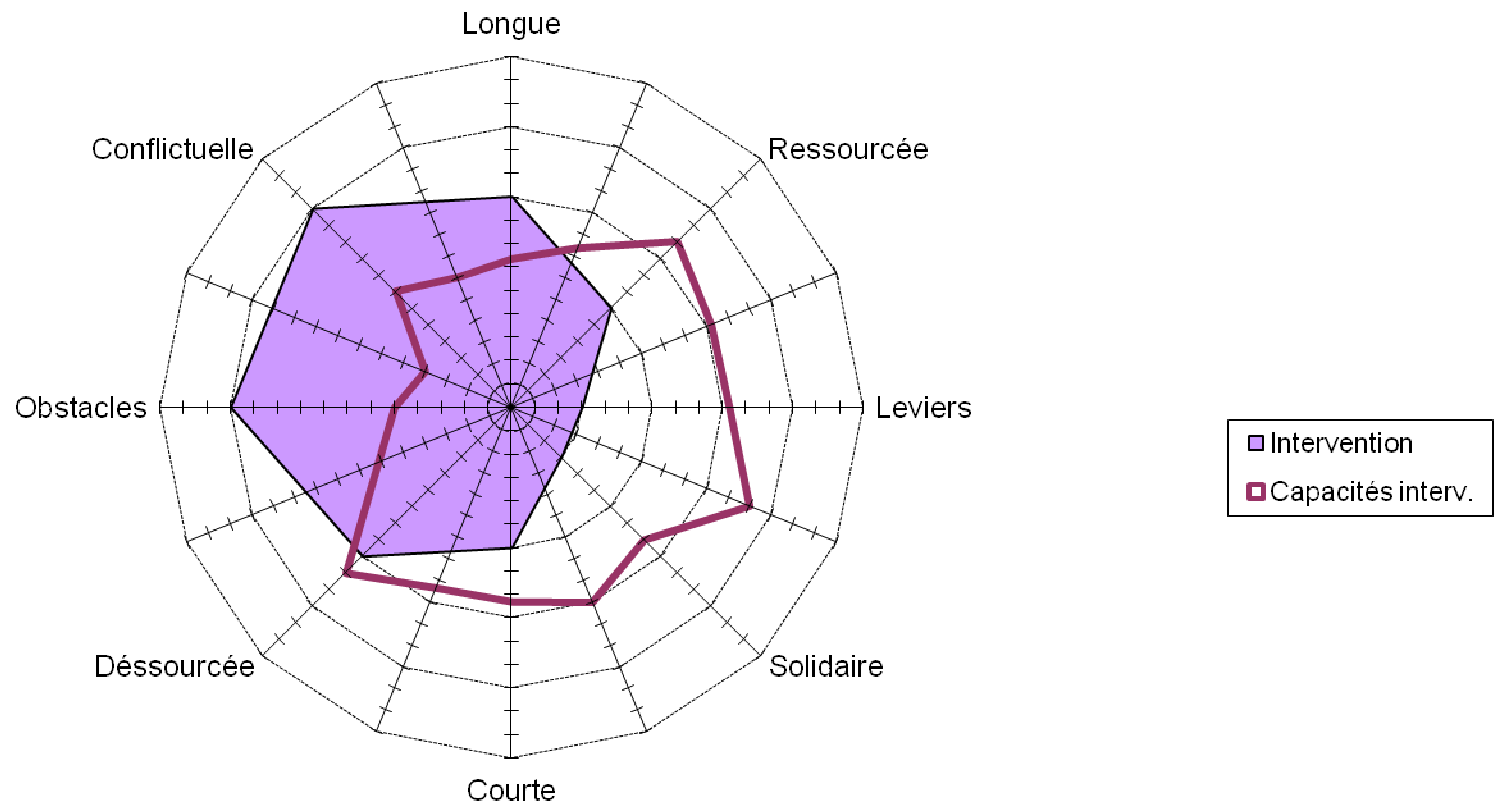
# Conserver un équilibre entre les acteurs, une compétence tacite

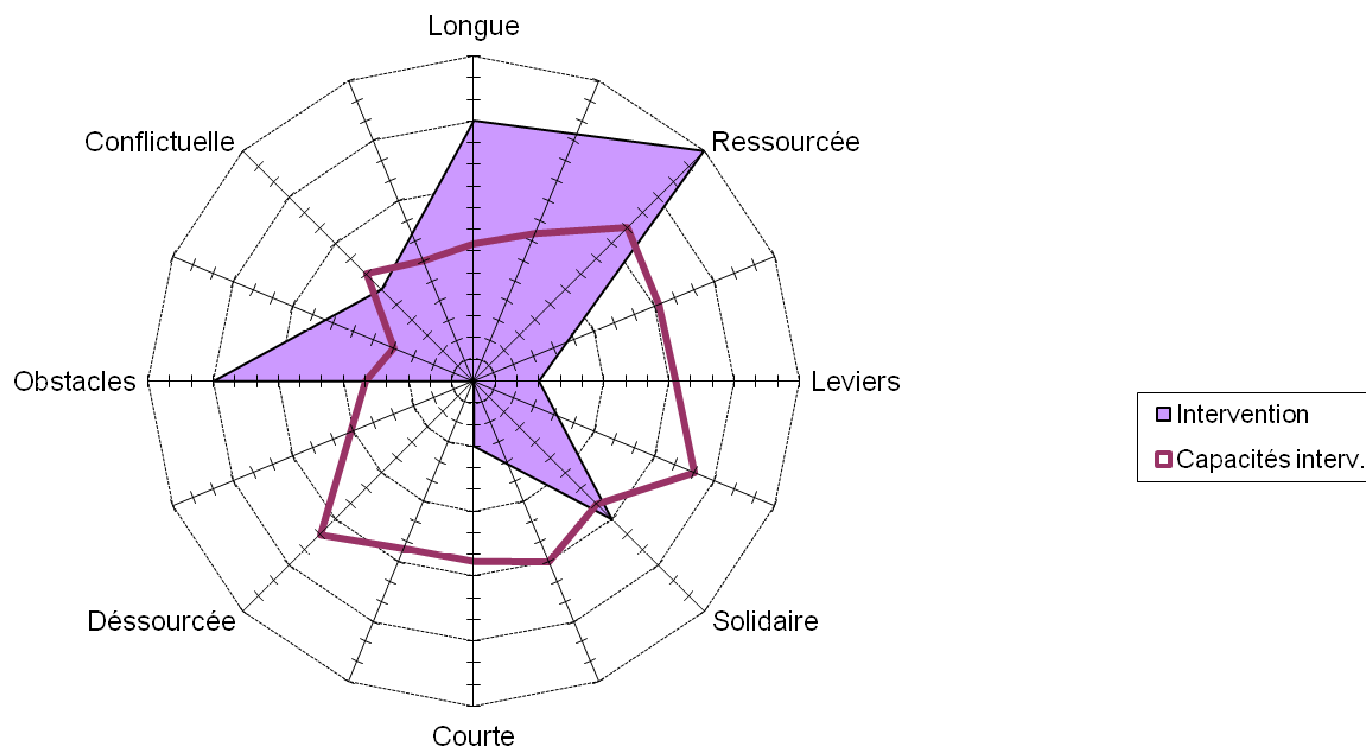
➔ Monter de niveau



# Attentes du projet vs. compétences

➔ Exemple : Chef de projet



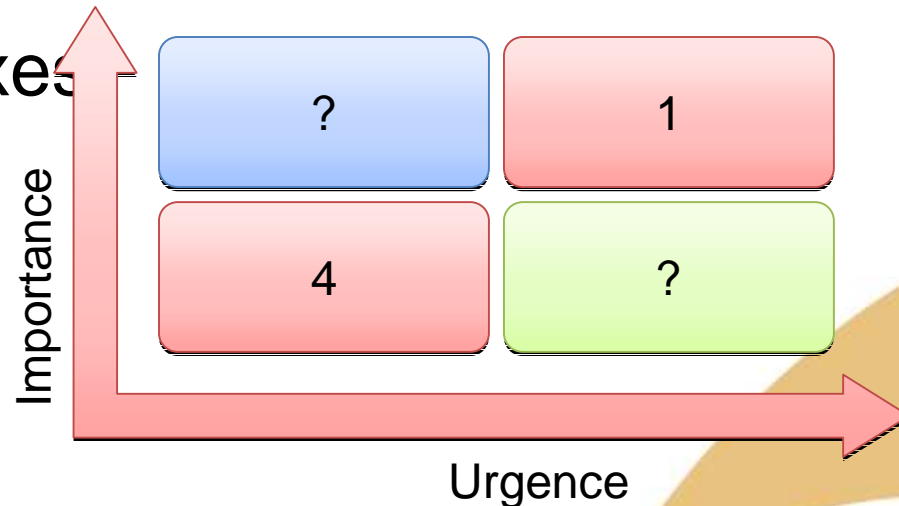


## Capacité perso

	de -3 à +3		de -3 à +3		de -3 à +3		de -3 à +3		de -3 à +3
<b>Attention</b>		<b>Analyse</b>		<b>Interaction</b>		<b>Lucidité</b>		<b>Résilience</b>	
Reformuler	3	Cadrer	1	Orienter	2	Relativiser	2	Réunir	3
Synthétiser	2	Prioriser	3	Complémentariser	1	Enjouer	1	Négocier	2
Positionner	-1	Décadrer	1	Assertir	-3	Croiser	2	Résister	-1
Suivre	-2	Ressourcer	1	Changer	3	Mémoriser	2	Ressourcer	1
Elucider	3	Systématiser	-1	Réussir	1	Quadriller	1	Totaliser	1

# Les embuches possibles

➔ Les mauvais réflexes



➔ Les « divas »

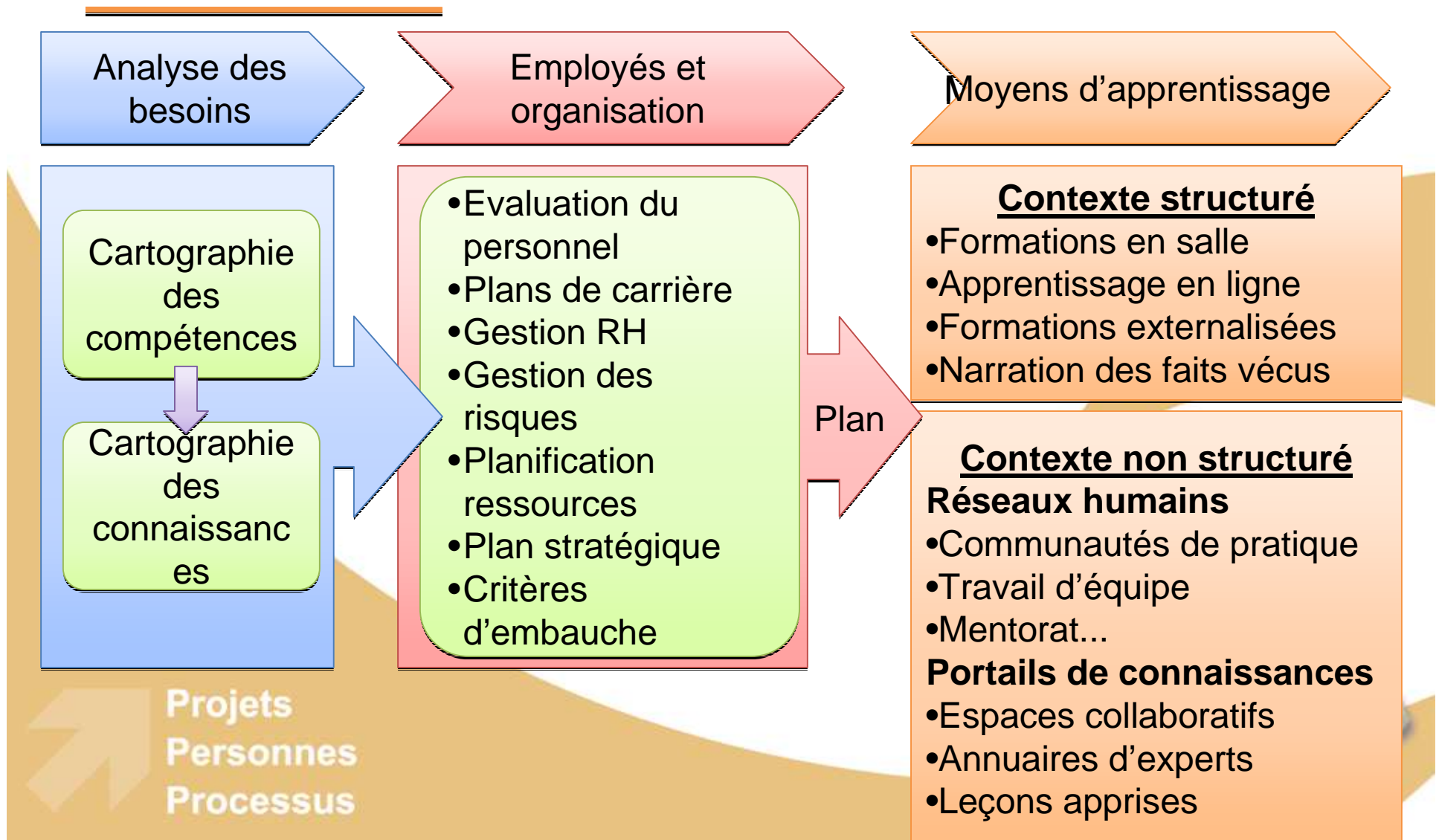
➔ R.D.C.A

➔ Le manque de support de la direction

➔ Projets  
Personnes  
Processus



# Conclusion



# Questions - réponses

---



Projets  
Personnes  
Processus

