

Chef de projet : quel tremplin de carrières ?

Les compétences du chef de projet

- Chef de projet : quelles compétences ?
- Quelle évolution ?
- Management de projet versus (?)
Management

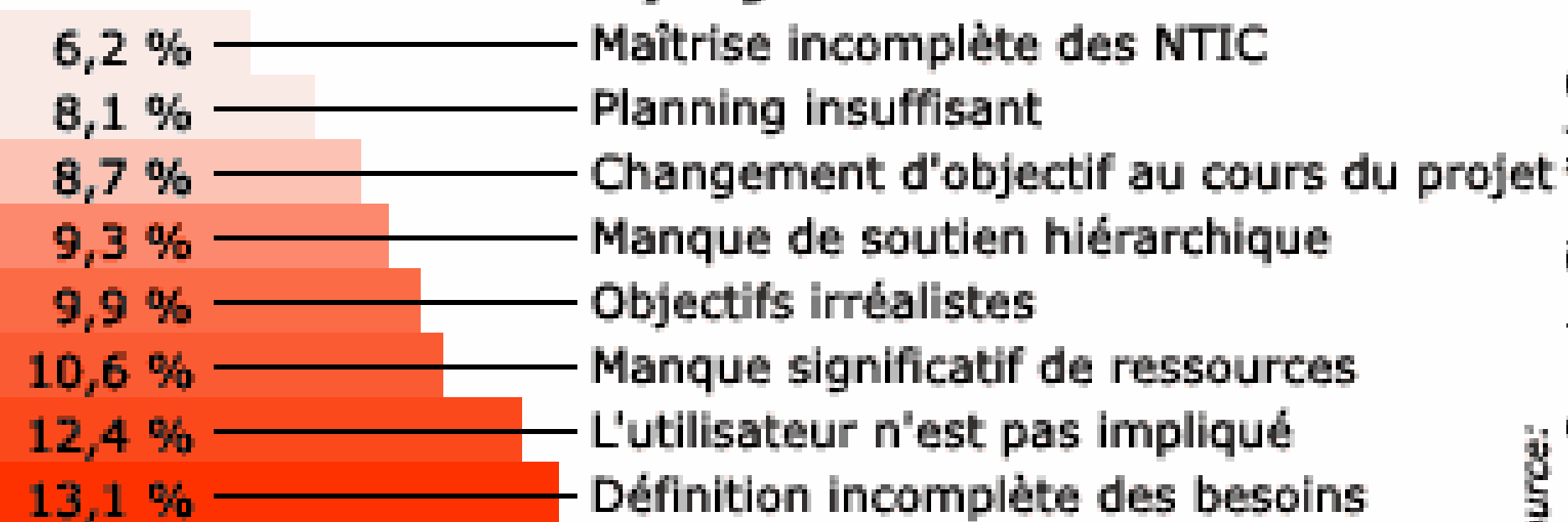
Définition

Compétence :

- **Aptitude** à faire qqchose (savoir et expérience)
- **Droit** ou obligation de faire qqchose

Les raisons de l'échec

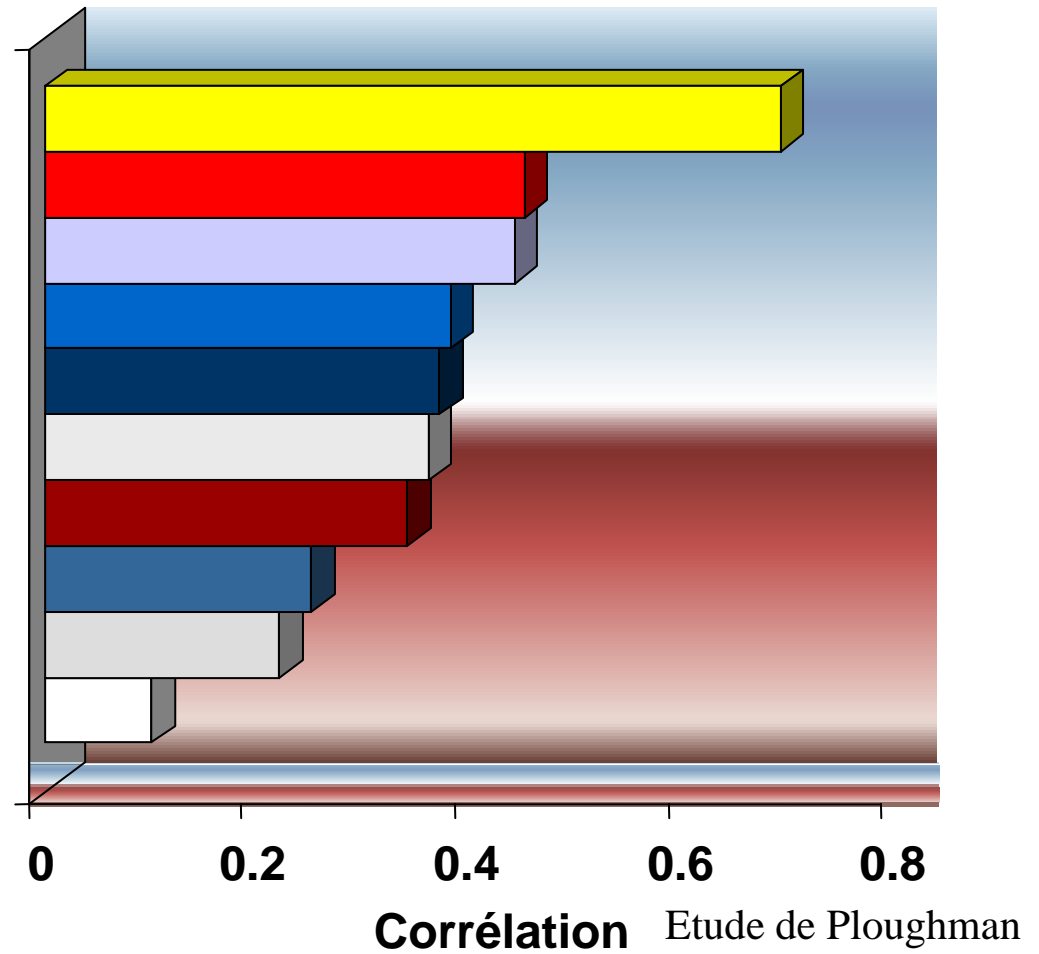
Causes d'échec d'un projet



NTIC = Nouvelles Techniques d'Information et de Communication

Source:
Chaos Report - Standish Group

Le chef de projet et ses qualités



Évolution des compétences

- Années 70-90 : compétences concentrées sur les connaissances et l'expérience requises pour résoudre les aspects techniques du projet et de son pilotage
- 2000 - : Exigence croissante pour des compétences comportementales et de gestion d'équipe : motivation, leadership, négociation, ouverture, éthique, ...

Pourquoi cette évolution ?

- **Complexité** : intégration dans la charge du CP des éléments contextuels des projets : aspects stratégiques, économiques, organisationnels, sociaux, légaux de l'entreprise
- Le contexte **évolue rapidement**
- Les partenaires **plus nombreux**

Chef de projet : quelles compétences ?

Trois approches

1. **ISO 10006** : Management de la qualité : lignes directrices pour la qualité en MP
2. **PMI** : Corpus des connaissances en MP : PMBOK® 3ème édition F
3. **IPMA** : IPMA competence Baseline : ICB version 3

Les 11 processus du management de projet selon ISO

- 1. STRATEGIE** processus de définition de la stratégie de l'entreprise
- 2. RESSOURCES** processus de gestion des ressources
- 3. PERSONNEL** processus de gestion des ressources humaines
- 4. COORDINATION** lancement du projet, interactions, modifications, clôtures des processus et du projet
- 5. CONTENU DU PROJET** description du produit du projet

Source ISO 10006 : 1997

Les 11 processus du management de projet selon ISO

6. DELAIS maîtrise des délais

7. COUTS maîtrise des coûts

8. COMMUNICATION organisation de l'information et de la formation

9. RISQUES gestion des risques

10. ACHATS gestion des acquisitions

11. AMELIORATION CONTINUE mesures, analyses, actions correctives du management de projet

Source ISO 10006 : 1997

Les 3 processus relatifs à la communication

ISO 100006 : 1997 § 5.9

Objectifs :

- échange d'informations nécessaires à la réalisation du projet.
- élaboration, collecte, diffusion, archivage et élimination des informations.

1. **Planification** : le ***plan de communication*** définit nature, support, fréquence, structure, langue des documents, ainsi qu'émetteur et récepteurs
2. **Gestion** : traitement des besoins des parties prenantes (PP) selon les ***procédures définies*** dans le plan de communication
3. **Maîtrise** : suivi de la mise en œuvre du système de communication avec attention à l'interface entre fonctions du projet et organisation permanente

Domaines de connaissances en MP

- Management
 - de l'intégration du projet
 - du contenu
 - des délais
 - des coûts
 - de la qualité
 - des RH
 - des communications
 - des risques
 - des approvisionnements

Source Guide PMBOK 3ème éd. du PMI

Domaines de connaissances et processus



Source : PMI

Management des communications

PMBOK 3ème éd. F chap. 10

Domaine de connaissances qui inclus les ***processus de management des communications*** pour assurer en temps voulu et de façon appropriée :

- génération
- collecte
- diffusion
- stockage
- récupération
- traitement final des informations du projet

Management des communications

PMBOK 3ème éd. F chap. 10

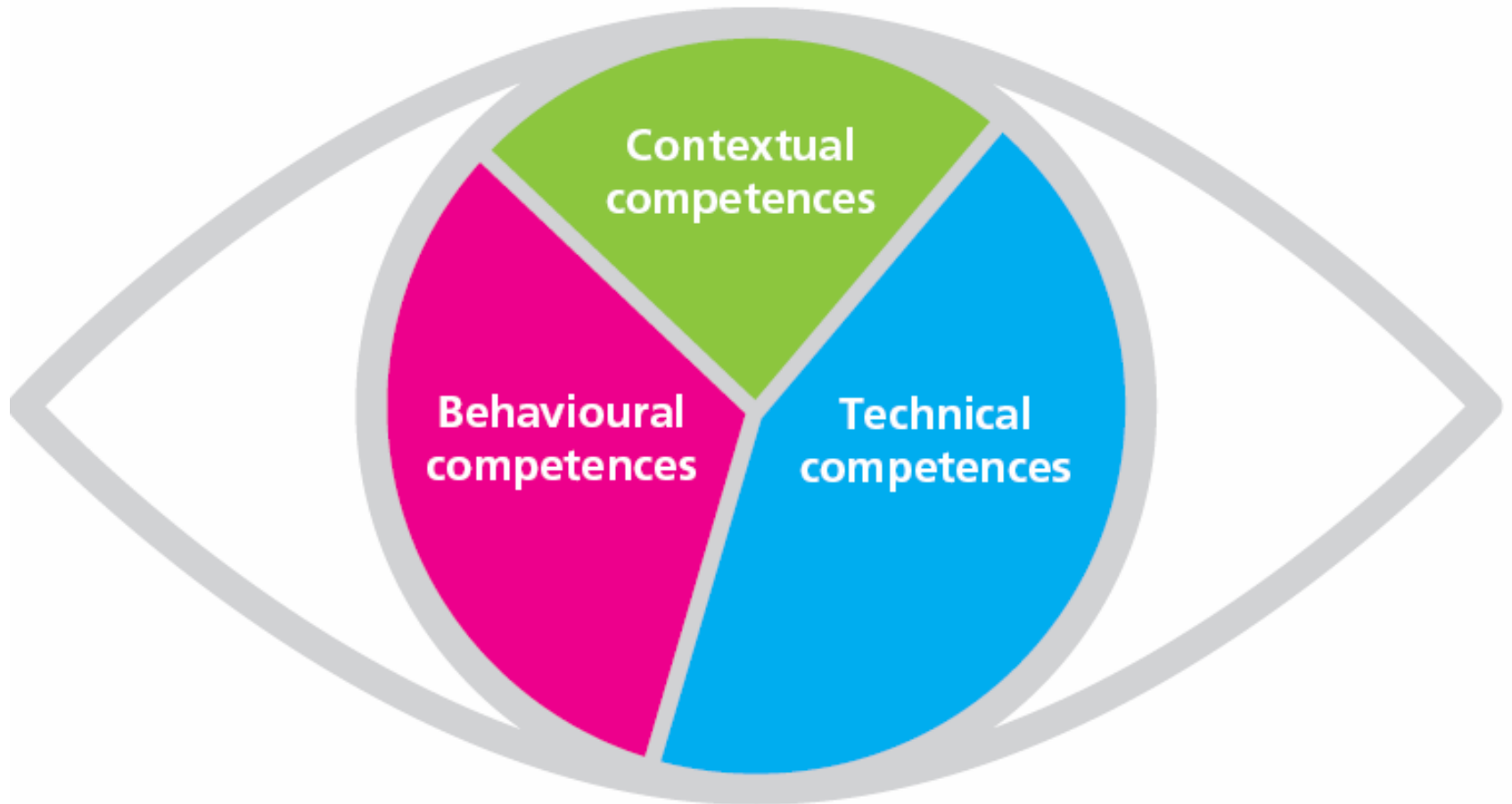
- 1 **Processus de planification des communications** :
- détermine les besoins d'information et de communication des PP
- **Données d'entrée** : facteurs d'environnement, actif organisationnel, contenu du projet, contraintes et hypothèses du projet
 - **Outils et techniques** : analyse des besoins en communication et technologie
 - **Données de sortie** : plan de management des communications

Management des communications

PMBOK 3ème éd. F chap. 10

- 2 **Processus de diffusion de l'information** : mettre l'information nécessaire à la disposition des PP en temps voulu
- 3 **Processus d'établissement du rapport d'avancement** : collecte et diffusion des informations concernant les performances (état, avancement, prévisions)
- 4 **Processus de management des PP** : satisfaire aux exigences des PP et résoudre les problèmes majeurs avec elles

The eye of competence



Source IPMA competence baseline v 3.0



Technical competence elements

1.01	Project management success	1.11	Time & project phases
1.02	Interested parties	1.12	Resources
1.03	Project requirements & objectives	1.13	Cost & finance
1.04	Risk & opportunity	1.14	Procurement & contract
1.05	Quality	1.15	Changes
1.06	Project organisation	1.16	Control & reports
1.07	Teamwork	1.17	Information & documentation
1.08	Problem resolution	1.18	Communication
1.09	Project structures	1.19	Start-up
1.10	Scope & deliverables	1.20	Close-out

Source IPMA competence baseline v 3.0

Behavioural competence elements

2.01	Leadership	2.09	Efficiency
2.02	Engagement & motivation	2.10	Consultation
2.03	Self-control	2.11	Negotiation
2.04	Assertiveness	2.12	Conflict & crisis
2.05	Relaxation	2.13	Reliability
2.06	Openness	2.14	Values appreciation
2.07	Creativity	2.15	Ethics
2.08	Results orientation		

Source IPMA competence baseline v 3.0

Contextual competence elements

- 3.01 Project orientation
- 3.02 Programme orientation
- 3.03 Portfolio orientation
- 3.04 Project, programme & portfolio implementation
- 3.05 Permanent organisation
- 3.06 Business
- 3.07 Systems, products & technology
- 3.08 Personnel management
- 3.09 Health, security, safety & environment
- 3.10 Finance
- 3.11 Legal

Source IPMA competence baseline v 3.0

Weighting of competence ranges

Competence ranges	IPMA Level A %	IPMA Level B %	IPMA Level C %	IPMA Level D %
Technical	40	50	60	70
Behavioural	30	25	20	15
Contextual	30	25	20	15

Source IPMA competence baseline v 3.0

Communication

IPMA competence baseline ICB3 § 1.18

Comprend l'échange et la compréhension des informations entre PP.
La communication peut prendre plusieurs **formes** (écrite, orale,...) utiliser divers **médias** et dans des **situations** différentes (séances, échange, ...).

Ces éléments sont synthétisés dans un ***plan de communication*** incluant des mesures de confidentialité.

Thèmes constituant la compétence « communication » :

- La communication formelle, informelle
- L'écoute
- Les réunions
- Les présentations
- La sécurité et confidentialité
- La communication écrite
- La communication verbale
- Le langage corporel
- Le plan de communication

Communication

IPMA competence baseline ICB3 § 1.18

Étapes d'un processus type

1. Mise en route du ***plan de communication*** dès le début du projet
2. Identifier les destinataires de la communication et leur position
3. Identifier les besoins en communication et le contexte
4. Choisir lieu, date, durée et moyens de communication
5. Planifier le processus de communication et préparer le matériel
6. Contrôler les infrastructures et transmettre les informations
7. S'informer sur l'efficacité de la communication
8. Évaluer et prendre des mesures
9. Consigner les « leçons apprises » pour les futurs projets

Rapprochement

- Le management de projet tend à rejoindre le management (tout court) :
 - Large **recouvrement** des compétences
 - Le management davantage **impliqué** dans les projets