



**CERTIFICATION EN MANAGEMENT DE
PROJET
LE REFERENTIEL DE COMPETENCES**

Conformité ICB 4 - Projet

Objet

Le présent document constitue le Référentiel de Compétences individuelles National 4^{ème} édition (NCB4) de la SMaP - Société française pour l'avancement du Management de Projet -. Il reprend en français l'ensemble des concepts, définitions et règles du Référentiel de Compétences individuelles International 4^{ème} édition (ICB4) de l'IPMA - International Project Management Association - que la SMaP représente en France.

Adresse légale SMaP :

Société pour l'avancement du Management de Projet

88 Rue de la Villette – 75019 PARIS

Adresse commerciale SMaP :

26-28 Rue de Londres – 75009 PARIS

Droits d'auteur

Tous droits réservés (y compris ceux de la traduction dans d'autres langues). Ce document ne peut être reproduit en tout ou en partie sous quelques formes que ce soit, y compris par photo, microfilm, ou tout autre moyen - ni transmis ou traduit dans un langage machine sans autorisation écrite.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D and IPMA Delta sont des marques de commerce déposées protégées par la loi dans la plupart des pays.

Traduction française assurée par : Altier Christian – Brocker Jean-Claude – Murguet Marie José – Puyhardy Zanzi
Liliane – Roux-Kiener Agnès – Vallet Gilles

Avant-propos relatif à l'ICB4

La profession de management de projet évolue rapidement. Les organisations ont amélioré leur capacité à définir et à mettre en œuvre de nouveaux domaines de travail en favorisant l'intégration entre les projets et en se focalisant sur les avantages à long terme. Ainsi, le management de projet est reconnu comme la méthode incontournable pour impulser le changement dans le monde, en particulier pour les chefs de projet, de programme et de portefeuille. Les professionnels de demain auront à travailler dans des environnements décentralisés en intégrant les intérêts des intervenants, parfois croisés et souvent contradictoires; contraints de prendre en compte les données en temps réel et les outils de gestion de performance, mis au défi par un énorme volume d'informations et un manque de communication et évalués sur leur compétences à livrer des produits et services en ligne destinés à générer des profits à court et à long terme. C'est pour répondre à ces défis de plus en plus exigeants que le Référentiel de compétences individuelles de l'IPMA, 4^e édition (ICB4), a été établi.

L'ICB4 est un standard international qui définit les compétences essentielles pour les personnes travaillant dans les domaines du management de projet, de programme et de portefeuille. L'ICB4 se fonde sur les éditions antérieures de l'ICB et présente de nouvelles perspectives et orientations pour un éventail d'objectifs élargi. Il s'adresse à un public varié, tels que les enseignants, les formateurs, les praticiens, les professionnels en ressources humaines et les évaluateurs. Au sein du système de certification à 4 niveaux de l'IPMA, l'ICB4 sert également de base pour les certifications.

L'ICB4 représente une avancée majeure pour la gestion moderne et efficace des projets, des programmes et des portefeuilles. Cette version décrit trois domaines d'expertise existants dans les affaires aujourd'hui - le management

de projet, le management de programme et le management de portefeuille. L'ICB4 décrit les individus qui œuvrent dans ces domaines, tout en évitant la terminologie propre au rôle, car bien qu'un rôle puisse changer de nom en fonction des contextes, le concept de base demeure valable.

L'ICB4 redéfinit les éléments de compétence (EC) de « l'œil de compétences » nécessaires aux managers de projet des nouvelles générations. 29 Éléments de compétence sont répertoriés, répartis dans trois domaines de compétences, à savoir :

- **Comportement.** Les EC comportementaux définissent les compétences personnelles et relationnelles requises pour réussir dans les projets, programmes et portefeuilles.
- **Technique.** Les EC techniques définissent les compétences méthodologiques et techniques de la gestion de projet, de programme et de portefeuille.
- **Contexte.** Les EC contextuels définissent les compétences qui doivent être utilisées pour piloter le projet, le programme ou le portefeuille dans son environnement immédiat et dans un contexte élargi.

La profession de management de projet est devenue une profession globale. Les organisations participent fréquemment à des projets, des programmes et des portefeuilles qui dépassent les frontières organisationnelles, régionales, nationales et internationales. Le gestionnaire moderne doit travailler avec un large éventail de partenaires en dehors de son organisation et dans des contextes variés, que ce soit le secteur industriel, la culture, la langue, le statut socioéconomique ou le type d'organisation. Le management de projet doit être appliqué en prenant en compte ces aspects contextuels, qui sont souvent considérés comme les facteurs de succès les plus critiques. L'ICB4 met l'accent sur ces défis.

Il nous a fallu trois ans, en commençant par l'identification des finalités du nouveau référentiel, en passant par la conception architecturale, le développement du contenu d'une manière multidimensionnelle jusqu'à l'édition et la mise en page. Quatre groupes de travail par an et beaucoup de travail individuel nous ont emmenés là où nous sommes aujourd'hui. Avec l'ICB4, une nouvelle norme est disponible. Notre voyage est loin d'être terminé ; en fait, il ne fait que débuter. La communauté du management de projet est invitée à travailler avec ce référentiel et à fournir des commentaires de façon régulière à l'IPMA pour qu'il puisse être continuellement amélioré.

Nous remercions vivement l'équipe du projet : Peter Coesmans (Pays-Bas), Marco Fuster (Suisse), Jesper Garde Schreiner (Danemark), Margarida Gonçalves (Portugal), Sven Huynink (Pays-Bas), Tim Jaques (États-Unis d'Amérique), Vytautas Pugacevskis (Lituanie), Dr David Thyssen (Allemagne), Alexander Tovb (Russie), Dr Mladen Vukomanovic (Croatie), Michael Young (Australie) et plus de 150 experts dans le monde entier - chercheurs, enseignants, formateurs, professionnels en ressources humaines, organismes de certification et nombreux professionnels - qui ont fourni des commentaires précieux lors de l'élaboration, des sondages et des revues. Travailler ensemble sur de grandes distances et de multiples fuseaux horaires, le tout sur une base volontaire en supplément des activités professionnelles et de la vie privée, était tout sauf évident. Merci beaucoup pour l'effort incommensurable que tous les contributeurs ont fourni au projet et à l'IPMA.

Et merci pour l'amitié profonde que nos intenses débats ont créée.

L'ICB de l'IPMA va nous aider à créer un monde où tous les projets seront réalisés avec succès.

Reinhard Wagner	Martin Sedlmayer
Président de l'IPMA	Chargé de projet ICB4

Table des matières

1	Introduction	6
2	Buts et utilisateurs visés	7
2.1	Définition du terme «compétence »	7
2.2	Public visé et utilisations	9
2.3	Développement des compétences individuelles	10
3	Le Référentiel de compétences individuelles	15
3.1	Cadre de l'ICB4	16
3.2	Structure de l'ICB4	18
3.3	Vue d'ensemble des éléments de compétence	21
4	Individus œuvrant dans le management de projet	23
4.1	Management de projet	24
4.2	Vue d'ensemble des compétences	25
4.3	Contexte	26
4.4	Comportement	49
4.5	Gestion	92
Annexe A : Renvoi à ISO 21500		154
Annexe B : Renvoi à ISO 21504		158
Annexe C : Renvoi à GCI3		162
Annexe D : Tableau de compétences		171

1 Introduction

Le Référentiel de compétences individuelles (NCB4) de la SMaP s'appuie sur le Référentiel de compétences individuelles de l'IPMA (ICB4), qui constitue la norme internationale pour les compétences individuelles dans le management de projet, de programme et de portefeuille. Le NCB4 permet le développement des compétences individuelles grâce à un inventaire détaillé des éléments de compétence nécessaires au management des projets, des programmes et des portefeuilles.

Les objectifs du NCB4 sont simples : enrichir et améliorer les compétences de l'individu en management de projet, de portefeuille et de programme et lui fournir toute une gamme de compétences qui, si elle est entièrement mise en œuvre, permet une maîtrise complète de ces domaines de management.

Les projets, programmes et portefeuilles sont à l'avant-garde du changement dans le monde actuel. Ils conduisent à la création de produits et services innovants, d'investissements nouveaux ou de développements insoupçonnés; ils mettent en œuvre des aptitudes et des stratégies originales et génèrent également de nouvelles structures dans les organisations. Cependant, il est avéré que les acteurs humains sont la clé de la réussite des projets et que les compétences individuelles sont au cœur de cette réussite.

Pour les gestionnaires de projet, de programme et de portefeuille, la tâche n'a jamais été aussi lourde qu'aujourd'hui pour produire des résultats mesurables en matière de maîtrise des délais et du budget dans le cadre des objectifs fixés et en respectant les critères de qualité. Le référentiel de compétence NCB de la SMaP est une base pour l'amélioration des individus et des organisations qui doivent faire face à des environnements de projets de plus en plus compétitifs. Le NCB4 présente un inventaire complet des compétences qu'un individu doit avoir ou doit développer pour maîtriser avec succès l'ensemble des lots de travaux, des projets, des programmes ou des portefeuilles qu'il est appelé à gérer.

Toutefois, le NCB4 n'est pas un « manuel utilisateur » ou un livre de recettes pour gérer des projets, des programmes ou des portefeuilles. Donc il ne décrit pas les processus ou les étapes mis en œuvre dans le management de projet, de programme ou de portefeuille.

Comme l'ICB4, il se démarque ainsi des autres standards internationaux qui mettent davantage l'accent sur les processus.

À tous ceux qui utiliseront le NCB4, nous souhaitons un parcours couronné de succès !

2 Buts et utilisateurs visés

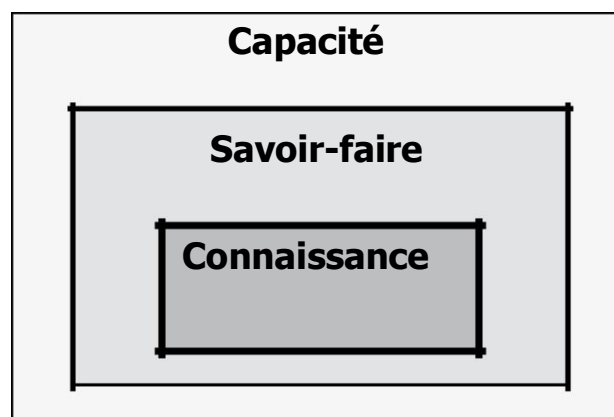
2.1 Définition du terme «compétence »

Il existe de nombreuses définitions du terme « compétence » dans le monde. L'ICB4 et le NCB4 présentent une définition simple qui est largement acceptée par les professionnels ; elle a pour but d'être reconnue et facile à comprendre par tous. Cette définition ne vise pas à minimiser ou à remplacer toute autre définition, mais plutôt à fournir des conseils à l'individu qui cherche à s'améliorer.

Les compétences individuelles consistent à appliquer des connaissances, des savoir-faire et des capacités afin d'atteindre les résultats souhaités.

- **La connaissance** est la somme des informations et des expériences que l'individu possède. Par exemple, la compréhension du concept d'un diagramme de Gantt peut être considérée comme une connaissance.
- **Le savoir-faire** est la capacité technique spécifique qui permet à un individu d'exécuter une tâche. Par exemple, être en mesure de construire un diagramme de Gantt peut être considéré comme un savoir-faire.
- **La capacité** concerne la mise en œuvre efficace des connaissances et du savoir-faire dans un contexte donné. Par exemple, être en mesure de concevoir et de gérer avec succès un calendrier de projet peut être considéré comme une capacité.

Ces trois termes sont liés d'une façon telle que la maîtrise d'un savoir-faire suppose l'acquisition des connaissances nécessaires, et que la capacité suppose la possession des connaissances et des savoir-faire pertinents pour les utiliser de la bonne manière et au bon moment.



Qu'en est-il de l'expérience ?

L'expérience joue un rôle important, quoiqu'indirect, en matière de compétence.

Sans expérience, la compétence ne peut être ni démontrée ni améliorée. L'expérience est un facteur-clé de réussite pour le développement de l'individu. Pour remplir avec succès les rôles assignés, les individus ont besoin d'accumuler une expérience suffisante pour améliorer leur potentiel de compétences.

Par conséquent, l'état de l'art en matière de certification et d'évaluation propose des systèmes qui ne mesurent pas seulement les connaissances, mais mettent l'accent sur les compétences en relation avec l'expérience acquise. En tant que référentiel de compétence, le NCB4 traite des facteurs qui sont corrélés directement aux compétences.

2.2 Public visé et utilisations

Le NCB4, comme l'ICB4, a pour objectif de répondre aux nombreuses utilisations d'un public largement diversifié. Le tableau suivant décrit les types de public et les utilisations possibles de l'ICB et du NCB. Cette liste (par ordre alphabétique) n'est en aucun cas exhaustive.

Publics	Utilisations possibles
Chercheurs	• Nouveau standard pour le développement de la recherche • Référence pour des publications et des conférences • Base pour le travail de recherche en équipe
Consultants	• Standard international facile d'accès pour les clients • Plateforme pour le développement de produits et services complémentaires
Enseignants, formateurs	• Mise à jour des programmes de formation • Directives pour l'enseignement du management de projet, de programme et de portefeuille • Possibilité de concevoir de meilleures formations, adaptées à des rôles plus spécifiques
Évaluateurs, comités de certification, associations membres IPMA	• Référentiel pour l'évaluation et la certification • Nouveau standard international et global pour promouvoir le management de projet et attirer de nouveaux membres dans les associations • Nouvelle offre de certification dans les domaines du management de projet, programme et portefeuille
Professionnels	• Document de référence pour le développement professionnel • Base sur laquelle on peut être évalué et certifié • Langage commun pour une communauté de pratique • Développement des compétences d'une équipe • Guide facile à lire • Outil d'autoévaluation
Sociétés multinationales, organisations gouvernementales, entreprises, organismes à but non lucratif	• Standard pour l'exécution de projets dans le monde entier • L'entreprise n'a pas à réinventer son propre référentiel de compétences • Référentiel international pour le développement du personnel • Support méthodologique pour des gestionnaires de projet compétents et des projets réussis

2.3 Développement des compétences individuelles

2.3.1 Aperçu

Le développement des compétences est à la fois un parcours individuel et un besoin de la société. Aujourd'hui, l'IPMA distingue les compétences selon qu'il s'agit de l'individu, de l'équipe ou de l'organisation.

- Les compétences individuelles abordent les connaissances, les savoir-faire et les capacités en fonction de l'expérience.
- Les compétences d'équipe abordent la performance collective des individus agissant ensemble dans un même but.
- Les compétences organisationnelles abordent les aptitudes stratégiques d'une unité de personnes autonome.

La théorie de la motivation et les résultats de recherches récentes montrent que les individus cherchent à développer leurs compétences pour avoir de meilleures performances dans leur position actuelle, afin d'obtenir des tâches de plus en plus intéressantes et d'améliorer leur évolution de carrière. La réalisation des projets, des programmes ou des portefeuilles fait appel à la collaboration des membres d'une équipe pluridisciplinaire, comprenant des intervenants internes et externes (tels que clients et fournisseurs); dans ce cadre, les compétences sont développées collectivement. L'expérience du projet augmente la compétence de chaque individu ainsi que celle des équipes et des organisations en tant que systèmes sociaux.

En 2013, l'IPMA a publié un standard appelée « Référentiel de compétences organisationnelles IPMA (IPMA OCB®) », qui illustre le concept des compétences organisationnelles dans la gestion des projets et la façon de développer ces compétences.

Pour sa part L'ICB, et le présent NCB qui en découle, sont axés sur l'individu. Par conséquent, ce chapitre traite du développement des compétences individuelles. Mais, il n'y a pas qu'une seule façon de développer ces compétences. En fait, il existe de nombreuses approches qui peuvent interagir les unes avec les autres. Les interactions entre le développement des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, offrent des approches différentes pour le développement des compétences individuelles en fonction des parties prenantes, des prérequis et des exigences.

Le NCB comme l'ICB ne sont ni des livres de recettes ni des « manuels utilisateurs » dans le domaine du management de projet, de programme et de portefeuille. Ce sont des référentiels définissant les compétences nécessaires à une personne œuvrant dans un certain domaine pour arriver au résultat escompté. Grâce à eux, les lecteurs et les acteurs concernés pourront mieux comprendre les compétences nécessaires et la façon d'acquérir, d'évaluer et de développer ces compétences.

2.3.2 Développement des compétences individuelles, de travail en équipe et organisationnelles

Le développement des compétences est étroitement associé aux activités mêmes de projets, de programmes et de portefeuilles, et bien sûr à leur environnement. Les équipes de projet sont des entités sociales tout comme les organisations dont elles font partie. Le développement des compétences intervient lorsque les individus exercent des activités, en fonction des rôles spécifiques qui leur sont confiés ; ils acquièrent alors de nouvelles connaissances, savoir-faire et capacités. Ils interagissent avec les autres et peuvent s'enrichir des connaissances respectives, échanger des expériences et se soutenir mutuellement dans l'accomplissement des activités lors d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. Une communauté de pratique est un exemple de personnes qui interagissent dans un cadre formel ou informel et qui développent leurs compétences collectivement. L'individu peut utiliser une communauté de pratique pour faciliter l'apprentissage par la discussion, l'expérimentation et la réflexion sur toutes sortes de questions d'ordre pratique. C'est aussi un moyen de renvoyer des informations à l'organisation dont il fait partie, laquelle peut mettre à profit les leçons apprises dans d'autres projets.

Les organisations peuvent aussi faire usage des communautés de pratique au niveau de l'entreprise pour faciliter le développement des compétences individuelles grâce à des activités récurrentes. Par exemple, de nombreuses organisations ont mis sur pied des rencontres de responsables de projet. Ceux-ci se réunissent régulièrement, échangent leurs expériences sur les projets terminés ou en cours et capitalisent le retour d'expérience pour le mettre à profit dans des projets futurs.

De plus amples informations sur l'apprentissage et le développement des compétences organisationnelles sont disponibles dans l'OCB de l'IPMA.

2.3.3. Approches pour le développement des compétences individuelles

Il existe différentes approches pour le développement des compétences individuelles. Le choix se fait en fonction des préférences de l'individu ou de l'organisation, de la situation et de la disponibilité des ressources.

- **Le développement personnel**, par exemple par la lecture des livres, des référentiels, des études de cas et des articles aide à acquérir des connaissances, à réfléchir sur leur application dans des situations concrètes et à en tirer des enseignements. D'autres méthodes telles que l'étude, l'expérimentation de différentes solutions ou l'apprentissage par la pratique permettent aussi de se perfectionner soi-même. La pratique aide notamment à acquérir de l'expérience dans un certain contexte et à développer des compétences particulières.
- **Le perfectionnement entre pairs**, se fait par exemple en réfléchissant avec des collègues sur la façon de travailler, en partageant avec eux le retour d'expérience sur leur performance et sur la façon de l'améliorer. Des partenaires de différentes disciplines peuvent aider à voir une situation sous un angle différent et faciliter le développement des deux parties, l'une par le biais des questions posées et l'autre grâce aux idées proposées.

- **L'éducation et la formation**, en participant par exemple à des séminaires, des conférences et des formations permet d'acquérir des connaissances spécifiques délivrées par le formateur. Cela peut se faire par le biais d'une présentation, d'échanges entre les participants et le formateur ainsi que lors d'études de cas, d'exercices de groupe et de jeux de simulation. Le développement des compétences individuelles dépend du nombre de participants, de la diversité des méthodes utilisées et de la durée des cours.
- **Le coaching et le tutorat**, consistent à obtenir des commentaires, des conseils et le soutien d'un coach, d'un responsable hiérarchique ou d'un tuteur dans l'exercice de certaines activités ou lors du développement de compétences spécifiques. En règle générale, le coach, le manager ou le tuteur sont des personnes expérimentées qui ne donnent pas des réponses directes, mais guident l'individu par le biais de questions qui attirent son attention sur certains aspects et l'aident trouver une réponse adéquate.
- **La simulation et les jeux**, permettent de développer des compétences, par exemple grâce à des jeux de simulation basés sur des études de cas (atelier ou simulation sur ordinateur); ils permettent également d'analyser les interactions et les comportements des individus placés dans un contexte donné. Souvent, les jeux de simulation et autres formes d'apprentissage basées sur le jeu combinent plusieurs approches, par exemple en permettant tout à la fois le développement individuel, le perfectionnement entre pairs et le coaching dans un environnement de formation.

Il peut être utile de combiner ces approches sur la base des expériences précédentes, du niveau de développement de l'individu ou des possibilités dont dispose l'organisation.

2.3.4 Intervenants dans le développement de compétences

Il y a beaucoup d'intervenants susceptibles de participer au développement des compétences individuelles, y compris, sans que la liste soit exhaustive :

- **Les enseignants, les éducateurs et les formateurs** : leur rôle est avant tout de commencer l'apprentissage au cours de la formation scolaire et professionnelle ainsi que lors des études supérieures et postuniversitaires.
- **La direction, les cadres supérieurs et les chefs de département fonctionnels dans les organisations** : leur rôle principal est de fixer des objectifs pour le développement des compétences, de fournir les ressources nécessaires et de soutenir les individus au cours de leur perfectionnement , notamment en montrant l'exemple et en prodiguant des conseils.
- **Le service des ressources humaines (RH)** : le rôle de ce service est de définir des référentiels, par exemple, un modèle de compétences et des profils de compétences pour les rôles liés au projet. Le service des RH planifie et contrôle toutes les activités concernant le recrutement de personnes avec un profil adéquat. Il organise le processus des évaluations de compétences et toutes les activités de développement.
- **Le service de gestion de projet (PMO ou équivalent)**. Il définit la stratégie et les objectifs de toutes les activités de développement liées à la GP, soutient le développement par l'encadrement, le mentorat ou la formation et permet le développement collectif et organisationnel de compétences grâce à des activités conjointes avec tous les individus impliqués dans des projets et des programmes. Des experts externes tels que des consultants et des coachs peuvent être impliqués pour tirer le meilleur parti des expériences existantes.

- **Organismes d'établissement de standards, centres d'accréditation et organismes de certification** : ils fixent les standards pour les compétences individuelles, la manière dont les compétences sont évaluées par rapport à ces standards, comment les formateurs, les coachs et les évaluateurs doivent fonctionner, et de quelles compétences ils ont besoin pour intervenir de façon professionnelle.
- **Évaluateurs** : ils évaluent les individus en fonction d'un standard, identifient les points forts et les lacunes selon un seuil défini et proposent les moyens de développer les compétences individuelles dans le cadre des règles établies.

2.3.4. Conditions préalables au développement efficace des compétences

Avant de commencer le développement des compétences, plusieurs conditions préalables doivent être prises en considération et si possible remplies. Tout d'abord, la situation actuelle et le niveau de la compétence individuelle ciblée doivent être connus et communiqués à toutes les parties prenantes. Deuxièmement, il faut avoir accès à des moyens d'expertise (par exemple : savoir-faire, experts) et à des ressources suffisantes (par exemple : budget, temps). Il est important de créer une culture dans laquelle le développement des compétences est perçu comme ayant une valeur ajoutée et permet à une organisation de progresser. Cette vision peut être mise en avant par la culture d'entreprise, portée par l'exemple donné par les différents dirigeants et encouragée par l'atmosphère dans laquelle les activités de développement s'inscrivent.

La Direction Générale, en concertation avec les départements des RH et le PMO, doit définir sa vision et les objectifs pour le développement des compétences individuelles. Ensembles, ils définissent les règles, les processus et les structures pour le développement des compétences individuelles, y compris l'évaluation des compétences, l'analyse des lacunes potentielles pour des rôles ou des profils déterminés, la façon dont les activités de développement sont définies, convenues entre les parties, planifiées, menées, documentées, suivies et contrôlées. Les évaluations de l'ensemble des activités de développement doivent assurer l'efficacité, l'efficacité et l'amélioration continue. Les personnes qui développent leurs compétences par elles-mêmes ou dans un environnement de pairs doivent suivre une voie similaire pour répondre aux exigences susmentionnées.

L'ICB4 et le NCB4 proposent un inventaire complet des compétences dont un individu a besoin ou qu'il doit développer pour réaliser avec succès des projets, des programmes ou des portefeuilles. Le modèle générique est applicable dans tous les secteurs et toutes les industries, bien que la pondération des différentes compétences diffère selon les types de projets (par exemple : informatique, production, recherche et développement...) et d'industries (par exemple : construction, services aux entreprises et aux organisations gouvernementales...) Néanmoins, dans tous les projets, toutes les compétences sont pertinentes.

Le NCB4 sera un compagnon fidèle dans le cheminement de la progression individuelle continue, de l'autoévaluation - ou de l'évaluation externe - du niveau de compétence réel, de l'évaluation des réalisations, ainsi que de la définition des étapes du développement souhaité.

Avec vous – tout le long et jusqu'au bout!

3 Le référentiel de compétences individuelles



L'Œil de compétence représente l'univers des compétences pour le management de projet, de programme et de portefeuille. Les compétences sont divisées en trois domaines : comportement, techniques de gestion de projet et contexte. Les domaines détaillent les différents aspects des compétences et définissent ensemble le profil d'un professionnel complet et équilibré.

3.1 Cadre du NCB4

L'ICB4 tente de codifier les nombreuses facettes de la compétence. Il a été construit autour de plusieurs concepts clés. Le NCB4 reprend les mêmes concepts.

Le NCB4 ne se prononce pas sur les compétences en termes de rôles spécifiques (par exemple : chargé de projet) mais plutôt en termes de métiers (par exemple : individus œuvrant dans le management de projet). La raison en est que les rôles varient considérablement selon le pays et le secteur d'activité. Par conséquent, le NCB4 aborde les compétences importantes pour le management de projet, le management de programme et le management de portefeuille. Chacun de ces modes de management fait appel à des métiers qui entrent dans le domaine général de la compétence en management.

Le NCB4 concerne trois domaines de compétences qui forment ce qu'on appelle « l'oeil de compétence ». Les trois domaines de compétences sont les suivants :

- **Compétences comportementales :**

Celles-ci se composent des compétences personnelles et relationnelles requises pour participer à ou diriger avec succès un projet, un programme ou un portefeuille.

- **Compétences en techniques de gestion de projet :**

Ce sont les méthodes, les outils et les techniques spécifiques utilisés dans les projets, les programmes et les portefeuilles pour atteindre le succès.

- **Compétences contextuelles :**

Sous ce libellé se regroupent les méthodes, les outils et les techniques avec lesquels les individus interagissent avec l'environnement du projet, du programme ou du portefeuille, ainsi que les raisons qui conduisent les individus, les organisations et les sociétés à entreprendre des projets, des programmes et des portefeuilles.

ICC et mesures.

Au sein de chaque domaine de compétence, il y a des Éléments de Compétences (EC) génériques qui s'appliquent à tous les modes de management. Les EC font appel à un certain nombre de connaissances et de capacités nécessaires à leur maîtrise. Les Indicateurs Clés de Compétences (ICC) fournissent les indicateurs essentiels pour piloter avec succès le management de projet, de programme et de portefeuille. Au sein de chaque ICC, des points de performance détaillés ont été définis.

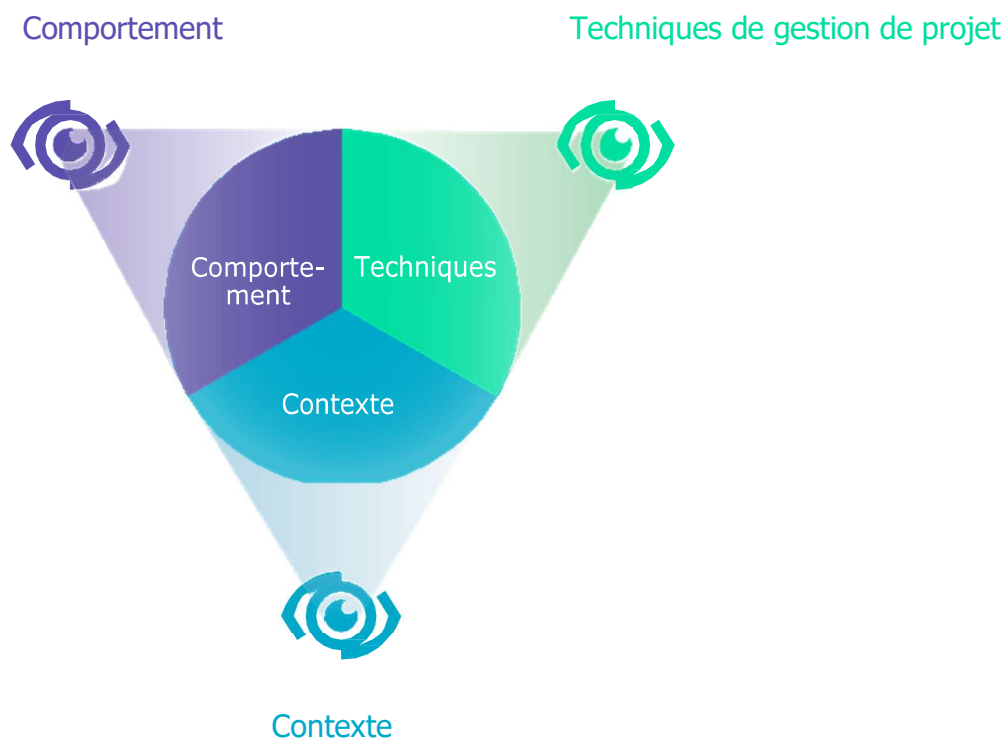
Projet, programme, portefeuille

Un projet est une opération unique, temporaire, pluridisciplinaire et organisée pour réaliser les livrables convenus dans les limites d'exigences prédéfinies et de contraintes imposées. Le management de projet implique généralement du personnel, qui constitue une équipe autour d'un responsable de projet.

Un programme est mis en place pour atteindre un objectif stratégique. Un programme est une organisation temporaire de sous-programmes interdépendants, gérés de manière coordonnée, afin de permettre la mise en œuvre du changement et la création de valeur. Le management de programme implique généralement des chefs ou des directeurs de projet.

Un portefeuille est un ensemble de projets et/ou de programmes qui ne sont pas nécessairement liés, réunis pour fournir une utilisation optimale des ressources de l'organisation et pour réaliser ses objectifs stratégiques, tout

en minimisant les risques du portefeuille. Le gestionnaire de portefeuille signale à la direction de son organisation les problèmes importants et propose des solutions pour les résoudre.



3.2 Structure du NCB4

La compétence dans un environnement de projet est divisée en 29 éléments de compétence (EC) comptant chacun un ou plusieurs indicateurs clés de compétences (ICC).

- **Compétences contextuelles** (5 éléments)
- **Compétences comportementales** (10 éléments)
- **Compétences en techniques de gestion de projet** (14 éléments)

Alors que le management de projet et le management de programme sont tous deux des activités temporaires, le management de portefeuille est une activité continue. Les EC présentés dans l'ICB4 ont été structurés de manière à s'aligner sur les projets, les programmes et les portefeuilles.



Compétences contextuelles

Chaque projet, programme et portefeuille est impacté par des facteurs externes. La demande des individus, des organisations et de la société peut influencer de façon importante leur réalisation.

Il est rare qu'un projet, un programme ou un portefeuille soit géré indépendamment du contexte organisationnel, sociétal et politique.

Les éléments de chaque projet, programme ou portefeuille peuvent être peu ou prou divisés en objectifs et en besoins formels et précis de l'organisation et/ou de la société. Par contre, les motivations et les intérêts individuels sont plus informels, voire implicites.

L'ensemble des facteurs-clés des projets, programmes ou portefeuilles reflètent la stratégie d'une organisation. La **Vision et la Stratégie (Contexte 1)** ont généralement des buts et des objectifs clairs et, la plupart du temps, les projets et les programmes contribuent à ces buts et à ces objectifs ; par contre, les projets et programmes qui font partie de portefeuilles sont exécutés en fonction des priorités résultant de la stratégie.

La **Gouvernance, Structures et Processus (Contexte 2)** organisationnels créent le contexte formel d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille. Le nombre et le degré de dépendance des interfaces projet, programme ou portefeuille avec ce contexte définissent une partie importante de la complexité. Cela peut signifier qu'un projet, un programme ou un portefeuille doit prendre en compte des processus existants ou des structures qui ont été établis pour des raisons précises au moment de leur création, mais qui peuvent constituer des contraintes voire des freins dans la situation actuelle.

Les **Standards, Normes, Règlementations et Législations (Contexte 3)** constituent également des facteurs influents. Ils comprennent les lois, règlements, normes et outils qui reflètent les priorités, les meilleures pratiques et les exigences de l'organisation, de l'industrie, de la société et des organismes de réglementation professionnelle.

La **Stratégie d'acteurs (Contexte 4)** des personnes au sein d'une organisation peut avoir une influence énorme sur le succès de tout projet, programme et portefeuille. Ceci est la contrepartie informelle et implicite de la stratégie de l'organisation. Les individus ne sont pas seulement motivés par les règles et les objectifs d'une organisation formelle, ils ont aussi des buts et des objectifs personnels.

La **Culture et les Valeurs (Contexte 5)** d'une organisation (ou de la société) sont, en grande partie, informelles et/ou implicites. Bien sûr, une organisation peut essayer de définir les missions de façon formelle et précise et d'afficher les valeurs de l'entreprise. Pourtant, la majorité des valeurs culturelles demeurent

implicites et informelles, bien qu'elles influencent tous les autres éléments contextuels. Comprendre les mœurs, les coutumes et les conventions d'une organisation ou d'une société est donc une condition essentielle pour le succès de tout projet, programme ou portefeuille.



Compétences comportementales

Ce domaine de compétences décrit les compétences personnelles et sociales qu'une personne impliquée dans un projet, un programme ou un portefeuille doit posséder pour être en mesure de réussir.

Toutes les compétences personnelles commencent par la capacité d'introspection. En fin de compte, la compétence d'un individu est démontrée par la réalisation des tâches attendues avec succès, c'est-à-dire, à la satisfaction des parties prenantes. Huit éléments de compétence sont ainsi définis.

Les qualités personnelles de base sont définies dans Compréhension et Contrôle de soi (Comportement 1) et Éthique et Fiabilité (Comportement 2).

La communication avec les autres est traitée dans **Communication (Comportement 3)**, l'établissement et la maîtrise des relations opérationnelles dans **Engagements et motivations (Comportement 4)**.

Les projets, programmes et portefeuilles demandent de plus en plus de qualités de leader telles que décrites dans **Leadership (Comportement 5)**. Deux aspects spécifiques du leadership concernent le **Travail en équipe (Comportement 6)** et la façon de gérer les **Conflits** et les **Crises (Comportement 7)**.

Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème (Comportement 8) décrit les façons de penser (conceptuelles et holistiques) et les ensembles de techniques (analytiques et créatives) permettant de créer un environnement d'équipe ouvert et créatif où chacun peut travailler et contribuer de façon optimale.

Négociation (Comportement 9) décrit comment atteindre des résultats dans l'intérêt du projet, programme ou portefeuille qui soient acceptables pour les autres parties prenantes. **Orientations résultats (Comportement 10)** décrit les compétences nécessaires à un responsable de projet pour motiver son équipe et l'amener à produire les meilleurs résultats.



Compétences en techniques de gestion de projet

Toutes les contraintes et exigences contextuelles sont exprimées lorsque l'organisation lance un nouveau projet, programme ou portefeuille. Le travail individuel doit en tenir compte dans le management de projet, de programme ou de portefeuille.

Ces demandes sont traduites en expression de besoins et classées en fonction de leur priorité dans la **Définition et Structuration du projet, programme ou portefeuille (Gestion 1)**. La définition d'un projet, d'un programme ou d'un portefeuille est une ébauche qui définit les options générales (faire ou faire faire, phasage, financement possible des options, organisation du management de projet, etc...). Dans les autres éléments de compétence technique, chacune de ces décisions de base sera précisée, mise en œuvre et gérée.

Exigences et Objectifs (Gestion 2) décrit les diverses exigences et les attentes concernant les résultats et les objectifs, et comment ceux-ci sont priorisés. **Périmètre, Contenu et Livrables (Gestion 3)** traite des limites spécifiques du projet, du programme ou du portefeuille.

Phases et Planning (Gestion 4) met l'accent sur l'ordonnancement et la planification de la réalisation des livrables. **Organisation, Mode de fonctionnement et Gestion de l'information (Gestion 5)** traite de l'organisation du projet, du programme ou du portefeuille, de son mode d'échanges d'informations et des flux de communication. **Qualité (Gestion 6)** décrit les exigences et l'organisation de la démarche qualité et des contrôles associés.

Les projets, les programmes et les portefeuilles sont tributaires de la contribution des individus, du matériel, des travaux et des ressources financières. Ces contraintes font l'objet des éléments de compétence **Coût et Gestion financière (Gestion 7)**, et **Ressources (Gestion 8)**, qu'elles soient humaines ou d'une autre nature. L'acquisition de ressources externes est traitée dans **Approvisionnement (Gestion 9)**.

L'intégration et le contrôle de toutes les activités sont décrits dans **Contrôle et Pilotage (Gestion 10)**. De même, l'individu doit identifier, prioriser et gérer les **Risques et Opportunités (Gestion 11)**. Il doit également prendre en compte les **Parties prenantes (Gestion 12)**.

Une autre problématique est le **Pilotage du changement (Gestion 13)**, c'est-à-dire les changements dans l'organisation à mettre en œuvre pour la réussite du projet, programme ou portefeuille.

Enfin, l'élément de compétence **Sélection et arbitrage (Gestion 14)** (pour le management des programmes et portefeuilles seulement) décrit la façon de procéder au tri, à la sélection et à l'arbitrage des éléments des programmes et des portefeuilles.

3.3 Vue d'ensemble des éléments de compétences

Élément de compétence	Management de projet
Contexte 1 : Vision et Stratégie	page 44
Contexte 2 : Gouvernance, Structures et Processus	page 45
Contexte 3 : Standards, Normes, Règlementations et Législations	page 50
Contexte 4 : Stratégie d'acteurs	page 55
Contexte 5 : Culture et Valeurs	page 58
Élément de compétence	Management de projet
Comportement 1 : Compréhension et Contrôle de soi	page 62
Comportement 2 : Éthique et fiabilité	page 66
Comportement 3 : Communication	page 69
Comportement 4 : Engagement et motivation	page 72
Comportement 5 : Leadership	page 76
Comportement 6 : Travail en équipe	page 80
Comportement 7 : Conflits et Crises	page 84
Comportement 8 : Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème	page 88
Comportement 9 : Négociation	page 92
Comportement 10 : Orientation résultats	page 96
Élément de compétence	Management de projet
Gestion 1 : Définition et Structuration du projet	page 101
Gestion 2 : Exigences et Objectifs	page 106

Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables	page 109
Gestion 4 : Phases et Planning	page 112
Gestion 5 : Organisation, Mode de fonctionnement et Gestion de l'information	page 115
Gestion 6 : Qualité	page 119
Gestion 7 : Gestion financière	page 123
Gestion 8 : Ressources	page 128
Gestion 9 : Approvisionnements	page 132
Gestion 10 : Contrôle et Pilotage	page 136
Gestion 11 : Risques et Opportunités	page 141
Gestion 12 : Parties prenantes	page 145
Gestion 13 : Pilotage du changement	page 150

4 Individus œuvrant dans le management de projet

Le NCB4, comme l'ICB4, est un inventaire complet des compétences qu'un individu doit avoir ou doit développer pour réaliser avec succès des projets. Ce modèle générique est applicable dans tous les secteurs et toutes les industries. Cependant, il ne recommande pas ou n'inclut pas de méthodologies, de méthodes ou d'outils spécifiques. Les méthodes et les outils appropriés peuvent être définis par l'organisation, et l'individu doit avoir la capacité de choisir parmi une large gamme de méthodologies, de méthodes et d'outils pour chaque situation particulière.

Bien sûr, l'importance des différentes compétences nécessaires pour réaliser avec succès des projets varie selon les types de projets (par exemple informatique, production, recherche et développement...) et d'industries (par exemple, construction, services aux entreprises et/ou aux collectivités locales...). Néanmoins, dans tous les projets, toutes les compétences sont pertinentes.

4.1 Management de projets

Les projets constituent un moyen d'offrir de la valeur à une organisation. Bien qu'il puisse y avoir d'autres façons de créer cette valeur, les projets ont souvent certains avantages qui les rendent aptes à cette offre spécifique. Ces avantages comprennent le centre d'intérêt, le contrôle et la spécialisation.

Centre d'intérêt : les projets nécessitent une organisation temporaire mise en place pour un seul ensemble d'objectifs : fournir cette valeur.

Contrôle : les projets sont soumis à des exigences prédéfinies, telles que les contraintes de délai, de budget et de niveau de performance.

Spécialisation : le management de projet est devenu une profession, incluant les meilleures pratiques, les outils, les méthodes et les systèmes de certification spécifiques.

Un projet se définit comme une opération unique, temporaire, pluridisciplinaire et organisée pour réaliser les livrables convenus dans des conditions d'exigences et de contraintes prédéfinies. La réalisation de l'objectif du projet exige que ces livrables se conforment à des exigences spécifiques et répondent à de multiples contraintes telles que délais, coûts, ressources, normes et exigences environnementales.

Le management de projet implique l'application de méthodes, d'outils, de techniques et de compétences pour atteindre les objectifs d'un projet. Il est réalisé grâce à des processus et intègre les différentes phases du cycle de vie du projet.

Un management de projet efficace présente un certain nombre d'avantages pour l'organisation et les intervenants. Il offre une plus grande probabilité d'atteindre les objectifs et assure une utilisation efficace des ressources, tout en répondant aux différents besoins des parties prenantes du projet.

4.2 Vue d'ensemble des compétences

4.3	Contexte	39
4.3.1	Vision et stratégie	40
4.3.2	Gouvernance, structures et processus	45
4.3.3	Standards, normes, réglementations et législations	50
4.3.4	Stratégie d'acteurs	55
4.3.5	Culture et valeurs	58
4.4	Comportement	61
4.4.1	Compréhension et contrôle de soi	62
4.4.2	Éthique et fiabilité	66
4.4.3	Communication	69
4.4.4	Engagement et motivation	72
4.4.5	Leadership	76
4.4.6	Travail en équipe	80
4.4.7	Conflits et crises	84
4.4.8	Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème	88
4.4.9	Négociation	92
4.4.10	Orientation résultats	96
4.5	Techniques de gestion de projet	100
4.5.1	Définition et structuration de projet	101
4.5.2	Exigences et objectifs	106
4.5.3	Périmètre, contenu et livrables	109
4.5.4	Phases et planning	112
4.5.5	Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information	115
4.5.6	Qualité	119
4.5.7	Coûts et gestion financière	123
4.5.8	Ressources	128
4.5.9	Approvisionnements	132
4.5.10	Contrôle et pilotage	136
4.5.11	Risques et opportunités	141
4.5.12	Parties prenantes	145
4.5.13	Pilotage du changement	150

4.3 Contexte

Le domaine des compétences contextuelles traite du cadre dans lequel se déroule un projet.

Il définit cinq compétences :

- **Vision et Stratégie**
- **Gouvernance, Structure et Processus**
- **Standards, Normes, Règlementations et Législations**
- **Stratégie d'acteurs**
- **Culture et Valeurs**

4.3.1 Vision et Stratégie

Définition

L'élément de compétence « Vision et stratégie » décrit comment les stratégies sont comprises et intégrées pour un bon déroulement du projet. Cette compétence définit un système de gestion efficace des projets en ligne avec la stratégie et la vision de l'organisation, tout en s'assurant qu'il soit fortement corrélé avec la pérennisation de cette organisation.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de comprendre la stratégie et ses processus et ainsi de permettre une certaine perspective managériale (projet, programme ou portefeuille) pour gérer le projet en fonction des aspects contextuels.

Description

Cette compétence décrit la justification formelle des objectifs du projet, et la cohérence de ceux-ci avec les objectifs à long terme de l'organisation. Cela englobe la gestion stratégique de la performance pour laquelle une organisation décompose ses objectifs stratégiques en éléments gérables afin de :

- réaliser des changements bénéfiques dans la culture organisationnelle, administrative, fonctionnelle et procédurale,
- établir et poursuivre des objectifs stratégiques définis,
- allouer et gérer les performances des ressources,
- informer la direction de la nécessité de changer les objectifs stratégiques
- stimuler l'amélioration continue.

Les plans stratégiques incluent des visions à long terme et des stratégies à moyen ou court terme ; ils doivent cadrer avec la mission, la politique de la qualité et les valeurs institutionnelles des organisations. La compétence « Vision et Stratégie » couvre également la compréhension de l'environnement organisationnel, l'atteinte des bénéfices attendus par l'organisation et la sélection pertinente des projets et/ou programmes au sein d'un portefeuille. L'alignement stratégique doit permettre que la vision et la stratégie de l'organisation soient prises en compte dans les objectifs de projet.

Tout au long des processus d'alignement stratégique, les individus peuvent appliquer différents modèles pour la diffusion et la gestion des objectifs stratégiques (tableau de bord prospectif, matrice de performance, analyses environnementales, etc.). Ainsi, l'individu établit un système de gestion de la performance, basé sur des critères tels que les facteurs clés de succès (FCS) et les indicateurs clés de performance (ICP). Par conséquent, chaque projet est contrôlé par un ensemble de FCS et d'ICP pour assurer le développement durable de l'organisation.

Connaissances

- Gestion de la réalisation des objectifs
- Facteurs clés de succès
- Indicateurs clés de performance

- Vision organisationnelle
- Différence entre la tactique et la stratégie
- Systèmes de diagnostic interactifs de la gestion et du contrôle
- Gestion de la performance stratégique
- Analyse comparative
- Systèmes de contrôle de la gestion
- Écoles de pensée stratégique

Savoir Faire

- Analyse et synthèse
- Entrepreneuriat
- Réflexion sur les objectifs de l'organisation
- Réflexion stratégique
- Pensée durable
- Sensibilisation contextuelle
- Obtention de résultats

Éléments de compétence associés

- Tous les autres éléments de compétence contextuelle
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 9 : Négociation
- Comportement 10 : Orientation résultats
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 2 : Exigences et objectifs
- Gestion 11 : Risques et opportunités
- Gestion 12 : Parties prenantes

Indicateurs clés de compétence

4.3.1.1 S'aligner avec la stratégie et la vision de l'organisation

Description

L'individu connaît, interprète et peut transposer la vision et la stratégie de l'organisation dans son projet. L'individu doit toujours veiller à ce que les objectifs du projet soient en accord avec la mission, la politique de qualité et les valeurs de l'organisation. Si la corrélation entre les objectifs du projet et ceux de l'organisation est vague, l'individu se doit d'effectuer une vérification périodique des objectifs du projet en fonction de ceux décrits dans les documents stratégiques. Cette corrélation se fait habituellement en utilisant des systèmes de contrôle de gestion et de diagnostic (facteurs clés de succès, critères de réussite, indicateurs clés de performance, etc.).

Mesures

- Connaît la stratégie et la vision de l'organisation
- Aligne les objectifs du projet avec la vision et la stratégie en utilisant des systèmes de diagnostic (approche verticale et objectifs préétablis)
- Contrôle que les objectifs du projet sont conformes à la vision et la stratégie de l'organisation
- Élabore et met en œuvre des mesures d'alignement stratégique (facteurs clés de succès, indicateurs clés de performance, etc.)
- Vérifie que le projet est porteur de valeur ajoutée pour l'organisation

4.3.1.2 Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle

Description

L'individu connaît le processus d'élaboration de la stratégie, souvent faite de manière verticale par la direction de l'organisation. Cependant, les stratégies visées ne sont pas toujours réalisées, car l'environnement change et de nouvelles opportunités et de nouveaux risques émergent. Par conséquent, l'individu doit tenir compte non seulement des objectifs stratégiques prédéfinis, mais aussi des outils et méthodes d'évaluation de ces objectifs afin d'intervenir auprès des dirigeants pour apporter les améliorations nécessaires. Cette démarche s'appuie sur des systèmes de contrôle interactifs en appliquant une approche ascendante.

Mesures

- Connaît le processus d'élaboration de la stratégie
- Identifie les nouveaux risques et les nouvelles opportunités pouvant modifier la stratégie
- Implique son équipe dans le questionnement sur cette stratégie en mettant en œuvre des systèmes de contrôle de gestion interactifs (approche ascendante et objectifs complémentaires)
- Identifie les améliorations stratégiques
- Intervient dans le processus d'élaboration de la stratégie en suggérant des évolutions

4.3.1.3 Développer et assurer la validité des activités par rapport aux motivations organisationnelles

Description

L'individu est en mesure de fournir un document formel précisant les enjeux du projet, y compris ceux qui doivent contribuer à améliorer les aspects commerciaux ou organisationnels. Ces enjeux doivent également prendre en compte l'intégration d'éléments nouveaux et doivent être la base pour élaborer les critères de succès du projet (périmètre). L'individu peut créer, expliciter, mettre en œuvre et parfois modifier ces enjeux qui ne doivent pas être statiques, mais mis à jour périodiquement et réévalués tout au long de la réalisation du projet. En outre, l'individu doit constamment contrôler la configuration, vérifier si le projet comporte des éléments stratégiquement obsolètes ou redondants et effectuer les ajustements nécessaires, même si cela doit conduire à mettre fin au projet.

Mesures

- Reflète au niveau du projet la politique commerciale et/ou organisationnelle de l'organisation
- Identifie les objectifs permettant de respecter les enjeux fixés
- Valide et met en avant la politique commerciale et l'organisation de l'entreprise vis-à-vis des Clients du projet
- Réévalue et valide les enjeux dans un contexte général
- Définit et gère la configuration du projet (complétude et fonctionnalité de l'organisation du projet)
- Détermine, évalue et examine les facteurs clés de succès
- Applique la gestion de la réalisation des enjeux pour s'assurer que la configuration du projet génère les résultats souhaités
- Analyse la nécessité de mettre fin au projet en raison de la redondance ou de l'obsolescence de la stratégie.

4.3.1.4 Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès

Description

L'individu est capable de définir, d'interpréter et de prioriser les facteurs clés de succès (FCS) qui se rapportent directement au projet. Les FCS sont directement liés aux objectifs de l'organisation et aux objectifs commerciaux du projet. Par conséquent, en réalisant les objectifs du projet, l'organisation remplit ses objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels, et en fin de compte, atteint le succès organisationnel. L'individu peut appréhender à la fois le contexte formel et informel des facteurs de succès et identifier leur influence sur le résultat final du projet. L'importance relative des facteurs de succès peut changer aussi bien du fait des facteurs contextuels que de la dynamique du projet lui-même. Les changements de personnel, aussi bien en interne qu'en externe, peuvent également avoir une influence. Par conséquent, l'individu doit périodiquement vérifier et évaluer la validité et l'importance relative des FCS et, si nécessaire, faire des changements dans le but de soutenir le succès du projet, même si cela signifie sa fin prématurée.

Mesures

- Obtient et/ou développe un ensemble de facteurs clés de succès (FCS)
- Utilise des FCS formels en fonction de l'alignement stratégique, mais identifie également leur contexte informel
- Invite les collaborateurs à s'interroger sur la stratégie de l'organisation lors de l'élaboration des FCS (contrôle de gestion interactif, objectifs complémentaires)
- Utilise les FCS pour l'alignement stratégique du projet
- Utilise les FCS pour la gestion des parties prenantes
- Utilise les FCS pour développer une culture d'incitations et de récompenses
- Réévalue la réalisation de FCS dans un contexte stratégique supérieur

4.3.1.5 Déterminer, évaluer et analyser les indicateurs clés de performance

Description

L'individu est capable de gérer les indicateurs clés de performance (ICP) connexes à chaque FCS. Les ICP sont au cœur de nombreux systèmes de gestion de la performance ; ils sont utilisés pour mesurer ou représenter la réalisation des FCS. Habituellement, les ICP sont soit prédéfinis par l'organisation, soit développés par l'individu en utilisant les meilleures modèles (tableau de bord équilibré). Les ICP peuvent être utilisés de façon anticipée (précédant une activité stratégique ou un jalon), a posteriori (suite à une activité stratégique ou un jalon) ou en temps réel dans les tableaux de bord. Tout au long du projet, les ICP peuvent changer suite au contexte ou à la dynamique du projet lui-même. Les changements de personnel, tant internes qu'externes au projet, peuvent aussi avoir un impact sur les ICP. Par conséquent, l'individu doit périodiquement vérifier et évaluer la validité et l'importance relative de chaque ICP et, si nécessaire, apporter les changements nécessaires afin d'assurer la réussite du projet. Les ICP doivent également prendre en compte des aspects subjectifs tels que la motivation, la communication au sein de l'équipe, le développement personnel des membres, etc... qui influent sur l'objectif stratégique que l'on veut atteindre. De plus, les ICP doivent couvrir un large éventail d'autres aspects tels que l'adhésion à certains processus de gouvernance et de fonctions support (prise de décision, rapports, acquisition des ressources, processus administratifs), le respect des standards et règlements, la conformité aux normes et aux valeurs culturelles aussi bien de l'organisation que de la société dans son ensemble.

Mesures

- Initie et/ou développe un ICP (ou un ensemble d'ICP) pour chaque facteur clé de succès
- Décide de l'utilisation (par anticipation, a posteriori, en temps réel) des ICP lors de leur élaboration
- Utilise les ICP pour la gestion de la performance stratégique
- Utilise les ICP pour convaincre les parties prenantes
- Utilise les ICP pour l'élaboration des plans de développement personnel
- Utilise les ICP pour développer un système d'incitation ou de récompense
- Réévalue la configuration du projet en utilisant les ICP et en gérant la réalisation des objectifs

4.3.2 Gouvernance, Structures et Processus

Définition

L'élément de compétence « Gouvernance, Structures et Processus » définit la compréhension et la prise en compte de la gouvernance, des structures établies et des processus de l'organisation qui fournissent un soutien aux projets et influencent la façon dont ils sont organisés, mis en œuvre et gérés. La gouvernance, les structures et les processus d'une organisation comprennent aussi bien les systèmes temporaires (tels que les projets) que les systèmes permanents (management de portefeuille de projets, systèmes financiers/administratifs, systèmes de soutien et d'évaluation, prise de décision et systèmes d'audit). Parfois, ces systèmes peuvent même constituer la raison stratégique d'un projet, notamment quand un projet est lancé dans le but d'améliorer les systèmes internes.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de prendre en compte efficacement l'impact de la gouvernance, des structures et des processus de l'organisation sur les projets.

Description

Structures et processus sont des parties essentielles du système de gouvernance de toute organisation. S'aligner sur ces structures et processus donne la capacité d'utiliser les systèmes de valeurs, de rôles et de responsabilités établis dans une organisation pour veiller à ce que les projets atteignent à la fois leurs objectifs et les buts stratégiques de l'organisation. Gérer des projets en ligne avec les structures et les processus organisationnels exige une compréhension de base sur la façon dont une organisation orientée projets fonctionne et sur les avantages associés au management des projets. Cela comprend la prise en compte des processus permanents liés au management de projets. La plupart des organisations orientées projets ont différents types de structures et de processus pour les projets. Dans le domaine du management de projet, l'individu peut être amené à prendre en compte des données commerciales dans le processus de gouvernance, et à travailler avec les structures et les processus existants. Certains projets peuvent entraîner des changements dans les structures et processus.

Les processus et structures de soutien ont une approche fonctionnelle (ressources humaines, finances, contrôle, système d'informations). Des organisations de projets efficaces peuvent également apporter un soutien plus marqué à la gestion de projet par le biais d'un service méthode (PMO).

Être compétent en gouvernance, structures et processus signifie aussi avoir la capacité d'analyser et d'appliquer les évaluations et les enseignements tirés de projets antérieurs. Un défi majeur est d'équilibrer l'utilisation des structures et des processus obligatoires et optionnels dans une optique d'avantage optimal pour le projet.

Connaissances

- Principes et caractéristiques de base de la gestion par projets
- Bases du management de portefeuille
- Bases du management de programme
- Bases de la conception organisationnelle

- Organisation formelle et relations informelles du management de projet, de programme et de portefeuille
- Gouvernance
- Théories des organisations et gestion contractuelles

Savoir Faire

- Leadership
- Rapports, suivi et contrôle
- Planification et communication
- Approche conceptuelle

Éléments de compétence associés

- Tous les autres éléments de compétence contextuelle
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information
- Gestion 7 : Coût et gestion financière
- Gestion 8 : Ressources
- Gestion 9 : Approvisionnement
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage
- Gestion 13 : Pilotage du changement

Indicateurs clés de compétence

4.3.2.1 Connaître les principes de management de projet et la façon de les mettre en œuvre

Description

L'individu connaît les concepts de projet et de management de projet et peut expliquer la différence entre les différents types d'organisation (fonctionnel, matriciel et orienté-projet) ; il sait comment intégrer de façon optimale les performances avec le cadre organisationnel. L'individu peut expliquer les caractéristiques et les principes sur lesquels est fondé le management de projet et est en mesure de mettre en place un environnement orienté projets. En outre, l'individu est conscient de la notion de maturité des organisations orientées projets couvrant les compétences organisationnelles, les compétences de projet et de programme et les compétences individuelles.

Mesures

- Sait identifier un projet et connaît les principes de management de projet
- Explique les caractéristiques des organisations fonctionnelles, orientées projet ou matricielle, et les met en pratique
- Explique et applique la notion de management de projet
- Identifie et met en place les concepts de management de projet au sein de l'organisation

- Explique et identifie le niveau de maturité d'une organisation

4.3.2.2 Connaître et appliquer les principes de management de programme et la façon de les mettre en œuvre

Description

Si le projet fait partie d'un programme, l'individu doit intégrer le projet au programme et savoir comment les principes de management de programmes sont mis en œuvre dans l'organisation permanente. Les corrélations entre le projet et le programme ainsi qu'entre les différents projets au sein du programme doivent être analysées en termes de données d'entrée et d'objectifs. Traiter ces corrélations signifie la mise en place d'une gestion des interfaces.

Mesures

- Explique les caractéristiques d'un programme (objectifs, données d'entrées et de sorties, résultats)
- Explique le concept de management de programme

4.3.2.3 Connaître et appliquer les principes de management de portefeuille et la façon de les mettre en œuvre

Description

L'individu connaît la manière dont le management de portefeuille est mis en œuvre dans l'organisation permanente. Par conséquent, l'individu connaît les paramètres d'un portefeuille et les données d'entrée et de sortie nécessaires. Il identifie les impacts des projets sur le portefeuille. L'individu est capable de détecter différentes contraintes au sein du portefeuille et peut prendre en compte ces contraintes afin d'harmoniser l'utilisation des ressources au sein de son projet. L'individu est capable de filtrer et/ou de canaliser les données de communication afin d'influencer positivement la performance du projet.

L'individu connaît les axes de communication verticales (gestionnaire de programme ou comité directeur de programme) et horizontales (autres individus dans le programme, autres équipes de projet) dans le cadre du processus global de coordination avec un programme ou un portefeuille.

Mesures

- Explique les caractéristiques d'un portefeuille – facteurs clés de succès (FCS) et indicateurs clés de performance (ICP)
- Connaît la notion de gestion d'un portefeuille (structures et processus organisationnels)
- Communique efficacement vis-à-vis du portefeuille afin de gérer avec succès un projet

4.3.2.4 Aligner le projet avec la fonction de support de projet

Description

Les fonctions de support de projet (PMO) fournissent un soutien multiforme au projet et/ou à l'individu qui en est responsable (organisation, planification, rapports, gestion des réunions, documentation, etc.). Afin de rendre les fonctions de support efficaces, l'individu doit entretenir des relations pertinentes avec les fonctions de support.

Mesures

- Connaît les personnes, les processus et les services relatifs aux fonctions de support
- Utilise les fonctions de support de projet de l'organisation pour le soutien efficace au projet
- Établit et entretient les relations avec les fonctions de support
- Applique les règles de communication hiérarchique dans l'organisation en utilisant des outils et des méthodes spécifiques

4.3.2.5 Aligner le projet avec les structures de communication et de prise de décision de l'organisation et les processus de qualité

Description

La réussite d'un projet dépend étroitement des décisions prises au bon niveau de l'organisation et au bon moment. Chaque décision doit être préparée, présentée, acceptée, enregistrée, communiquée et finalement mise en œuvre. Des procédures formelles et informelles pour la prise de décision au-delà de la compétence et de la responsabilité de l'individu existent dans chaque organisation. Par conséquent, l'individu doit avoir une connaissance de la structure et des processus de prise de décision et la capacité de structurer et de gérer le projet en conséquence. Les rapports périodiques sont essentiels pour avoir la confiance des parties prenantes et assurer la traçabilité de l'avancement du projet. Les différentes parties prenantes du projet ont des besoins d'information différents (type d'information, méthode de livraison, fréquence des rapports) que l'individu doit prendre en compte.

L'organisation peut avoir différentes formes de système qualité associé aux projets (organisation, projet, finance, technique, sécurité, etc.). Pour l'individu, il est important d'en tenir compte dans l'élaboration du plan qualité de son projet, de décider quelles parties du projet doivent être mis sous assurance qualité et de savoir que les membres de l'équipe de projet doivent être impliqués dans les activités d'assurance qualité.

Mesures

- Identifie les règles standard et les règles spécifiques de l'organisation pour la prise de décision hors de sa compétence et de sa responsabilité
- Aligne la communication avec les besoins de l'organisation permanente
- Applique au projet les procédures de reporting de l'organisation en utilisant des outils et des méthodes spécifiques
- Applique le système qualité de l'organisation lors de la mise en place du système d'information au sein de

l'organisation permanente

4.3.2.6 Aligner le projet avec les processus et les fonctions des ressources humaines

Description

La fonction des ressources humaines apporte à l'équipe projet un soutien multiforme en termes d'emploi temporaire, de formation, de salaire, de motivation, de stress, de bien-être, d'éthique et de gestion des affectations (arrivées et sorties). Une bonne relation avec le service des ressources humaines et la prise en compte des processus applicables dans ce domaine permettent d'améliorer la disponibilité et la qualité des ressources en termes de compétences. Pour assurer le soutien nécessaire des fonctions des ressources humaines, l'individu doit établir et maintenir des relations avec son contact au niveau de la structure concernée.

Mesures

- Utilise les fonctions des ressources humaines pour la mise en place de personnel disposant des compétences requises
- Gère les interfaces entre l'organisation temporaire et les fonctions des ressources humaines
- Établit et entretient des relations avec les fonctions des ressources humaines
- Utilise les processus de ressources humaines pour assurer la formation et le développement individuel

4.3.2.7 Aligner le projet avec les processus et les fonctions financières et de contrôle

Description

Les fonctions financières et de contrôle d'une organisation obéissent souvent à des règles, des procédures et des lignes directrices établies et obligatoires. La connaissance de ces règles et de la façon de les utiliser efficacement sont cruciales pour l'individu (obtention de financement, suivi et/ou rapports financiers). Les fonctions financières et de contrôle d'une organisation offrent une variété de fonctions utilisables pour l'individu, comme la façon de demander, de justifier et de gérer les ressources financières et la façon de gérer, d'administrer, de répartir, de surveiller et de gérer les produits et charges. L'individu doit connaître les différents modèles de financement (public, privé, partenariat public/privé, subventions) approuvés par l'organisation permanente. Pour bénéficier du soutien des fonctions financières et de contrôle, l'individu doit établir et maintenir des relations avec ses contacts au sein des structures financières et de contrôle.

Mesures

- Connaît les processus des fonctions financières et de contrôle
- Différencie les contraintes financières obligatoires et optionnelles des fonctions financières et de contrôle
- Surveille et contrôle si les règles et autres lignes directrices sont utilisées de façon efficace
- Communique et informe clairement et objectivement sur l'état et les tendances de la situation financière du projet

4.3.3 Standards, Normes, Règlementations et Législations

Définition

L'élément de compétence « standards, normes, réglementations et législations » décrit comment l'individu interprète et intègre les contraintes internes et externes dans un secteur donné comme un pays, une société ou une industrie. La conformité est le processus qui assure que ces règles sont bien prises en compte. Les exigences de conformité concernent un spectre allant de volontaire et informel à obligatoire et formel. Les standards, normes, réglementations et législations ont un impact sur les projets et définissent la façon dont ils doivent être organisés et gérés pour être réalisables et efficaces. Ces règles décrivent les exigences liées aux contrats et aux accords, à la propriété intellectuelle et aux brevets, à la santé, à la sécurité, à la sûreté, à la protection de l'environnement ainsi qu'aux normes professionnelles.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de promouvoir et de gérer l'intégration de ces règles au sein de l'organisation permanente, d'en mesurer la pertinence par rapport aux codes de l'organisation et de la société dans son ensemble, et d'en améliorer l'approche.

Description

Les projets font face à différentes contraintes et exigences relatives à l'élaboration d'un produit ou d'un service dans le cadre des processus de management de projet et de production.. Ces contraintes et exigences correspondent aux spécificités géographiques, sociales et professionnelles du projet et à son environnement extérieur sous forme de lois, de normes et de règlements. Avant de lancer un projet, l'individu doit analyser la portée et la configuration du projet et rechercher les règles pertinentes qui auront une influence directe ou indirecte sur celui-ci. Ces règles doivent être considérées comme des risques potentiels et des opportunités vis-à-vis de la direction. Les respecter peut avoir un impact sur la culture, les structures, les processus organisationnels. Dans le domaine du management de projet, l'individu peut être amené à intégrer ces règles dans le processus du projet.

Cet élément de compétence comprend l'analyse comparative et l'amélioration des compétences de management de projet dans l'organisation. Développer les compétences de management de projet est un processus d'amélioration continue de l'organisation et le devoir de chaque individu. Cela implique l'apprentissage et l'amélioration des stratégies pour influencer les cultures de management de projet. L'individu doit utiliser cette compétence pour démontrer comment le système de gestion peut être amélioré. En augmentant la compétence de management de projet, de programme ou de portefeuille, l'organisation augmente sa capacité à choisir, réaliser et réussir ses choix stratégiques, tout en assurant ainsi la pérennité de l'organisation.

Connaissances

- Législation applicable
- Réglementation professionnelle
- Règles et standards du management de projet (Référentiel IPMA)

- Normes ISO (ISO 21500 –relative au management de projet - ou autres normes de l'ISO/TC258)
- Principes de développement durable
- Théories d'analyse comparative (benchmarking)
- Outils et méthodes d'analyse comparative
- Gestion des connaissances
- Ethique
- Règles de conduite des affaires
- Concepts juridiques

Savoir Faire

- Pensée critique
- Analyse comparative
- Adaptation des normes à des organismes spécifiques
- Communication sur les normes et règlements
- Management par l'exemplarité

Éléments de compétence associés

- Tous les autres éléments de compétence contextuelle
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 9 : Négociation
- Gestion 1 : Définition et structuration de projet
- Gestion 2 : Exigences et objectifs
- Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information
- Gestion 6 : Qualité
- Gestion 11 : Risques et opportunités

Indicateurs clés de compétence

4.3.3.1 Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toutes les lois applicables

Description

L'individu connaît les politiques juridiques d'une organisation et est capable de les mettre en œuvre dans un projet. En outre, l'individu sait quelles parties de la réglementation du droit (civil, pénal, du travail, propriété intellectuelle, etc.) et quelles bonnes pratiques sont applicables dans le cadre du projet. L'individu doit s'assurer que le projet se déroule en conformité avec la loi et doit être en mesure d'identifier ou de savoir quelles activités ont des exigences juridiques particulières et quels sont les obligations légales applicables. L'individu est capable d'identifier les exigences légales qui doivent être prises en compte et connaît donc les procédures formelles pour obtenir des conseils de spécialistes en capacité de fournir les informations

pertinentes correspondantes. L'individu connaît les exigences des organismes réglementaires vis-à-vis du projet, comment ces exigences peuvent être satisfaites et quelles procédures d'audit doivent être appliquées.

Mesures

- Identifie le contexte juridique et son impact
- Analyse la législation applicable
- Identifie les risques liés aux règles à prendre en considération et consulte les experts
- Reconnaît et traite les organismes réglementaires comme des parties prenantes
- Définit le processus d'approvisionnement en accord avec la réglementation

4.3.3.2 Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toutes les réglementations relatives à la santé, la sûreté, la sécurité, et l'environnement (SSSE)

Description

L'individu sait quelles sont les réglementations relatives à la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement (SSSE) applicables au projet. En outre, l'individu est capable de reconnaître tout problème potentiel concernant la SSSE qui requiert une attention spéciale. L'individu est en mesure de déterminer comment les activités ou les produits du projet peuvent avoir un impact sur les membres de l'équipe de projet et les utilisateurs du produit final et applique des mesures de protection SSSE, si nécessaire. L'individu intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux pour répondre aux exigences de développement durable pour le projet et pour les produits qui en découlent.

Mesures

- Identifie les règles SSSE applicables au projet
- Définit le contexte SSSE pour le projet
- Identifie les risques découlant de la mise en œuvre des mesures SSSE dans le projet
- Fournit un environnement sûr, sécuritaire et sain pour les membres de l'équipe de projet
- Applique la SSSE pour respecter les exigences de développement durable

4.3.3.3 Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toute la réglementation professionnelle

Description

L'individu doit être en mesure d'identifier les réglementations professionnelles pertinentes dans le contexte du projet. Il doit identifier les codes de conduite spécifiques (normes éthiques écrites dans les documents officiels) et les usages commerciaux qui peuvent parfois être prescrits par la loi. En outre, ces règles sont souvent directement liées aux procédures d'approvisionnement et peuvent présenter un risque élevé pour un projet si elles n'ont pas été identifiées.

Mesures

- Connaît les codes applicables aux relations commerciales
- Connaît la réglementation professionnelle appliquée au secteur industriel dans lequel il évolue (administration publique, génie civil, technologie de l'information, télécommunication, etc.)
- Identifie les principes d'éthique
- Identifie et utilise les usages commerciaux, même non écrits
- Met en cohérence les pratiques d'approvisionnement avec les règles et usages commerciaux
- Fait en sorte que les manquements à la réglementation ne soient pas du fait des membres de l'équipe de projet

4.3.3.4 Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme aux principes et aux objectifs de développement durable

Description

L'individu est en mesure d'évaluer l'impact du projet sur l'environnement et la société. Il est de sa responsabilité de rechercher, recommander et appliquer des mesures pour limiter ou compenser les conséquences négatives de cet impact. L'individu respecte les lignes directrices et les règles concernant le développement durable vis-à-vis de l'organisation et de la société dans son ensemble. Il est capable de réaliser un équilibre viable entre les exigences de la société, les impacts sur l'éco-environnement et l'économie. L'individu comprend que les aspects de développement durable (mesures et attitudes) varient souvent selon les pays et les cultures concernés.

Mesures

- Identifie les conséquences sociales et environnementales du projet
- Définit et communique les objectifs de développement durable
- Aligne les objectifs avec les stratégies organisationnelles de développement durable
- Equilibre les exigences de la société, de l'environnement et de l'économie avec les processus de projet
- Encourage le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

4.3.3.5 Évaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le management de projet

Description

L'individu est en mesure de respecter et utiliser les normes professionnelles. Ses bonnes pratiques de management de projet proviennent d'une combinaison entre les standards internationaux et les outils et méthodes qu'il a développés personnellement. Sur cette base, l'individu sélectionne des outils, des méthodes et des concepts appropriés (processus projet, gestion des parties prenantes, gestion des risques, etc.). L'individu essaie donc toujours de trouver la meilleure approche pour la gestion du projet en utilisant les normes professionnelles et en y ajoutant et développant de nouvelles démarches.

Mesures

- Identifie et utilise les normes professionnelles pertinentes
- Identifie les spécificités d'une norme et gère les risques découlant de l'application d'une norme à un projet
- Identifie et utilise les meilleures pratiques pour la gestion d'un projet
- Développe et met en œuvre des standards faits sur mesure pour la gestion des membres de l'équipe du projet

4.3.3.6 Évaluer, comparer et améliorer les compétences de management de projet

Description

La compétence d'analyse comparative (benchmarking) est un processus d'amélioration continue qui consiste à comparer les processus de management de projet de l'organisation à ceux qui sont identifiés comme de bonnes pratiques. L'individu cherche ainsi à développer les compétences de management de projet.

Les bonnes pratiques peuvent souvent être identifiées comme celles applicables dans les organisations matures sur le plan mondial. Habituellement, ces organisations sont reconnues internationalement et ont été couronnées pour leur performance en management de projet (par exemple, dans le cadre des trophées de l'excellence des projets décernés par l'IPMA). Le but du processus d'analyse comparative est de progresser dans le management de projet en acquérant le savoir-faire d'une organisation mature. Les analyses comparatives organisationnelles suivent souvent un modèle de maturité progressive ou de compétence organisationnelle définissant quelles structures, processus, méthodes et compétences individuelles une organisation doit avoir pour atteindre un certain niveau de maturité ou une catégorie de compétences. L'analyse comparative peut être effectuée sur une base interne (comparaison de différents projets au sein d'une organisation), une base concurrentielle (par rapport à une organisation qui est un concurrent direct souvent difficile à affronter) ou une base fonctionnelle ou générique (par rapport à une organisation non concurrente). L'individu essaie toujours d'améliorer le management de projet d'une manière qui contribue aux objectifs stratégiques de l'organisation. En outre, l'individu est en mesure d'identifier les processus et les structures associés au management de projet (PMO) et est capable et désireux de faire ou de proposer des améliorations sur le plan organisationnel. Finalement, les améliorations apportées sont communiquées à toute l'organisation.

Mesures

- Identifie et évalue les faiblesses de compétence organisationnelle en management de projet
- Identifie et prépare des analyses comparatives pertinentes pour ces faiblesses
- Identifie les points de comparaison et les bonnes pratiques visées
- Fait des analyses comparatives entre les performances actuelles et les meilleures pratiques
- Identifie les mesures d'amélioration nécessaires
- Met en œuvre les mesures identifiées et évalue les avantages acquis
- Diffuse le savoir-faire acquis à travers l'organisation du projet

4.3.4 Stratégies d'acteurs

Définition

L'élément de compétence « Stratégie d'acteurs » décrit comment l'individu reconnaît et comprend les intérêts informels personnels et collectifs, les politiques et l'utilisation du pouvoir qui en résultent. Il définit la façon dont les acteurs projet reconnaissent comment les influences informelles (résultant des ambitions et des intérêts personnels et collectifs) impactent le déroulement du projet. Ces influences informelles diffèrent des intérêts formels (justification commerciale) qui découlent de la stratégie de l'organisation ou de normes, règlements, etc.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'utiliser des techniques de pouvoir et de satisfaction d'intérêts pour satisfaire les parties prenantes et atteindre les objectifs convenus dans les contraintes de coût et de délai.

Description

Le pouvoir est la capacité d'influencer le comportement des autres. Une partie importante de l'influence vient du pouvoir informel, partie du pouvoir qui n'est pas « figé » dans des rôles formels, des structures ou des processus. Cet aspect informel du pouvoir est souvent motivé par des ambitions et des intérêts personnels. Les parties prenantes ont généralement aussi des ambitions et des intérêts personnels et ils vont parfois essayer d'utiliser leur influence pour orienter les objectifs du projet au mieux de ces ambitions et intérêts. Ces actions peuvent aider ou contrecarrer le projet. Comprendre et être capable de prendre en compte au mieux ces ambitions et intérêts est essentiel pour assurer la réussite du projet.

Outre les valeurs et les aspects culturels, chaque individu a sa propre personnalité. L'approche individuelle influencera la façon dont le pouvoir est exercé. Dans le domaine du management de projet, l'individu peut être appelé à exercer une influence suffisante pour réaliser le projet. Il peut aussi avoir besoin de reconnaître et de prioriser les intérêts des intervenants clés du projet.

L'intérêt est un attrait pour un sujet spécifique ou un résultat souhaité (désir de se rapprocher ou de s'éloigner d'un objet, d'une situation, d'une position, d'un résultat ou d'une opinion). Les individus essaient souvent de satisfaire leurs intérêts en usant de leur influence. L'intérêt est souvent recherché à travers des relations formelles et informelles qui peuvent donner lieu à des logiques d'influence. Cette influence peut s'exercer sur des groupes informels (collègues ou amis) ou sur des structures formelles (ministères, collectivités, comités). Dans les structures formelles, il faut prendre soin de distinguer le rôle formel du pouvoir de l'influence informelle pouvant provenir d'autres sphères d'influence (référents, experts).

Connaissances

- Organisation formelle (personnel, fonction, etc.) par rapport à des structures informelles
- Processus informels de prise de décision
- Pouvoir et influence formels et informels
- Différence entre le pouvoir et l'autorité
- Portée de l'influence

- Sources d'intérêts
- Conformité
- Bases de pouvoir
- Psychologie du projet
- Culture organisationnelle et prise de décision
- Théories de pouvoir

Savoir Faire

- Observation et analyse des processus psychologiques
- Reconnaissance et utilisation de l'influence
- Utilisation du pouvoir, le cas échéant
- Découverte des valeurs
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Éléments de compétence associés

- Tous les autres éléments de compétence contextuelle
- Comportement 2 : Ethique et fiabilité
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 4 : Engagement et motivation
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 9 : Négociation
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 12 : Parties prenantes

Indicateurs clés de compétence

4.3.4.1 Évaluer les ambitions et les intérêts des autres et l'impact potentiel de ces derniers sur le projet

Description

Les individus ont des objectifs et des ambitions (objectifs de carrière, désir d'améliorer la société ou de s'améliorer eux-mêmes). Ils ont aussi des intérêts qui sont liés à ces ambitions et qui influencent leur implication dans le projet et son succès. Une partie de leurs ambitions et intérêts sera souvent en harmonie avec leur position officielle et les tâches qu'ils sont tenus de faire peuvent aider à réaliser leurs ambitions et intérêts. Il peut cependant y avoir contradiction entre les ambitions et intérêts liées à ces tâches et les intérêts formels de leur position officielle.

Être capable d'identifier les ambitions et les intérêts personnels des individus (parties prenantes, membres de l'équipe ou collègues) est souvent nécessaire afin de travailler avec eux d'une manière efficace et efficace.

Mesures

- Identifie et évalue les ambitions et les intérêts personnels des individus ou des groupes concernés
- Identifie et évalue les différences entre les intérêts et les objectifs personnels et organisationnels

4.3.4.2 Évaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le projet

Description

L'influence informelle doit être distinguée des influences formelles définies dans les documents et les processus organisationnels. Les individus peuvent avoir une influence pour de nombreuses raisons et par de nombreux moyens. En dehors du pouvoir légitime (hiérarchie, cadres, juges, enseignants), il y a beaucoup d'autres leviers de pouvoir (récompenses, contraintes, référents, experts). Les relations sont aussi un solide levier de pouvoir. Influencer les décisions par l'utilisation de relations personnelles est courant et souvent efficace. Il y a souvent une différence marquée dans la capacité des individus ou des groupes à influencer certains types de décision prises dans un domaine de connaissance spécifique ou une partie de l'organisation (« périmètre » d'influence). Chaque influence individuelle et de groupe a son propre périmètre qu'il est important de connaître.

Mesures

- Reconnaît et peut estimer l'influence de certains individus dans des contextes divers ainsi que le périmètre dans lequel elle s'exerce
- Est capable de discerner les réseaux d'influence (de groupe ou individuels) dans le cadre du projet

4.3.4.3 Évaluer les personnalités des autres participants et les employer au profit du projet

Description

Tout individu est unique et agit de manière spécifique. Le comportement est également influencé par des facteurs culturels (voir § 4.3.5 ci-dessous). Certains individus ont les mêmes ambitions et/ou intérêts, mais peuvent se comporter différemment pour les satisfaire, en fonction de leur personnalité. D'autres individus peuvent afficher la même personnalité, mais ont des ambitions et/ou intérêts différents. L'individu doit identifier ces différences et les prendre pour travailler d'une manière efficace et efficace.

Mesures

- Identifie et reconnaît les différences entre le style de comportement et la personnalité
- Identifie et reconnaît les différences entre les aspects culturels et la personnalité

4.3.5 Culture et Valeurs

Définition

L'élément de compétence « culture et valeurs » définit comment l'individu intègre son projet dans la culture et les valeurs de l'organisation et de la société en général. Il traite également de l'influence que peut avoir l'individu qui participe ou dirige un projet sur la culture et les valeurs véhiculées par ce projet. La culture peut être définie comme un ensemble de comportements au sein d'une communauté et l'importance que les individus y attachent. Les valeurs peuvent être définies comme un ensemble de concepts sur lesquels les membres de la communauté fondent leurs actions. Ces valeurs peuvent inclure des codes d'éthique. De nombreuses organisations décrivent explicitement les valeurs de l'entreprise dans leur stratégie.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de reconnaître et d'intégrer l'influence des paramètres culturels internes et externes sur le projet : démarche, objectifs, processus, pérennité des résultats obtenus et acceptabilité de ces résultats.

Description

Les organisations sont des systèmes sociaux où le comportement personnel est intégré à un cadre social de valeurs, de visions, de normes, de symboles, de croyances, d'habitudes, d'objectifs partagés, etc. ; en bref, une culture. Cette culture a des origines et des aspects formels explicites (tels que la mission affichée de l'organisation et les valeurs de l'entreprise), ainsi que des aspects informels plus implicites (croyances, pratiques communes, etc.). En outre, chaque organisation agit dans une société qui dispose également d'une culture spécifique comportant des valeurs, des normes, des symboles, des croyances, des habitudes, etc. Tous ces aspects culturels affectent la façon dont les personnes et les projets interagissent les uns avec les autres ainsi qu'avec les parties prenantes. Les projets sont souvent partie intégrante de l'organisation tout en étant des organisations temporaires qui ont besoin de mettre en cohérence leur culture interne avec celles de leur environnement (adaptation externe et intégration interne). Dans le domaine du management de projet, l'individu peut être appelé à positionner le projet vis-à-vis de la culture de l'organisation et des valeurs correspondantes. Dans un projet pluriculturel, l'individu peut avoir à composer avec de multiples standards de cultures et de valeurs.

Ces aspects revêtent une grande importance pour les projets dans lesquels interviennent différentes sociétés, organisations ou groupes, formant ainsi un environnement pluriculturel. Au lancement d'un projet, puis périodiquement, l'individu doit identifier les différentes cultures mises en œuvre dans le contexte interne et externe du projet et de l'organisation. Il doit appliquer cette démarche afin d'atteindre les buts et objectifs de la manière la plus efficace et efficiente. S'ils sont disponibles, les résultats des recherches de standards, de normes internes ou externes, de règlements ou de lignes directrices (principes de gouvernance, codes de conduite) peuvent permettre de mettre en cohérence ces différentes cultures. Les projets sont parfois explicitement réalisés pour changer la culture et modifier les valeurs d'une organisation. Le retour d'expérience à la fin d'un projet peut être mis à profit pour améliorer l'approche culturelle dans des projets futurs.

Connaissances

- Aspects culturels, valeurs, normes et comportements pertinents
- Mission et vision organisationnelle
- Cadrage de mission
- Valeurs et politiques de l'entreprise
- Politiques de qualité
- Éthique
- Responsabilité sociétale d'entreprise
- Théories sur la culture

Savoir Faire

- Sensibilisation aux valeurs
- Sensibilisation culturelle
- Respect des autres cultures et valeurs
- Travail au sein de différents environnements culturels
- Traitement des questions liées aux aspects culturels
- Rapprochement de différentes cultures et valeurs pour atteindre les objectifs du projet

Éléments de compétence associés

- Tous les autres éléments de compétence contextuelle
- Comportement 2 : Éthique et fiabilité
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 4 : Engagement et motivation
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 6 : Qualité

Indicateurs clés de compétence

4.3.5.1 Évaluer la culture et les valeurs de la société et leur incidence sur le projet

Description

Tous les projets se déroulent au sein d'une communauté sociale, et parfois même de plusieurs. Les valeurs et les règles implicites de la société peuvent influencer profondément la façon dont la communication est réalisée et les décisions prises. Elles peuvent également orienter la façon dont les dérogations sont évaluées et traitées. Elles peuvent enfin déterminer les horaires de travail, et comment, quand, où et avec qui l'information, l'espace de bureau et les repas sont partagés, etc.

L'individu doit avoir une connaissance opérationnelle des références culturelles, des valeurs et des standards de la société - ou des sociétés - dans lesquelles le projet se situe. L'individu doit pouvoir discerner les

implications de ces paramètres culturels, les prendre en compte dans son approche et les revoir périodiquement.

Mesures

- Connaît et reconnaît les valeurs, les normes et les exigences culturelles de l'entreprise
- Connaît, reconnaît et intègre les spécificités de ces valeurs, normes et exigences pour le projet
- Agit en fonction des demandes et des valeurs culturelles de l'entreprise sans compromettre ses valeurs personnelles

4.3.5.2 Intégrer le projet à la culture formelle et aux valeurs corporatives de l'organisation

Description

Tous les projets doivent prendre en compte les valeurs de l'organisation et suivre les règles et les exigences culturelles formelles liées aux entités opérationnelles et fonctionnelles (culture de projets, outils de prise de décision stratégique). Parfois, les valeurs prônées sont écrites dans un ou plusieurs documents (lettre de mission, politique qualité ou valeurs de l'entreprise). L'individu doit pouvoir analyser les répercussions possibles de ces aspects culturels sur le projet et les prendre en compte lors de son lancement. De plus, l'individu doit s'assurer que le projet prend en compte la démarche de développement durable de l'organisation, en particulier sa responsabilité sociétale. Cette responsabilité est un outil de premier plan pour respecter les dispositions légales et non gouvernementales, les normes professionnelles et autres normes éthiques et internationales. Par cette responsabilité, lorsqu'elle est utilisée à bon escient, une organisation a un impact positif au travers de ses activités sur l'environnement, les consommateurs, les employés, les communautés, les parties prenantes et tous les autres membres de la société.

Mesures

- Reconnaît et respecte les normes et les exigences formelles de l'organisation
- Connaît et applique les valeurs et la mission de l'organisation
- Connaît et applique la politique de qualité d'une organisation
- Reconnaît l'incidence des normes, directives, valeurs d'entreprise et mission, politiques de qualité sur le projet
- Agit de façon durable en mettant en pratique dans son projet la responsabilité sociétale de l'entreprise

4.3.5.3 Évaluer la culture informelle et les valeurs de l'organisation et leur incidence au projet

Description

Tous les projets sont liés à une ou plusieurs organisations qui ont leur propre culture informelle. Bien que les aspects formels de la culture organisationnelle puissent avoir une influence significative, de nombreux autres aspects, tels que les conditions de travail et les comportements ont une influence sur la culture d'une organisation. Les conditions de travail comprennent l'architecture, le mobilier, les codes vestimentaires, les plaisanteries entre collègues, etc. Les comportements sont profondément ancrés - généralement inconscients

– et traduisent la façon dont les gens échangent et se traitent mutuellement (y compris les subordonnés et les gestionnaires), ainsi que la manière dont les problèmes et les défis sont traités et quelle est la tolérance envers les erreurs ou les comportements irréguliers. Tout ceci est issu de l'historique et du contexte culturel de l'organisation, de ses employés et de son mode de gestion. L'individu doit analyser le référentiel culturel de l'organisation dans laquelle le projet se situe. L'individu doit pouvoir discerner les incidences de ces aspects culturels sur le projet et les prendre en compte dans son approche.

Mesures

- Reconnaît, analyse et respecte la culture et les valeurs informelles de l'organisation
- Identifie l'influence de la culture et des valeurs informelles de l'organisation sur le projet
- Se conforme aux valeurs et aux normes informelles de l'organisation

4.4 Comportement

Le domaine des compétences comportementales traite des compétences personnelles et sociales de l'individu.

Il définit dix compétences :

- **Compréhension et Contrôle de soi**
- **Éthique et Fiabilité**
- **Communication**
- **Engagement et Motivation**
- **Leadership**
- **Travail en équipe**
- **Conflits et Crises**
- **Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème**
- **Négociation**
- **Orientation résultats**

4.4.1 Compréhension et Contrôle de soi

Définition

L'introspection (ou compréhension de soi) est la capacité à identifier, réfléchir et comprendre ses propres émotions, comportements, préférences et valeurs et à appréhender leur impact.

Le contrôle de soi est la capacité à établir des objectifs personnels, à vérifier et à adapter sa progression, et à faire face aux tâches quotidiennes de manière systématique. Il comprend la gestion du changement et comment traiter avec succès des situations stressantes.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de contrôler et d'orienter son comportement en reconnaissant l'influence de ses émotions, de ses préférences et de ses valeurs personnelles. Cela permet une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'individu et conduit à une énergie positive et à un équilibre entre les activités professionnelles et la vie privée.

Description

Un ensemble intrinsèque d'émotions, de préférences et de valeurs guide toutes nos décisions et nos actions. Être conscient et tenir compte de cet ensemble et de ses impacts sur le comportement offre la possibilité de s'orienter. Réfléchir sur les valeurs et le comportement personnel, rechercher le retour des autres et être conscient des réactions naturelles primaires individuelles ouvre la possibilité de modifier et d'améliorer son comportement.

Être en mesure de contrôler les réactions primaires favorise un comportement cohérent, la prise de décision, la communication et le management d'autrui. L'adoption d'une approche systématique et organisée pour faire face au travail quotidien permet de gérer la façon de répartir son temps afin d'atteindre les objectifs prioritaires.

Accroître l'efficacité au travail ne consiste pas à travailler plus dur, mais permet à l'individu d'atteindre des résultats avec un niveau de satisfaction et de motivation plus élevé. L'individu travaille de façon autonome et indépendante des influences extérieures, en utilisant les opportunités d'appliquer les enseignements tirés de l'expérience.

Connaissances

- Techniques d'introspection et d'auto analyse
- Gestion du stress personnel et de celui des autres
- Techniques et méthodes de relaxation
- Rythmes de travail
- Règles et techniques du retour d'expérience
- Techniques de priorisation
- Gestion du temps personnel
- Contrôle des progrès
- Formulation des objectifs (par exemple, selon la méthode SMART)

- Théories de l'efficacité

Savoir Faire

- Prise de conscience de ses propres styles et préférences de travail
- Sensibilisation aux circonstances qui mènent à des distractions personnelles
- Introspection et contrôle de soi
- Contrôle des émotions et concentration sur les tâches, même en état d'exaspération
- Motivation personnelle
- Délégation de tâches
- Fixation d'objectifs individuels de façon explicite et réaliste
- Réalisation de contrôles réguliers des progrès et des résultats
- Prise en compte des erreurs et des échecs

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs

Indicateurs clés de compétence

4.4.1.1 Identifier et considérer les façons dont vos valeurs et expériences affectent le travail

Description

Pour identifier et comprendre ses valeurs et ses préférences personnelles, l'individu doit connaître son ensemble intrinsèque d'opinions, de points de vue, d'idéaux et de valeurs éthiques et y réfléchir. C'est la base pour des décisions et des actions cohérentes.

L'expérience personnelle influence fortement la façon dont l'individu trouve un sens logique aux situations et aux personnes. Sa perception de la façon dont le monde fonctionne et dont les gens se comportent influence sa manière de penser et d'agir. En comprenant son processus personnel de recherche de sens, l'individu peut identifier pourquoi son interprétation peut être différente de celle des autres, et ainsi réduire l'effet de partialité. Le contraire est de négliger l'influence de l'expérience et que l'individu s'attende à ce que tout le monde voit la «réalité» comme il la voit lui-même.

Mesures

- Identifie ses propres valeurs
- Utilise ses propres valeurs et idéaux pour élaborer ses décisions
- Communique sur ses propres principes et exigences personnelles
- Exprime et détaille sa propre expérience

- Met sa propre expérience en perspective
- Utilise sa propre expérience pour construire des hypothèses sur les personnes et les situations

4.4.1.2 Bâtir la confiance en soi sur la base des forces et des faiblesses personnelles

Description

Être conscient de soi suppose de connaître ses forces et ses faiblesses personnelles. L'individu est conscient de ce en quoi il est bon et de ce qui le passionne, et identifie ainsi quelles tâches doivent être déléguées ou laissées à d'autres. Connaître ses talents personnels et accepter ses limites crée un sentiment de valeur personnelle. L'individu démontre sa confiance en lui en se fondant sur ses capacités personnelles. Le contraire est d'avoir des doutes au sujet de soi-même ou de sa personnalité, en continuant à s'interroger sur ses talents et son potentiel et de à réagir de façon excessive si d'autres misent sur ces faiblesses personnelles.

Mesures

- Identifie ses propres forces, talents, limites et faiblesses
- Exploite ses forces, talents et passions
- Identifie des solutions pour surmonter ses faiblesses et ses limites personnelles
- Maintient le contact avec les yeux même dans des situations stressantes
- Accepte les revers sans perdre confiance

4.4.1.3 Identifier et réfléchir à ses motivations personnelles pour définir des objectifs personnels et rester concentré sur le résultat

Description

Connaître ses motivations personnelles permet à l'individu de se fixer des objectifs personnels qui lui donnent une orientation et libèrent son énergie. L'individu sait ce qui le motive et peut transformer ces motivations en objectifs personnels. L'individu a le contrôle de ses émotions, même lorsqu'il est exaspéré. Le contraire est de « suivre le courant », de vivre la vie comme elle vient et de s'abstenir de donner une orientation. Une fois les objectifs fixés, l'individu doit s'astreindre à rester concentré sur les tâches correspondantes. L'individu est en mesure de se concentrer sur les tâches en dépit des interruptions et connaît les situations qui mènent à la distraction. L'individu évite la procrastination et les attermoissements, qui provoquent du stress tant pour les individus que pour les équipes. Il applique également les techniques de priorisation. Rester orienté vers le résultat inclut la capacité à faire face aux tâches quotidiennes et également aux communications et aux relations.

Mesures

- Démonstre une connaissance de ses propres motivations
- Définit des objectifs et des priorités personnels et professionnels
- Sélectionne des actions qui contribuent aux objectifs personnels
- Identifie les événements qui le perturbent
- Fait le point régulièrement dans le but de maintenir son attention sur les objectifs
- Respecte ses engagements personnels dans le temps

- Porte attention aux tâches à réaliser en dépit des nombreuses perturbations ou interruptions
- Fourni sa propre orientation ou cherche des éclaircissements dans les situations incertaines

4.4.1.4 Organiser le travail personnel en fonction de la situation et de ses propres ressources

Description

Il n'y a pas deux situations identiques. Ce qui fonctionne ou a fonctionné dans une situation peut ne pas fonctionner dans un autre. L'individu cherche donc à « lire » les situations et les personnes et adapte son comportement aux circonstances spécifiques afin d'obtenir les résultats escomptés et d'atteindre ses objectifs. En choisissant une organisation personnelle et en gérant ses propres ressources, l'individu démontre sa capacité à établir des priorités et à équilibrer les différentes tâches entre elles de manière efficace et efficiente. Le gaspillage de temps, d'argent et d'énergie est évité en priorisant les responsabilités et l'exécution des tâches à valeur ajoutée. L'individu gère sa charge de travail pour éviter trop de stress et se ménager des périodes de détente lorsque cela est possible et nécessaire.

Mesures

- Maintient un registre de sa planification du temps
- Établit des priorités entre les demandes divergentes
- Sait dire non, lorsque nécessaire
- Implique des ressources afin d'optimiser la réalisation
- Adapte son discours
- Développe des tactiques appropriées à la situation

4.4.1.5 Être responsable de son apprentissage et de son développement personnel

Description

L'individu se concentre sur un perfectionnement continu, il cherche à améliorer toujours plus la qualité de son travail, de ses actions et de ses décisions. Accepter les commentaires et solliciter les avis permet le développement personnel et l'apprentissage. Si l'individu comprend et utilise les perceptions et les opinions des autres, y compris les observations critiques ou les remarques, ses positions personnelles et ses comportements peuvent être remis en question et améliorés. Le contraire est de rester immuable, de voir tous les commentaires comme autant de critiques, de ne jamais accepter les remarques et de refuser de modifier ses façons de faire. L'individu cherche à se développer en tirant parti de toutes les critiques et de tous les commentaires comme autant de possibilités d'amélioration.

Mesures

- Utilise les erreurs ou les mauvais résultats comme une incitation à se perfectionner
- Utilise les commentaires des autres comme une opportunité de développement personnel
- Recherche des avis
- Mesure ses propres performances
- Porte son attention sur l'amélioration continue de son propre travail et de ses capacités.

4.4.2 Éthique et Fiabilité

Définition

L'atteinte des objectifs d'un projet implique de prendre de nombreux engagements personnels pour faire avancer les choses. L'individu doit faire preuve d'éthique et de fiabilité car l'absence de ces qualités peut conduire à un échec par rapport aux résultats escomptés. L'éthique signifie que l'individu agit en conformité avec ses valeurs et ses propres principes moraux et éthiques. La fiabilité consiste à agir selon les attentes et comportements convenus.

Objet

L'objet de cette compétence est de permettre à l'individu de prendre des décisions cohérentes, de prendre des mesures cohérentes et de se comporter de manière cohérente dans les projets. Le maintien de l'intégrité personnelle contribue à l'établissement d'un environnement fondé sur la confiance, qui aide les autres à se sentir en sécurité et en confiance. Elle permet à l'individu d'aider les autres.

Description

L'éthique et la fiabilité sont construites sur la cohérence des valeurs, des émotions, des actions et des résultats, en disant ce que l'on fait et en faisant ce que l'on dit. En utilisant des normes éthiques et des principes moraux comme base pour les actions et les décisions, et en assumant la responsabilité des actions et des décisions individuelles, la confiance est créée et entretenue. L'individu est une personne sur laquelle on peut compter.

Connaissances

- Codes d'éthique/codes de bonne pratique
- Principes d'équité sociale et du développement durable
- Valeurs personnelles et standards moraux
- Éthique
- Droits universels
- Développement durable

Savoir faire

- Développement de la confiance et renforcement des relations interpersonnelles
- Respect de ses propres normes même lorsque l'on est sous pression et face à l'opposition
- Correction et adaptation du comportement personnel

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementation et législation
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs

Indicateurs clés de compétence

4.4.2.1 Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions

Description

L'individu doit connaître ses propres valeurs car elles sont le fondement de décisions et d'actions cohérentes. La compréhension des valeurs permet d'être en mesure d'exprimer des opinions et des positions sur une grande variété de sujets. L'individu communique ses principes, démontrant ainsi ce qu'ils signifient. L'individu s'assure que les autres se sentent en sécurité en étant prévisible dans ses décisions et ses actions. L'individu est en mesure d'identifier les incohérences et d'articuler les raisons de la divergence entre les déclarations et les actions.

Mesures

- Connaît et reflète ses propres valeurs
- Utilise ses propres valeurs et idéaux pour prendre ses décisions
- Communique sur ses propres principes

4.4.2.2 Promouvoir le développement durable des réalisations et des résultats

Description

Promouvoir le développement durable signifie se concentrer sur la solidité des solutions proposées, même lorsqu'elles concernent des tâches limitées dans le temps. Le développement durable n'est pas seulement favorable à l'équité sociale, la protection de l'environnement ou les résultats économiques. Il prend en compte les résultats et les effets du comportement à long terme. L'individu a ainsi la capacité de tenir compte d'une vision globale et d'agir en conséquence.

Mesures

- Aborde de manière proactive les questions de développement durable dans les solutions proposées
- Considère et intègre les résultats à long terme de ces solutions

4.4.2.3 Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions

Description

Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions signifie que l'individu prend des décisions et agit tout en gardant à l'esprit qu'il est pleinement responsable des conséquences - qu'elles soient positives ou négatives. L'individu reste fidèle aux décisions et aux accords établis avec les autres. L'individu se sent responsable du succès de l'équipe au nom de toutes les parties concernées.

Mesures

- Assume l'entière responsabilité de ses propres décisions et actions
- Prend en charge les résultats tant positifs que négatifs
- Prend des décisions et reste fidèle aux accords établis avec les autres
- Affronte les lacunes personnelles et professionnelles qui entravent son succès professionnel

4.4.2.4 Agir, prendre des décisions et communiquer de manière cohérente

Description

La cohérence signifie que l'individu agit en sorte que les mots, les comportements et les actions correspondent. En appliquant les mêmes principes directeurs à travers ses actions, ses décisions et sa communication, son comportement est prévisible et reproductible dans un sens positif.

Être cohérent n'exclut pas la flexibilité en révisant les plans d'actions si la nécessité d'un changement se fait sentir, ou pour s'adapter à des situations particulières.

Mesures

- Démontre que ses paroles et ses actions sont en phase
- Utilise des approches similaires pour résoudre des problèmes similaires
- Ajuste son comportement personnel au contexte de la situation

4.4.2.5 Faire preuve de rigueur pour renforcer la relation de confiance avec les autres

Description

L'individu accomplit les tâches qui lui incombent d'une manière rigoureuse et minutieuse pour inciter les autres à avoir confiance, à donner leur accord et à prendre des engagements. L'individu est reconnu comme quelqu'un sur qui les autres peuvent compter. D'autres caractériseraient les résultats de ses travaux comme toujours de bonne qualité.

Mesures

- Exécute les travaux qui lui sont confiés de manière rigoureuse et minutieuse
- Gagne la confiance en réalisant des prestations complètes et précises

4.4.3 Communication

Définition

La communication personnelle comprend l'échange d'informations appropriées, précises et cohérentes délivrées à toutes les parties concernées.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de communiquer de façon efficiente et efficace dans une variété de situations, auprès de différents auditoires et à travers différentes cultures.

Description

La communication personnelle décrit les aspects essentiels d'une communication efficace. Le contenu et les moyens de communication – timbre de voix, canal de communication et quantité d'information - doivent être clairs et appropriés pour le public ciblé. L'individu doit vérifier que ses messages sont bien compris en écoutant et en recherchant activement les réactions du public ciblé.

L'individu favorise une communication ouverte et sincère et est capable d'utiliser différents moyens de communication : présentations, réunions, formes écrites, etc... et de connaître leur valeur et leurs limites.

Connaissances

- Différence entre l'information et le message
- Différentes méthodes de communication
- Différentes techniques de questionnement
- Règles de prise en compte du retour d'information
- Facilitation
- Techniques de présentation
- Canaux et style de communication
- Rhétorique
- Caractéristiques du langage corporel
- Technologies de communication

Savoir faire

- Utilise différentes façons de communiquer et différents styles pour une communication efficace
- Pratique l'écoute active
- Utilise les techniques de questionnement
- Fait preuve d'empathie
- Utilise les techniques de présentation et de modération
- Utilise efficacement le langage corporel

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Techniques de gestion de projet 5 : Mode de fonctionnement et gestion de l'information
- Techniques de gestion de projet 12 : Parties prenantes

Indicateurs clés de compétence

4.4.3.1 Fournir aux autres une information claire et structurée et vérifier leur compréhension

Description

Donner des informations claires signifie structurer et transposer l'information d'une manière telle que l'interlocuteur puisse la comprendre et l'utiliser. L'individu doit utiliser une façon logique et structurée de communiquer et doit obtenir la confirmation que le récepteur de l'information a compris le message tel qu'il a été émis. Cela signifie qu'il doit se concentrer sur l'interlocuteur et non sur l'information elle-même, et demander une validation en cas de besoin.

Mesures

- Structure l'information de façon logique en fonction du public et de la situation
- Cite des exemples, lorsque nécessaire
- Utilise un langage facile à comprendre
- Tire parti des conférences et des présentations en public
- Pratique le coaching et dispense de la formation
- Anime et facilite les réunions
- Utilise la visualisation, le langage corporel et l'intonation pour étayer et mettre en valeur les messages

4.4.3.2 Faciliter et promouvoir une communication ouverte

Description

Promouvoir et faciliter une communication ouverte signifie inviter activement les autres à apporter leurs contributions et à exprimer leurs opinions sur des sujets pertinents. Cela exige un climat de confiance, de sorte que les gens puissent exprimer leurs idées et opinions sans se sentir rejetés, réprimandés ou ridiculisés. Il convient de préciser quand et comment les autres sont libres et/ou invités à proposer des idées, des impressions ou des opinions, ou si le moment n'est pas approprié. Dans ce dernier cas, les individus et leur apport doivent encore être traités avec respect.

Écoute et remontée d'informations sont autant d'opportunités d'exploration et d'échange d'opinions.

L'individu démontre un véritable intérêt pour les opinions des autres et crée des structures ouvertes et informelles favorables au retour d'information. L'individu prouve ainsi aux gens que leur présence et leurs opinions sont importantes.

Mesures

- Crée une atmosphère ouverte et respectueuse
- Écoute activement et patiemment en confirmant ce qui a été entendu, reformule ou paraphrase les paroles des autres et confirme sa compréhension
- N'interrompt pas ou ne commence pas à parler pendant que d'autres parlent
- Est ouvert et montre un réel intérêt pour les idées nouvelles
- Confirme qu'un message/information est compris et, au besoin, demande des éclaircissements, des exemples ou des détails
- Indique clairement quand, où et comment les idées, les émotions et les opinions sont les bienvenues
- Indique clairement comment les idées et opinions seront traitées

4.4.3.3 Choisir des styles et des canaux de communication pour répondre aux besoins de l'auditoire, de la situation et du niveau de management

Description

L'individu choisit la façon appropriée de communiquer avec l'auditoire ciblé. L'individu est en mesure de communiquer à différents niveaux et par le biais de différentes voies. Toutes les formes de communication - formelle ou informelle, neutre ou émotionnelle - doivent être considérées. Le type de communication (écrite, orale ou visuelle) le plus approprié doit également être défini.

Mesures

- Sélectionne les canaux et styles de communication appropriés en fonction du public ciblé
- Communique par le biais des canaux sélectionnés selon les styles choisis
- Surveille et contrôle la communication
- Modifie les canaux et les styles de communication en fonction de la situation.

4.4.3.4 Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles

Description

Une équipe virtuelle se compose de personnes qui travaillent par-delà les fuseaux horaires, l'espace et/ou les frontières organisationnelles. La communication au sein des équipes virtuelles est un défi, car tous ne sont pas situés dans le même environnement ou la même organisation, et ils peuvent être répartis dans plusieurs organisations, villes, pays ou continents.

Souvent, la communication entre les membres de l'équipe virtuelle n'est ni synchronisée ni face à face; elle doit utiliser les technologies de communication modernes. Les procédures de communication doivent tenir compte des

aspects tels que la langue, le canal, le contenu et les fuseaux horaires.

Mesures

- Utilise les technologies modernes de communication, par exemple, les réseaux sociaux, les téléconférences, les échanges instantanés (chat) et le partage d'information sur le web (cloud)
- Définit et maintient des processus et des procédures de communication clairs
- Favorise le renforcement de la cohésion et de l'équipe

4.4.3.5 Utiliser l'humour et le sens de la perspective, le cas échéant

Description

Travailler sur des projets peut être souvent stressant. Être capable de voir des situations, des problèmes et même son propre travail d'un point de vue différent est un atout important. L'humour permet aux individus d'acquérir un sens de la perspective - une manière de juger comment quelque chose est bon, mauvais ou important comparé à d'autres choses. Le relâchement de la tension à travers l'humour facilite souvent la coopération et la prise de décision. L'humour est un outil puissant pour diminuer la tension dans les situations où des conflits risquent d'éclater. S'il est utilisé de la bonne manière, au bon moment et avec respect, l'humour peut également faciliter la communication.

Mesures

- Change les perspectives de communication
- Diminue la tension par l'utilisation de l'humour

4.4.4 Engagement et Motivation

Définition

Les relations personnelles forment la base d'une collaboration productive, de l'engagement personnel et de l'engagement des autres. Cela comprend les relations individuelles ainsi que la mise en place d'un réseau complet de relations. Du temps et de l'attention doivent être investis dans l'établissement de relations solides et durables avec les individus. La capacité à établir des relations solides repose principalement sur des compétences sociales telles que l'empathie, la confiance mutuelle et la communication. Partager des visions et des objectifs avec les individus et avec l'équipe oblige les autres à s'engager dans des tâches et à servir des objectifs communs.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de construire et maintenir des relations personnelles et de comprendre que la capacité de s'engager avec les autres est une condition préalable à la collaboration, à l'engagement et finalement à la performance.

Description

Les relations personnelles sont initiées par un véritable intérêt pour les gens. Construire des relations présente deux facettes : le développement de relations individuelles, la création et l'entretien de réseaux sociaux. Dans les deux cas, l'individu doit être capable d'interagir ouvertement avec les autres. Une fois établies, les relations doivent être maintenues et améliorées en établissant et en montrant sa confiance, une interaction respectueuse et une communication ouverte. Les différences culturelles peuvent accroître l'intérêt et l'attractivité mais aussi favoriser les chances de malentendus qui peuvent mettre en péril la qualité des relations. Lorsque les relations personnelles sont établies, il est beaucoup plus facile d'impliquer les autres quand ses propres visions, objectifs et tâches sont communiqués de manière enthousiaste. Une autre façon d'impliquer les autres et d'obtenir leur investissement est de les associer activement dans les discussions, les décisions et les actions. En général, les gens ont tendance à s'investir sur des objectifs et des tâches plus facilement lorsqu'on leur fait la demande à l'avance.

Connaissances

- Motivation intrinsèque
- Théories de motivation
- Résistance à la manipulation
- Valeurs, traditions et besoins individuels de différentes cultures
- Théorie des réseaux

Savoir faire

- Utilisation de l'humour pour briser la glace
- Moyens appropriés de communiquer
- Communication respectueuse

- Respect des autres et conscience de la diversité ethnique et culturelle
- Confiance dans sa propre intuition

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Technique de gestion de projet 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information
- Technique de gestion de projet 12 : Parties prenantes

Indicateurs clés de compétence

4.4.4.1 Initier et développer des relations personnelles et professionnelles

Description

Initier et développer des relations personnelles signifie rechercher et tirer parti d'opportunités pour établir un contact avec d'autres personnes. L'individu démontre de l'intérêt pour les gens et est prêt à discuter avec eux. L'individu utilise les possibilités et les situations pour créer et maintenir des contacts personnels et professionnels. L'individu est présent, disponible, ouvert au dialogue, et il reste activement en contact. L'individu est visible et accessible pour les membres de l'équipe, les clients, les utilisateurs et les autres intervenants. L'individu reste à l'écoute, prête attention aux autres et les tient informés.

Mesures

- Recherche activement des possibilités et des situations pour établir de nouveaux contacts
- Démonstre un intérêt à rencontrer de nouvelles personnes
- Utilise l'humour pour briser la glace
- Est présent, disponible et ouvert pour la discussion
- Reste activement en contact, établit une routine pour les réunions bilatérales
- Maintient les autres informés

4.4.4.2 Créer, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux

Description

Créer, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux présente différents niveaux. Au niveau le plus bas, l'individu se joint et contribue avec d'autres à des réseaux qui sont intéressants et/ou utiles. Ce faisant, de nouvelles relations sont établies. Au deuxième niveau, l'individu crée de nouveaux réseaux et cercles de son propre chef et ainsi ouvre de nouveaux flux de communication avec les autres. L'individu agit donc comme un facilitateur ou un centre de communication. Le niveau supérieur de réseautage social est de rendre ses propres relations disponibles aux autres. Cela consiste à permettre, renforcer ou établir des relations entre

les autres qui sont maintenues même sans que l'individu soit lui-même engagé.

Mesures

- Rejoint et contribue aux réseaux sociaux
- Crée et facilite les réseaux sociaux
- Organise des événements en réseau
- Facilite le soutien au réseau

4.4.4.3 Faire preuve d'empathie par l'écoute, la compréhension et le soutien

Description

Faire preuve d'empathie signifie démontrer un réel intérêt et une implication avec les autres et leur bien-être. L'individu écoute attentivement les autres et assure la compréhension en posant des questions de clarification ou de détail. L'individu reconnaît les émotions exprimées ou éventuellement vécues par d'autres. L'individu s'identifie et réagit à ces émotions d'une manière sympathique ou compatissante. L'individu offre un soutien, même s'il n'est pas demandé.

Mesures

- Écoute activement
- S'assure que les autres se sentent entendus
- Pose des questions de clarification
- S'intéresse aux problèmes des autres et offre de l'aide
- Se familiarise avec les valeurs et les normes des autres
- Répond aux demandes dans un délai raisonnable

4.4.4.4 Montrer sa confiance et son respect en encourageant les autres à partager leurs opinions et leurs préoccupations

Description

Avoir confiance en quelqu'un signifie avoir foi en ses actions ou décisions futures, et être convaincu de ses intentions positives. L'individu n'a pas d'intentions cachées et partage l'information avec les autres. L'individu accepte également que faire confiance est un investissement avec un résultat incertain. L'individu prend les autres au sérieux, avec leurs talents et leurs opinions, et admet que le succès dépend aussi des actions et des engagements des autres. Pour obtenir des performances optimales de l'équipe, il est crucial de comprendre la motivation des membres de l'équipe. Pour y arriver, l'individu doit passer du temps avec les gens afin de comprendre qui ils sont et ce qui les motive.

L'individu doit garder à l'esprit que les valeurs, les expériences et les objectifs des autres peuvent être très différents des siens. Agir respectueusement signifie traiter les autres d'une manière respectueuse, comme vous voudriez être traité vous-même. L'individu prend les autres au sérieux, apprécie leurs opinions, leur travail et leur personne, sans distinction de sexe, de race, de statut social ou d'origine. La diversité culturelle est respectée. L'individu considère les codes de conduite comme des lignes directrices pour les prises de décision et les comportements.

Mesures

- Compte sur la parole donnée
- Affecte les tâches aux membres de l'équipe sur la base de la confiance
- Attend des autres qu'ils agissent selon les valeurs et les accords communs
- Délègue le travail sans surveiller et contrôler chaque étape
- Cherche à connaître les idées, les souhaits et les préoccupations des autres
- Prend note et respecte les différences entre les personnes
- Reconnaît l'importance de la variété professionnelle et personnelle

4.4.4.5 Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir la collaboration et l'engagement des autres

Description

Partager une vision et des objectifs implique de reconnaître et de démontrer une attitude positive et enthousiaste à l'égard d'une tâche, d'un processus ou d'un but tout en montrant un optimisme réaliste. Inspirer les autres exige une vision ambitieuse, mais toujours claire, des objectifs réalistes et la capacité d'obtenir l'engagement des personnes concernées. Être soi-même engagé est une condition importante pour cela.

L'inspiration est souvent réalisée grâce à une vision partagée - une vision de l'avenir à laquelle les individus peuvent croire et dont ils veulent faire partie. Cette vision peut être soit explicite (même écrite) soit implicite. La vision sert de source de motivation pour le changement.

Impliquer les individus et obtenir leur engagement signifie qu'ils se sentent personnellement responsables d'un bon résultat. Cela peut se faire par divers moyens - en leur demandant leur avis, en les rendant responsables d'une tâche ou en les impliquant dans les décisions.

L'individu doit faire une utilisation optimale des compétences et des expériences de ses collègues. Cela signifie que les individus doivent être impliqués dans les décisions sur la base de ce qu'ils peuvent ajouter aux connaissances existantes. Il en va de même pour le partage de l'information, car cela peut renforcer l'investissement. Cependant, l'individu doit aussi être conscient des dangers de la surcharge d'information. Comme chaque membre de l'équipe a ses propres tâches, dans certains cas, il est préférable de n'informer que les personnes directement concernées.

Mesures

- Agit positivement
- Communique clairement la vision, les objectifs et les résultats
- Invite au débat et à la critique de la vision, des objectifs et des résultats
- Implique les individus dans la planification et la prise de décisions
- Demande un engagement sur des tâches spécifiques
- Prend les contributions individuelles au sérieux
- Met l'accent sur l'engagement de tous pour atteindre le succès

4.4.5 Leadership

Définition

Le leadership consiste à fournir des orientations et des conseils aux individus et aux groupes. Il implique la possibilité de choisir et d'appliquer des styles de management appropriés dans différentes situations. Outre la démonstration du leadership avec son équipe, l'individu doit être considéré comme un leader dans son rôle de représentation du projet auprès de la direction et des autres parties prenantes.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de diriger, d'orienter et de motiver les autres afin d'améliorer la performance individuelle et collective.

Description

Un leader doit être conscient des différents styles de leadership et décider ce qui est approprié pour son tempérament, pour le projet, pour l'équipe et pour les autres parties prenantes, dans tous les types de situations. Le style de leadership choisi comprend les modes de comportement, les méthodes de communication, les attitudes à l'égard des conflits, les façons de contrôler les comportements des membres de l'équipe, les processus décisionnels, ainsi que le type et l'étendue de délégation. Le leadership est important tout au long du cycle de vie du projet, et devient particulièrement important lorsque le changement est nécessaire ou lorsqu'il existe une incertitude au sujet d'un plan d'action.

Connaissances

- Modèle de leadership
- Apprentissage individuel
- Techniques de communication
- Coaching
- Capacité à faire sens et à donner du sens
- Bases du pouvoir
- Prise de décision (consensus, démocratie/majorité, compromis, autorité, etc.)

Savoir faire

- Conscience de soi
- Capacité d'écoute
- Force émotionnelle
- Capacité d'exprimer un ensemble de valeurs
- Acceptation des erreurs et des échecs
- Partage de valeurs
- Création de l'esprit d'équipe
- Méthodes et techniques de communication et de leadership
- Gestion d'équipes virtuelles

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Tous les EC du domaine technique de gestion de projet
- Contextuel 4 : Stratégie d'acteurs
- Contextuel 5 : Culture et Valeurs

Indicateurs clés de compétence

4.4.5.1 Initier des actions et offrir aide et conseils de manière proactive

Description

Prendre l'initiative signifie avoir la propension et la capacité de lancer une action non demandée, en particulier de faire des propositions ou de donner des conseils, de prendre le pilotage et/ou d'apporter de l'aide sans y être invité. Prendre l'initiative exige la capacité d'anticiper, à la fois les situations possibles et les solutions possibles.

Prendre l'initiative ajoute à l'influence personnelle et renforce la visibilité.

En revanche, si l'initiative est mal accueillie ou tourne mal, il y a un risque de perte d'influence ou de statut. Ainsi, chaque initiative devrait toujours être guidée par une évaluation soigneuse des avantages et des inconvénients.

Mesures

- Propose ou lance des actions
- Offre de l'aide ou des conseils non sollicités
- Pense et agit avec une orientation vers le futur (c'est-à-dire : avoir une longueur d'avance)
- Équilibre l'initiative et le risque

4.4.5.2 Prendre la responsabilité et s'engager

Description

Prendre la responsabilité signifie démontrer une appropriation personnelle. Cet investissement envers les objectifs du projet fait que les individus croient en sa valeur. L'individu agit en tant qu'entrepreneur en prenant l'entière responsabilité du processus et en repérant les opportunités d'amélioration. L'individu suit de très près les processus et les résultats pour repérer les bonnes occasions d'intervenir et de proposer des améliorations, de façon à offrir des possibilités d'apprentissage.

Mesures

- Manifeste la prise de responsabilité et l'investissement par le comportement, la parole et les attitudes
- Discute du projet en termes positifs
- Rassemble et génère l'enthousiasme pour le projet

- Définit des mesures et des indicateurs de performance
- Cherche des façons d'améliorer les processus de projet
- Encourage l'apprentissage

4.4.5.3 Fournir orientation, encadrement et tutorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes

Description

Donner une orientation, un encadrement et un tutorat signifie donner des conseils et du soutien aux personnes et aux équipes et établir des conditions qui engagent les gens dans leurs missions. L'encadrement et le tutorat sont axés sur l'amélioration des capacités et l'autonomie des membres de l'équipe. L'orientation les guide dans leurs activités. L'individu crée et communique des objectifs personnels et communs et agit à partir de ceux-ci. L'individu crée et partage une vision pour mener à bien le projet. Fournir orientation, encadrement et tutorat exige la capacité de garder la tête froide dans des situations exigeantes et peu claires. Cela demande également que l'individu sache quand et dans quelle direction il faut mener l'encadrement ou le tutorat et quelle forme il doit prendre. Parfois, il peut être préférable de ne pas divulguer une proposition ou une décision pendant un certain temps pour promouvoir l'autonomie ou la créativité des équipes ou des individus.

Mesures

- Fournit une orientation pour les personnes et les équipes
- Encadre et assure le tutorat des membres de l'équipe pour améliorer leurs capacités
- Établit une vision et des valeurs et dirige en fonction de ces principes
- Aligne les objectifs individuels avec les objectifs communs et décrit la façon de les atteindre

4.4.5.4 Exercer sur les autres le pouvoir et l'influence appropriés pour atteindre les objectifs

Description

Exercer le pouvoir et l'influence signifie être visible en tant que leader et ouvrir aux autres la voie à suivre. Par conséquent, il faut comprendre les demandes des collègues, subordonnés, clients et autres parties prenantes, pour y répondre et influencer leurs attentes et leurs opinions.

Exercer une influence signifie également orienter les actions des autres, que l'on soit ou non aux commandes. Un leader façonne activement les opinions et crée la perception des situations, des résultats et des relations à travers les mots et les actions. Parfois, l'usage de l'autorité est nécessaire pour réaliser les résultats ou sortir d'une impasse ; dans d'autres situations, un simple mot, bien placé peut être encore plus efficace. L'utilisation ouverte de la force peut créer du ressentiment ou inciter au contre-pouvoir, de sorte qu'un leader doit savoir quand et comment utiliser le pouvoir et de quelle manière. L'utilisation et l'efficacité du pouvoir et de l'influence sont toujours étroitement liées à la communication. Un leader devrait connaître les possibilités et les limites de chaque moyen et canal de communication.

Mesures

- Utilise divers moyens d'exercer influence et pouvoir
- Utilise influence et pouvoir en temps opportun
- Est perçu par les intervenants comme le leader du projet ou de l'équipe

4.4.5.5 Prendre, analyser et appliquer les décisions

Description

La prise de décisions signifie être en mesure de choisir un plan d'action basé sur plusieurs voies alternatives possibles. Souvent, les décisions sont prises avec des informations incomplètes ou même contradictoires et avec des conséquences incertaines. La prise de décision implique de sélectionner consciemment parmi les alternatives et de choisir celle qui est la plus cohérente et en ligne avec les objectifs. Les décisions devraient être prises en fonction de l'analyse des faits et en intégrant les points de vue et les opinions des autres.

Parfois, la qualité de l'information est si médiocre que les décisions reposent sur l'intuition. Examiner et être prêt à modifier les décisions antérieures en fonction de nouvelles informations est un élément essentiel de la capacité de prendre des décisions. Les décisions sont fréquemment prises par d'autres (par exemple, par le responsable hiérarchique, les comités directeurs, etc.). Le leader exerce son influence pour inciter ceux-ci à prendre les bonnes décisions au bon moment.

Mesures

- Fait face à l'incertitude
- Invite à donner son opinion et à discuter avant la prise de décision, en temps opportun et de manière appropriée
- Explique la justification des décisions
- Influence les décisions des parties prenantes en proposant des analyses et des interprétations
- Communique clairement la décision et l'intention
- Examine les décisions et les modifie en fonction de faits nouveaux
- Réfléchit sur les situations passées pour améliorer les processus décisionnels.

4.4.6 Travail en équipe

Définition

Le travail en équipe a pour but de rassembler les individus pour réaliser un objectif commun. Les équipes sont des groupes de personnes qui travaillent ensemble pour réaliser des objectifs définis. Les équipes de projet sont souvent pluridisciplinaires et sont composées de personnes de différentes spécialités travaillant ensemble. Le travail en équipe a pour but de construire une équipe productive, de la constituer, de l'animer et de la diriger. La communication et les relations sont parmi les aspects les plus importants d'un travail en équipe réussi.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de choisir les membres adaptés de l'équipe, de promouvoir un axe de travail et de gérer efficacement ces membres.

Description

Le travail en équipe couvre le cycle de vie complet de son activité. Cela commence par la phase initiale de sélection des membres. Puis, l'équipe doit être constituée, soutenue et guidée. Au cours des différentes phases du projet, comme les membres de l'équipe et l'équipe elle-même acquièrent de plus en plus de maturité dans leurs tâches respectives, ils peuvent effectuer ces dernières de façon plus autonome et par conséquent exercer plus de responsabilités.

Le travail en équipe fait souvent appel aux réunions, aux groupes de travail et aux séminaires incluant le responsable du projet, les membres de l'équipe et parfois d'autres intervenants. L'esprit d'équipe - à savoir amener les gens à bien travailler ensemble - peut être développé grâce à la motivation individuelle, l'établissement d'objectifs d'équipe, les événements sociaux, les stratégies de soutien et autres.

Des problèmes peuvent survenir en raison de difficultés techniques, économiques ou autres situations stressantes. Des problèmes peuvent également survenir en raison des différences culturelles et éducatives, d'intérêts et/ou de méthodes de travail différents, ou de l'éloignement géographique des membres. L'individu qui dirige l'équipe doit sans cesse veiller à la cohésion des membres de l'équipe tout au long du cycle de vie du projet.

Pendant la durée du projet, la performance des membres de l'équipe doit être régulièrement évaluée par le chef de projet en collaboration avec la hiérarchie opérationnelle afin de déterminer et de répondre aux besoins de développement, de coaching et de formation. Lorsque la performance d'un membre de l'équipe est en dessous de celle requise pour la mission qu'il doit assurer, des mesures correctives peuvent être nécessaires.

Tout au long de la vie d'une équipe, l'implication personnelle doit être encouragée, le travail en réseau stimulé, la présence d'un environnement de travail productif facilité et la communication et les relations interpersonnelles encouragées.

Connaissances

- Organisation de projet
- Modèles de fiches de rôles dans l'équipe
- Modèles de cycle de vie de l'équipe

Savoir Faire

- Compétences en recrutement et sélection de personnel
- Techniques d'entretien
- Développement et maintien de relations
- Compétences de facilitateur

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information
- Gestion 8 : Ressources
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage

Indicateurs clés de compétence

4.4.6.1 Sélectionner et bâtir une équipe

Description

Pour assurer la réussite du travail en équipe, les bonnes ressources doivent être sélectionnées. En plus de s'assurer qu'ils possèdent les compétences nécessaires, le chef de projet doit aussi veiller à ce que les membres de l'équipe sélectionnés rentrent dans une bonne « alchimie » pour être en mesure de travailler ensemble. Avant de commencer à travailler ensemble, les individus doivent prendre conscience de leur appartenance à une équipe. Le rôle du chef de projet est de transposer la motivation individuelle en performance collective. Les membres de l'équipe doivent pouvoir apprendre davantage sur les autres grâce aux tâches qu'ils accomplissent. Le développement du travail en équipe est une tâche continue et, lorsque l'équipe arrive à maturité, les activités du chef de projet doivent s'adapter.

Mesures

- Analyse les compétences, les forces, les faiblesses et les motivations individuelles au moment de constituer l'équipe et décider des missions et des tâches de chaque intervenant
- Clarifie les objectifs et crée une vision commune
- Définit les objectifs de l'équipe, son programme et les critères de réussite
- Négocie les règles communes à l'équipe
- Motive les individus et renforce la conscience d'équipe

4.4.6.2 Promouvoir la coopération et le travail en réseau entre les membres de l'équipe

Description

Stimuler la coopération consiste à faire en sorte que les participants de l'équipe travaillent ensemble et contribuent à l'atteinte d'objectifs convenus au travers de leur expérience, de leurs connaissances, de leurs opinions, de leurs idées et de leurs préoccupations. Les discussions et les désaccords sont une conséquence inévitable de cet exercice, mais tant que le chef de projet s'assure qu'une atmosphère productive et respectueuse est maintenue, les membres de l'équipe peuvent s'attendre à ce que toute controverse amène une meilleure performance. Chaque fois qu'un membre de l'équipe perturbe la coopération en jouant un rôle de division ou contre-productif, le chef de projet doit résoudre ce problème en intervenant quitte à remplacer le perturbateur. Le chef de projet peut stimuler le travail en réseau grâce à des activités physiques et virtuelles pendant lesquelles les membres de l'équipe partagent leurs connaissances et se motivent et s'inspirent les uns les autres.

Mesures

- Crée des opportunités de dialogue
- Demande les suggestions et les préoccupations des membres afin d'améliorer les performances
- Partage les succès avec l'équipe
- Favorise la coopération tant à l'intérieur qu'à l'extérieur
- Prend des mesures appropriées lorsque la cohésion de l'équipe est menacée
- Utilise des outils collaboratifs

4.4.6.3 Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres

Description

Le développement de l'équipe consiste à encourager ses membres à acquérir de nouvelles compétences. Le rôle du chef de projet est de soutenir, permettre et évaluer ces efforts d'apprentissage ainsi que de créer des opportunités de partage entre les membres de l'équipe, les autres équipes et l'organisation en dehors du projet.

Mesures

- Favorise l'apprentissage continu et le partage des connaissances
- Utilise des techniques pour favoriser la participation au développement (formation dans le milieu du travail)
- Offre des possibilités pour des séminaires et des groupes de travail (sur place et à l'extérieur)
- Planifie et favorise les sessions de retour d'expérience
- Fournit temps et occasions pour le développement individuel des membres de l'équipe

4.4.6.4 Donner de l'autonomie aux équipes en déléguant tâches et responsabilités

Description

La responsabilité entraîne la participation. Le chef de projet améliore la participation (autonomie individuelle et collective) en déléguant des tâches aux membres de l'équipe. En fonction de leur expérience, les tâches déléguées peuvent être plus ou moins importantes. Le résultat des tâches déléguées doit être mesuré, avec des cycles de contrôle pour s'assurer de l'efficacité des apprentissages.

Mesures

- Délégué des tâches
- Donne de l'autonomie aux équipes en déléguant des responsabilités
- Précise les critères de performance
- Etablit des règles de rapport interne à l'équipe
- Ménage des moments de contrôle et de dialogue

4.4.6.5 Reconnaître les erreurs pour en tirer des leçons

Description

Le chef de projet veille à ce que l'impact des erreurs sur les processus et la réussite du projet soit réduit au minimum. Il est conscient que les erreurs peuvent toujours se produire et comprend et accepte que les individus fassent des erreurs. Le chef de projet analyse les erreurs et facilite le retour d'expérience. Les erreurs sont utilisées comme une plateforme d'amélioration afin de les limiter dans le futur.

Dans certains cas, le chef de projet peut même adopter un comportement qui augmente le risque d'erreurs, à condition qu'elles soient sources d'innovation pour surmonter les problèmes et les difficultés à venir. Il doit alors veiller à ce que les processus et la réussite du projet n'en soient pas affectés négativement. Il cherche les causes fondamentales des erreurs et prend des mesures efficaces pour faire en sorte que les mêmes erreurs ne se reproduisent pas.

Mesures

- Dans la mesure du possible, évite les effets négatifs des erreurs sur la réussite du projet
- Réalise que des erreurs se produisent et accepte que les individus en fassent
- Fait preuve de tolérance face aux erreurs
- Analyse et discute des erreurs pour déterminer les améliorations dans les processus
- Aide les membres de l'équipe à apprendre de leurs erreurs

4.4.7 Conflits et Crises

Définition

Cet élément de compétence comprend la maîtrise ou la résolution des conflits et des crises en étant attentif à l'environnement, en tenant compte du contexte et en résolvant les désaccords. Les conflits et les crises peuvent être déclenchés par des conflits de personnalité, des niveaux de stress élevés ou d'autres difficultés potentielles. L'individu doit gérer ces situations de manière appropriée et développer un processus d'apprentissage pour les conflits et les crises futurs.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de prendre des mesures efficaces en cas de crises et de conflit en raison d'intérêts divergents ou incompatibles.

Description

Des conflits peuvent se produire entre deux ou plusieurs personnes et/ou parties prenantes. Très souvent, un conflit dégrade un bon environnement de travail et peut entraîner un effet négatif pour les parties concernées. Une crise peut être la conséquence directe ou indirecte d'un conflit ou le résultat d'un changement brusque ou décisif dans une situation, qui menace la réalisation des objectifs du projet. Dans ces moments, une réponse rapide est nécessaire ; elle fait appel à une évaluation circonstanciée de la crise de façon à définir des scénarios pour la résoudre, sécuriser le projet et/ou de décider de transmettre le dossier au bon niveau de l'organisation.

La capacité à identifier les conflits et les crises potentiels et à réagir en conséquence nécessite une compréhension des mécanismes fondamentaux du déclenchement de ces conflits ou crises. L'individu peut utiliser une variété de méthodes pour traiter un conflit et/ou une crise, potentiels ou réels : la collaboration, le compromis, la prévention, la persuasion, l'escalade ou la directivité. Le choix de telle ou telle méthode est dicté par la nécessité de trouver un certain équilibre entre des intérêts contraires.

La transparence et l'intégrité démontrées par l'individu agissant comme intermédiaire entre les parties en conflit contribuent à faire émerger des solutions acceptables. Cependant, les conflits ne peuvent parfois pas être résolus au sein de l'équipe projet ; il est alors nécessaire de faire appel à un médiateur indépendant ou de s'adresser aux instances dirigeantes.

Connaissances

- Techniques de désescalade
- Techniques de créativité
- Techniques de modération
- Techniques de scénarios
- Modèles de gestion de conflit
- Sensibilisation à la résolution de conflits lors de la constitution de l'équipe
- Plan de crise
- Scénarios de la pire éventualité

Savoir Faire

- Compétences diplomatiques
- Compétences de négociation, de compromis
- Compétences de modération
- Persuasion
- Compétences de rhétorique
- Compétences analytiques
- Résistance au stress

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Gestion 8 : Ressources
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage
- Gestion 11 : Risques et opportunités

Indicateurs clés de compétence

4.4.7.1 Anticiper et éventuellement prévenir les conflits et les crises

Description

Être conscient des conflits et des crises potentiels signifie être vigilant et attentif aux situations qui peuvent conduire à des désaccords. Idéalement, les conflits potentiels sont identifiés et évités ou traités à un stade précoce, avant qu'ils ne se développent. La prévention comprend l'anticipation des sujets de conflit, en mettant les membres de l'équipe qui ont des personnalités ou des intérêts conflictuels dans des équipes distinctes et/ou en associant ces personnes à des co-équipiers capables de les gérer. Le stress est un facteur de conflit ou de crise, car les gens ont tendance à être irritables sous pression. L'individu doit donc être en mesure de reconnaître, d'évaluer et de réduire les niveaux de stress de l'équipe.

Mesures

- Analyse des situations potentiellement stressantes
- Maintient les personnalités ou les intérêts contradictoires dans des tâches ou équipes distinctes
- Associe les éléments sensibles aux conflits à des personnes susceptibles de les gérer
- Met en place des mesures de prévention
- Prend des mesures de réduction du stress
- Tient compte des situations stressantes dans une équipe

4.4.7.2 Analyser les causes et les conséquences des conflits et crises et choisir les réponses appropriées

Description

Les conflits passent par différentes étapes, telles que définies par plusieurs théories. Ces étapes peuvent être résumées en trois grandes catégories :

- Latent (potentiel mais pas encore visible ou connu). Cela existe à chaque fois que des individus ou des groupes ont des divergences qui ne sont pas assez importantes pour inciter une partie à agir pour changer la situation.
- Émergent (visible mais toujours sous contrôle). Cela peut se produire quand un « événement déclencheur » se produit (désaccord ouvert). Cet événement est soit la cause réelle du conflit soit un prétexte couvrant un autre conflit d'intérêts ou de personnalités. Lorsque le conflit émerge, les parties concernées sont toujours en bons termes et peuvent envisager des solutions rationnelles.
- Déclaré (conflit ouvert). Dans cette phase, les parties sont ouvertement et émotionnellement en désaccord les uns avec les autres et ne sont plus en mesure ou disposées à discuter de solutions calmement et rationnellement. Des individus externes peuvent prendre parti ou sont invités à le faire. Dans certaines situations, des mesures juridiques peuvent être prises ou envisagées.

Les crises, en revanche, concernent la 3^{ème} catégorie, sans étapes intermédiaires. Cependant, elles ne sont pas toujours le résultat de situations de conflit, mais peuvent découler d'un problème soudain (un risque majeur qui se produit, un événement extérieur avec un grand impact, etc.).

L'art de la gestion des conflits et des crises est d'en évaluer les causes et les conséquences afin d'obtenir des informations supplémentaires permettant de décider de possibles solutions.

Les conflits et les crises peuvent avoir des causes très différentes allant de désaccords factuels aux conflits de personnalités. Ils peuvent avoir des origines qui sont externes au projet voire même à l'organisation.

Les crises peuvent également être différenciées par leurs impacts potentiels. Selon le degré de ces impacts, des approches différentes peuvent être choisies pour apaiser, résoudre ou atténuer le conflit ou la crise.

Mesures

- Évalue la phase du conflit
- Analyse les causes d'un conflit ou d'une crise
- Analyse l'impact potentiel d'un conflit ou d'une crise
- Possède différentes approches de résolution de conflit ou de crise

4.4.7.3 Arbitrer et résoudre les conflits et crises et/ou leurs impacts

Description

Souvent, la gestion de conflits ou de crises doit être effectuée dans un contexte d'individus et/ou groupes en colère ou gagnés par la panique. En un minimum de temps, l'individu doit s'informer, analyser les options, décider d'une solution positive et de préférence en synergie avec les autres parties, tout en restant calme et en gardant le contrôle de soi. Dans ces circonstances, la relaxation et le jugement équilibré sont des qualités importantes. Dans les situations de crise, la capacité à agir fermement est la plus importante.

Les méthodes possibles pour résoudre les conflits incluent la collaboration, le compromis, la prévention ou l'autorité. Chaque méthode dépend de la réalisation d'un équilibre entre ses propres intérêts et ceux des autres. La gestion collaborative des conflits exige une volonté de compromis entre toutes les parties.

Au début des conflits, l'individu peut agir comme modérateur/médiateur (dans la mesure où il n'est pas directement impliqué). L'individu réunit les parties en conflit et facilite une communication sans exprimer un jugement. Dans les étapes ultérieures, les options peuvent inclure l'intervention de la direction, la médiation professionnelle et/ou des mesures juridiques.

Mesures

- Aborde les problèmes avec un esprit d'ouverture
- Crée une atmosphère de débat constructif
- Choisit et utilise la bonne méthode pour résoudre le conflit ou la crise
- Prend des mesures disciplinaires ou juridiques lorsque cela est approprié

4.4.7.4 Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin de s'améliorer

Description

Une fois qu'un conflit a été résolu, il est important de restaurer un sentiment d'harmonie et d'équilibre. Faire un retour d'expérience à partir des conflits et des crises traversés permet de mieux appréhender les origines et les causes d'un conflit. L'individu peut notamment distinguer l'impact de l'environnement et les causes véritables d'un conflit ou d'une crise, apprendre de celles-ci et encourager l'équipe à faire de même, afin de mieux gérer les situations semblables à l'avenir.

Mesures

- Restaure l'esprit d'équipe
- Motive les membres de l'équipe afin que chacun reconnaisse et tire les leçons de son propre comportement dans le conflit
- Utilise les conflits comme source de progrès
- Renforce la cohésion et la solidité de l'équipe à l'égard des conflits futurs

4.4.8 Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème

Définition

L'élément de compétence « Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problèmes » recouvre la capacité d'appliquer diverses techniques et façons de penser pour définir, analyser, prioriser et trouver des alternatives pour traiter les défis et les problèmes. Cela demande de penser et d'agir de façon originale et imaginative et de stimuler la créativité individuelle et collective. Cette compétence est utile lorsque des risques, des problèmes et des situations difficiles se présentent.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de gérer efficacement l'incertitude, les problèmes, l'innovation et les situations stressantes par la recherche systématique et continue d'approches et/ou de solutions nouvelles, meilleures et plus efficaces.

Description

Cet élément de compétence se traduit par une utilisation optimale de ce avec quoi il faut travailler. Il ne suffit pas de créer quelque chose de nouveau, mais il faut également améliorer les choses existantes, pour qu'elles fonctionnent mieux, plus vite ou qu'elles soient moins chères. L'individu possède les ressources suffisantes et l'attitude idoine au sein de l'équipe pour stimuler, évaluer et agir sur les innovations améliorant les processus, les résultats ou les objectifs. Ces innovations doivent souvent être « vendues » à l'équipe avant d'être acceptées. Une équipe ouverte à la créativité et à l'innovation est une condition préalable à cette acceptation. Les premiers membres de l'équipe qui seront convaincus défendront ces innovations et les amélioreront afin qu'elles soient plus facilement acceptées par les autres.

Cette compétence est l'une des compétences principales pour la réussite du projet. Elle aide à surmonter les problèmes et motive l'équipe à travailler ensemble pour innover. La créativité doit être utilisée avec précaution afin que la réalisation des objectifs ne soit pas perdue de vue. Les techniques conceptuelles et analytiques sont également d'une importance capitale pour traiter le trop-plein d'informations auquel de nombreux projets et organisations font face. Être capable d'extraire, de présenter ou de signaler la bonne information en temps opportun est essentiel pour la réussite du projet.

Connaissances

- Techniques pour solliciter les idées des autres
- Pensée conceptuelle
- Techniques d'abstraction
- Méthodes de pensée stratégique
- Techniques analytiques
- Pensée convergente ou divergente
- Méthodes de créativité
- Processus et techniques d'innovation

- Méthodes d'adaptation
- Pensée latérale
- Pensée systémique
- Synergie et pensée holistique
- Analyse de scénario
- Analyse FFPM (Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces)
- Analyse PESTEL (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Écologique, Légale)
- Théories de la créativité
- Techniques de remue-méninges (brainstorming)
- Techniques de convergence (analyse comparative, techniques d'entretien)

Savoir Faire

- Compétences analytiques
- Facilite les discussions et les séances de travail de groupe
- Choisit les méthodes et techniques appropriées pour communiquer les informations
- Pense « en dehors du contexte »
- Imagine un état futur inconnu
- Fait preuve de résilience
- Fait face aux erreurs et aux échecs
- Identifie et voit différents contextes

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 2 : Exigences et objectifs
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage
- Gestion 11 : Risques et opportunités

Indicateurs clés de compétence

4.4.8.1 Stimuler et soutenir un environnement ouvert et créatif

Description

L'individu crée un environnement de travail qui encourage les gens à partager leurs connaissances et leurs idées et opinions. Pour stimuler et soutenir la créativité et l'innovation, l'individu a besoin d'être ouvert à des façons originales et imaginatives de surmonter les obstacles, par exemple en créant de nouveaux produits, en utilisant des procédés innovants ou en modifiant des tâches spécifiques ou des rôles et responsabilités.

L'individu doit faire en sorte que les autres se sentent libres de s'exprimer, afin que le projet puisse bénéficier de leurs suggestions ou idées et tenir compte de leurs préoccupations. Cela est nécessaire afin de tirer profit des connaissances et de l'expérience des autres. Étant donné que dans tous les projets, les professionnels de métiers différents et d'horizons variés doivent travailler ensemble, cette ouverture est importante. La plupart des membres de l'équipe ont une expertise supérieure à celle du chef de projet. Les relations dans l'équipe sont construites sur le respect mutuel, la confiance et la fiabilité. Ainsi, l'individu doit obtenir régulièrement l'opinion des personnes et démontrer une volonté de comprendre et, si possible, d'adopter leurs idées. Bien sûr, il y a un temps et un lieu pour tout, de sorte qu'il doit également indiquer clairement l'opportunité de l'apport créatif.

Mesures

- Encourage les gens à partager leurs connaissances et à tenir compte de leurs opinions
- Stimule et soutient la créativité
- Utilise et stimule des méthodes originales et imaginatives pour surmonter les obstacles
- Cherche des contributions externes et est disposé à les examiner pour les adopter ou non
- Tient compte d'approches différentes

4.4.8.2 Appliquer la pensée conceptuelle pour définir des situations et stratégies

Description

Chaque projet est une opération unique pour créer quelque chose de nouveau. Sauf dans les projets simples, cela exige des capacités d'abstraction et de conceptualisation consistant à détailler et réduire un sujet (résultat, plan, besoin, risque, problème) en éléments plus « petits » afin de les appréhender d'une façon nouvelle et constructive. L'individu doit appliquer la pensée conceptuelle et tirer parti également des capacités des membres de l'équipe. La pensée conceptuelle signifie également qu'il faut garder à l'esprit que les problèmes ont en général des causes multiples interconnectées dans un contexte général, et que les différentes façons de résoudre les problèmes peuvent avoir des impacts variés sur les autres parties, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du projet.

Mesures

- Utilise ou promeut la pensée conceptuelle
- Sait que les problèmes ont souvent des causes multiples et que les solutions ont souvent des effets multiples
- Applique la pensée systémique

4.4.8.3 Appliquer les techniques analytiques pour évaluer des situations, des données et des tendances financières et organisationnelles

Description

L'individu est capable d'analyser (ou de déléguer l'analyse) des situations complexes et de trouver des solutions et des alternatives. L'individu peut aussi analyser et extraire des informations utiles à partir d'un ensemble de données complexes et rendre compte des résultats clairement. La capacité à l'analyse consiste

à avoir différentes méthodes à sa disposition pour détecter les causes réelles d'un problème, et mettre en œuvre ou proposer les mesures appropriées pour le résoudre.

Mesures

- Applique diverses techniques analytiques
- Analyse les problèmes pour détecter les causes et les solutions possibles
- Analyse les ensembles complexes de données et extrait des informations pertinentes
- Fait un compte rendu et présente de façon claire les conclusions

4.4.8.4 Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions

Description

Les techniques créatives doivent être utilisées pour identifier des solutions. Ces techniques peuvent être divisées en techniques « divergentes » et techniques « convergentes ». Lorsque des problèmes surviennent, l'individu doit pouvoir juger si une approche créative est appropriée ou non. Si une approche créative est appropriée, l'individu doit pouvoir décider des méthodes à utiliser. Lorsque le problème est défini, il y a une étape créative divergente pour obtenir les solutions possibles. Une séance de « brainstorming » peut être appropriée, séance où les membres de l'équipe et autres contributeurs confrontent librement leurs idées. D'autres techniques souvent utilisées comprennent la schématisation conceptuelle, la scénarisation, la visualisation, etc. Quelle que soit la méthode utilisée, elle consiste à examiner la question sous des angles différents et combiner outils, connaissances, bon sens, intuition et expérience.

Par la suite, la méthode convergente, plus analytique, permet de déterminer les solutions possibles et leurs effets sur le problème en cause. Les techniques convergentes comprennent la sélection pondérée, l'analyse de champ de force, etc. Les idées les plus prometteuses sont ensuite affinées et les meilleures solutions sont choisies.

Mesures

- Utilise des techniques créatives
- Applique des techniques divergentes
- Applique des techniques convergentes
- Fait appel à de multiples points de vue et compétences
- Identifie les interdépendances

4.4.8.5 Promouvoir une vision holistique du projet et de son contexte pour améliorer la prise de décisions

Description

Promouvoir une vision holistique consiste à examiner une situation donnée par rapport à l'ensemble du contexte du projet (stratégie de l'entreprise, activités et/ou projets simultanés). L'individu utilise de multiples approches pour juger et faire face aux situations. L'individu connaît l'importance des détails et peut les isoler

du tableau d'ensemble. L'individu comprend le lien entre la situation et son contexte et peut prendre ou promouvoir des décisions fondées sur la compréhension d'un large éventail d'influences, d'intérêts et de possibilités. L'individu est également en mesure d'expliquer cette vision globale aux autres, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet.

Mesures

- Possède une vision holistique du projet et peut en expliquer le contexte global
- Utilise de multiples perspectives pour analyser et faire face à la situation
- Établit des liens entre le projet et un contexte plus large et prend les mesures appropriées

4.4.9 Négociation

Définition

La négociation est le processus qui, entre deux ou plusieurs parties, vise à équilibrer les différents intérêts, besoins et attentes afin de parvenir à un accord et un engagement commun, tout en maintenant une relation de travail positive. La négociation est mise en jeu dans des processus formels et informels tels que l'achat, la location ou la vente ou encore pour ce qui concerne les exigences, le budget et les ressources des projets.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de parvenir à des accords satisfaisants avec des tiers en utilisant des techniques de négociation.

Description

Ces accords sont basés sur des démarches qui déboucheront sur un compromis entre les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les parties. Les négociations peuvent être politiques ou commerciales ; parfois elles ne donnent pas satisfaction à toutes les parties. Les intérêts, besoins et attentes ont parfois une part affective ou émotionnelle et ceci peut ne pas être facile à identifier. Le processus de négociation est souvent influencé par le pouvoir relatif des parties et par des facteurs situationnels dénommés « leviers ».

Les négociateurs doivent étudier ces influences et, lorsque l'information n'est pas disponible, faire des hypothèses. La négociation réussie implique le développement d'un certain nombre de scénarios, dont chacun a le potentiel de satisfaire les différents intérêts, besoins et attentes. La négociation peut impliquer l'utilisation de différentes techniques, tactiques et stratégies.

Connaissances

- Théories de négociation
- Techniques de négociation
- Tactiques de négociation
- Phase dans les négociations
- MeSoRe (meilleure solution de rechange)
- Modèles et types de contrats
- Dispositions légales et réglementaires liées aux contrats
- Analyse des aspects culturels et tactiques

Savoir Faire

- Identification des résultats souhaités
- Assertivité et motivation pour atteindre les résultats souhaités
- Empathie
- Patience

Persuasion

- Établit et maintient la confiance et des relations positives dans le travail

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 2 : Exigences et objectifs
- Gestion 9 : Approvisionnement
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage

Indicateurs clés de compétence

4.4.9.1 Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation

Description

Comprendre les priorités des parties est une condition préalable à l'obtention d'un résultat positif. L'individu qui mène des négociations ou y participe doit commencer par la collecte d'informations objectives et subjectives sur les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les parties par tous les moyens disponibles. L'analyse de ces renseignements doit mettre en évidence les priorités et les lacunes. En cas d'impossibilité, les priorités et les lacunes des autres parties doivent être faites l'objet d'hypothèses.

Mesures

- Connaît et intègre ses propres intérêts, besoins et contraintes
- Rassemble les informations objectives et subjectives pertinentes sur les intérêts, les besoins et les attentes de toutes les autres parties concernées
- Identifie ses propres priorités et les priorités probables des autres parties

4.4.9.2 Élaborer et évaluer des options et alternatives offrant un potentiel de réponse aux besoins de toutes les parties

Description

L'individu identifie les compromis, les options et les solutions alternatives de négociation. Ces éléments sont analysés lors de la préparation de la négociation et peuvent être modifiés en cours de négociation si la situation évolue. Les arbitrages, les options et les alternatives doivent concerner les intérêts de l'ensemble des parties, afin d'être utilisés pendant le processus de négociation. Une meilleure solution de rechange (MeSoRe) doit également être identifiée.

Mesures

- Identifie les compromis, options et solutions alternatives basés sur l'analyse des intérêts, besoins et priorités de toutes les parties
- Propose la bonne option au bon moment et de la bonne façon

4.4.9.3 Définir une stratégie de négociation en ligne avec ses propres objectifs et acceptable par toutes les parties concernées

Description

La stratégie de négociation axée sur ce que l'individu pense est essentielle pour un résultat positif. Avant de commencer la négociation, l'individu doit définir sa stratégie, les techniques et les tactiques qui lui permettront d'atteindre un résultat optimal pour le projet. La stratégie peut dépendre de facteurs tels que l'équilibre du pouvoir entre les parties, les enjeux, les conditions budgétaires, la politique, les aspects culturels et la compétence des négociateurs. La stratégie choisie doit être adaptée aux intérêts du projet et ne pas nuire aux relations avec les parties prenantes concernées. L'individu doit également envisager des stratégies secondaires correspondant à des scénarios optionnels.

La stratégie inclut aussi la désignation des négociateurs et la définition de leur mandat (périmètre de négociation, délégation, rôles et responsabilités). Dans certains cas, il peut être possible de choisir le négociateur de l'autre partie et le périmètre de négociation. Cette option doit être examinée avec soin, car le choix peut avoir ultérieurement des répercussions positives ou négatives.

Mesures

- Identifie les stratégies de négociation possibles afin d'atteindre les résultats souhaités
- Identifie les stratégies secondaires et les options alternatives pour traiter les scénarios optionnels
- Sélectionne une stratégie de négociation et peut expliquer pourquoi elle a été choisie
- Analyse et sélectionne les techniques et tactiques de négociation en accord avec la stratégie de négociation souhaitée
- Identifie les principales parties qui participent à la négociation et connaît leur délégation

4.4.9.4 Parvenir à des accords avec d'autres parties tout en respectant ses propres objectifs

Description

Un accord est conclu par voie de négociation en utilisant des stratégies, outils et tactiques identifiés sans s'aliéner les autres parties concernées. La négociation peut se dérouler sur une période de temps importante et en plusieurs phases. Un accord satisfaisant est celui dans lequel toutes les parties atteignent leurs principaux objectifs, s'engagent sur la tenue de leurs engagements, pensent que les autres parties ont négocié de façon équitable et se sentent respectées en vue de futures négociations. Si un accord n'est pas atteignable ou si les résultats obtenus ne sont pas acceptables, la « meilleure solution de rechange » (MeSoRe) est mise en œuvre.

La MeSoRe est souvent celle qui fournit les meilleurs résultats sur le long terme pour toutes les parties. Il peut y avoir des situations spécifiques où cela est impossible : un compromis est alors nécessaire pour

atteindre un résultat partiel. Dans de nombreuses situations, le processus et les résultats obtenus font référence pour les négociations futures.

Mesures

- Négocie en utilisant des techniques et des tactiques adaptées aux circonstances pour atteindre les résultats souhaités
- Négocie pour parvenir à un accord durable
- Démonstre patience et ténacité pour réaliser un accord durable
- Met en œuvre la MeSoRe si un résultat durable n'est pas possible
- Documente les résultats de la négociation

4.4.9.5 Détecter et exploiter des possibilités supplémentaires de vente et d'acquisition

Description

L'individu cherche constamment à optimiser les résultats obtenus (plus rapidement, mieux et pour moins cher). Cela signifie que l'individu doit être attentif à repérer les possibilités de réaliser cet objectif. Selon la situation, cela peut signifier la recherche de nouveaux fournisseurs, la renégociation d'anciens accords, la recherche de moyens pour offrir des services à de nouveaux clients, la négociation de meilleures conditions de réalisation avec les parties prenantes et les membres de l'équipe, la réalisation des tâches en juste qualité, plus vite et à moindre coût.

La négociation a lieu lorsque de nouvelles opportunités sont identifiées et analysées à la lumière du meilleur intérêt pour le projet et l'organisation. L'organisation est-elle plus efficace dans la situation actuelle ou avec ces nouvelles possibilités ? En considérant cela, l'individu est conscient que les négociations demandent du temps et des efforts et que les relations actuelles avec ses partenaires de négociation peuvent en être affectées.

Mesures

- Cherche des moyens pour fournir les résultats convenus plus rapidement, mieux et/ou pour moins cher
- Prend en compte la situation et les accords en cours
- Mesure l'impact des alternatives sur les relations en cours

4.4.10 Orientation résultats

Définition

Mettre l'accent sur le résultat est la priorité essentielle de l'individu. L'individu privilégie les moyens et les ressources pour surmonter problèmes, défis et obstacles afin d'obtenir un résultat optimal pour toutes les parties concernées. Le résultat est mis au premier plan en permanence, principalement vis-à-vis de l'équipe projet. Un aspect critique de l'orientation axée sur le résultat est la productivité, combinaison d'efficacité et d'efficience. L'individu doit planifier et déployer efficacement les ressources pour réaliser les objectifs convenus.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de se concentrer sur les résultats prévus et de mener à bien le projet.

Description

La plupart des travaux dans la vie des projets traitent de la définition et de la gestion des tâches et de la résolution de problèmes plus ou moins importants. Dans cette définition, des choix doivent être faits à plusieurs reprises en termes de priorités, d'affectation de ressources, de techniques utilisées, etc. L'orientation résultat facilite ces choix en définissant un critère de base, à savoir : « Est-ce que l'action envisagée va permettre d'atteindre les résultats souhaités et/ou d'optimiser les processus ? ».

L'orientation résultats implique de concentrer l'attention de l'individu et de l'équipe sur les objectifs clés pour obtenir un résultat optimal et satisfaisant pour toutes les parties concernées. Cela vaut également pour toute modification introduite au cours de la vie du projet. Tout en concentrant son attention sur les résultats, l'individu doit maintenir une prise de conscience et réagir à des questions éthiques, juridiques ou environnementales qui influent sur le projet. L'orientation résultats comprend également l'implication de l'équipe et des parties prenantes sur la réalisation des résultats demandés, y compris dans la résolution de problèmes.

Pour obtenir les résultats attendus et partagés avec les parties prenantes, l'individu doit identifier ce que les différents participants attendent du projet pour eux-mêmes. L'individu doit également gérer l'affectation et l'évolution des membres de l'équipe en prenant en compte leurs attentes.

Connaissances

- Théories de l'organisation
- Principes d'efficience
- Principes d'efficacité
- Principes de productivité

Savoir Faire

- Délégation
- Efficacité, efficience et productivité
- Entrepreneuriat
- Intégration des aspects sociaux, techniques et environnementaux
- Sensibilité aux règles d'organisation « à faire » / « à ne pas faire »
- Gestion des attentes
- Identification et évaluation des options alternatives
- Combinaison de la vue d'ensemble et de l'attention aux détails essentiels
- Analyse de l'ensemble des avantages

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine comportemental
- Contexte 1 : Vision et stratégie
- Gestion 1 : Définition et structuration du projet
- Gestion 2 : Buts, objectifs et avantages
- Gestion 6 : Qualité
- Gestion 10 : Contrôle et pilotage
- Gestion 11 : Risques et opportunités
- Gestion 12 : Parties prenantes

Indicateurs clés de compétence

4.4.10.1 Évaluer toutes les décisions et les actions par rapport à leur impact sur la réussite du projet et les objectifs de l'organisation

Description

Dans tout ce qu'il fait, l'individu est guidé par l'objectif du projet, gage de réussite. Cet objectif conditionne toutes les décisions et les actions de l'individu. Chaque choix peut avoir des répercussions positives ou négatives et doit être examiné avec soin. L'individu va analyser les nouveaux développements selon les critères suivants : « Est-ce que ceux-ci vont confirmer ou menacer le résultat ou améliorer les processus en rapidité, performance et coût, tout ceci en augmentant les chances de réussite ? ».

Mesures

- Considère les objectifs et les résultats attendus du projet comme moteurs de toutes les actions
- Formule ses propres objectifs en fonction des objectifs et des résultats du projet
- Met en place la stratégie qui découle des objectifs
- Analyse toutes les décisions et les actions selon leur impact sur la réussite du projet

4.4.10.2 Equilibrer les besoins et les moyens pour optimiser les résultats

Description

Chaque choix entraîne l'affectation ou le refus de moyens (ressources, argent, temps, attention) à certaines actions (tâches, décisions, événements, problèmes, etc.) en fonction des besoins identifiés. Afin d'optimiser l'allocation des moyens, l'individu doit avoir une vision claire des priorités du projet.

Sur cette base, l'individu doit prioriser les différents besoins et équilibrer la répartition des moyens en fonction des priorités. Cela peut signifier laisser de côté un sujet ou ne pas donner temporairement les moyens pour traiter une situation ou répondre à un problème parce que l'individu juge que d'autres besoins sont prioritaires.

Mesures

- Évalue et priorise divers besoins
- Explique pourquoi certaines actions sont prioritaires
- Utilise l'orientation résultats comme un moyen de dire « non » et sa justification

4.4.10.3 Créer et maintenir un environnement de travail sain, sécurisé et productif

Description

Assurer un environnement de travail sain, sécurisé et productif implique de fournir à l'équipe tous les moyens en limitant les temps morts, afin qu'elle puisse se concentrer sur le travail de manière efficace. L'individu agit comme un filtre et un intermédiaire entre l'environnement et les membres de l'équipe et prend en charge les incertitudes et les ambiguïtés qui peuvent perturber l'orientation résultats. En outre, l'individu fournit à l'équipe la logistique et les ressources nécessaires.

Mesures

- Protège l'équipe de toute ingérence extérieure
- Crée des conditions de travail saines, sûres et stables
- Fournit un cadre de travail clair dans lequel les membres de l'équipe peuvent intervenir
- Fournit les ressources et la logistique nécessaires

4.4.10.4 Promouvoir et « vendre » le projet, ses processus et ses résultats

Description

L'individu doit souvent agir comme un promoteur et un défenseur du projet, expliquant le pourquoi, le comment et le quoi (objectifs, approche, processus et résultats) à toutes les parties concernées. La promotion renforce l'orientation résultats en clarifiant les tenants et les aboutissants et la nécessité de résultats. Cela peut être fait par des rapports réguliers impliquant les intervenants, ou souvent par de la communication

formelle et informelle (discussions, pause-café, présentations formelles). Cette « vente » du projet fait partie intégrante de la communication faite par l'individu. Idéalement, l'individu invite les membres de l'équipe, le client et les autres parties prenantes à se joindre à l'effort « de vente ».

Mesures

- Défend et promeut les objectifs, l'approche, les processus et les résultats du projet
- Cherche les opportunités de promotion du projet
- Invite les autres intervenants à promouvoir le projet

4.4.10.5 Fournir des résultats et en obtenir l'acceptation

Description

Le test décisif pour l'individu est de savoir s'il peut réaliser ce qui a été promis et ainsi atteindre les résultats attendus. Ceci exige de la part de l'individu qu'il planifie l'affectation des ressources, qu'il identifie les résultats attendus et qu'il soit intimement convaincu que sa compétence et celle de l'équipe permet de surmonter les obstacles. Il faut aussi qu'il ait le désir profond d'atteindre l'objectif.

L'individu connaît la différence entre efficacité et efficience. L'efficacité permet de réaliser les objectifs prévus (livrables produits en qualité, délais et coûts prévus), tandis que l'efficience est de le faire au coût et dans les délais le plus bas possible (mesurée, par exemple, par l'écart entre les prévisions de ressources et les consommations réelles). L'individu doit donc chercher constamment les moyens pour être plus efficient qu'efficace. Enfin, l'individu doit être en mesure de rallier l'équipe à sa cause tout en gardant le niveau prévu de productivité. Il sait ce qu'il peut et ne peut pas faire dans une situation et une organisation spécifique et ce qui est « politiquement correct ».

Mesures

- Différencie les concepts d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Planifie et maintient les niveaux prévus d'efficience, d'efficacité et de productivité
- Démonstre sa compétence pour faire avancer les choses
- Démonstre sa capacité de concentration et d'amélioration continue
- Raisonne plus en termes de solutions que de problèmes
- Surmonte la résistance
- Reconnaît ses limites pour l'obtention des résultats et en tient compte

4.5 Techniques en gestion de projet

Le domaine des compétences en techniques de gestion de projet traite des compétences stratégiques du projet.

Il définit treize compétences :

- **Définition et Structuration du projet**
- **Exigences et objectifs**
- **Périmètre, Contenu et Livrables**
- **Phases et planning**
- **Organisation, Mode de fonctionnement et Gestion de l'information**
- **Qualité**
- **Coût et Gestion financière**
- **Ressources**
- **Approvisionnement**
- **Pilotage et Contrôle**
- **Risques et Opportunités**
- **Parties prenantes**
- **Gestion du changement**

4.5.1 Définition et Structuration du projet

Définition

Cet élément de compétence décrit comment les demandes, les souhaits et les contraintes des organisations sont interprétés et mis en perspective par l'individu, pour établir une définition globale du projet de façon à assurer la plus grande probabilité de succès. A partir des données d'entrée, la définition et la structuration formulent comment les ressources, les moyens financiers, les objectifs des intervenants, les retombées et les changements d'organisation, les risques et les opportunités, la gouvernance, la livraison du produit, les priorités et les urgences sont pris en compte dans la façon dont le projet est organisé et géré. Parce que les facteurs externes et les critères de réussite changent souvent au fil du temps ou qu'ils ne paraissent plus pertinents, la définition et la structuration du projet doivent être évaluées périodiquement et, le cas échéant, ajustées.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'intégrer avec succès tous les aspects contextuels et sociaux et d'en tirer la meilleure stratégie pour le projet de façon à en assurer la réussite.

Description

La définition et la structuration portent sur le développement, la mise en œuvre et le suivi d'une stratégie qui sert au mieux les objectifs de l'organisation et prend en compte tous les facteurs formels et informels qui facilitent ou entravent les objectifs de l'entreprise, et le succès ou l'échec du projet concerné. La définition et la structuration incluent la prise en compte des desseins, de la gouvernance, des structures et des processus, des normes et règlements applicables, des aspects culturels et des intérêts personnels et de groupe dans l'organisation et la société dans son ensemble. Pour sélectionner une stratégie de projet, il est intéressant de prendre en considération les leçons tirées d'autres projets au sein de l'organisation, de l'industrie ou de l'extérieur. Les spécificités du projet jouent également un rôle important.

La définition et la structuration répondent à un large éventail de sujets, tels que la gouvernance et la prise de décision, la communication et les ressources ; elles prennent en compte les règles et les standards, en respectant les normes et les valeurs culturelles de l'organisation et de la société dans son ensemble. Des aspects tels que les avantages perçus, la motivation, la communication avec l'équipe et les parties prenantes, etc., doivent également être traités.

La définition claire et distincte des objectifs, des facteurs et des critères est une exigence majeure dès le début et pendant l'exécution du projet. Cette activité se traduit par un plan détaillé au niveau le plus général qui sera transposé plus tard en actions spécifiques qui doivent conduire à la réussite du projet.

L'approche choisie comprend également la philosophie de gestion et de contrôle. La structure reflète le rythme, l'équilibre et l'implication, et fournit une orientation selon les éléments de tâches et leur place dans le projet.

La sélection d'une stratégie et la structuration du projet doivent être effectuées avant de passer à la planification, l'organisation et l'exécution du projet. En outre, au cours du cycle de vie du projet, l'approche choisie doit être régulièrement revue et corrigée, lorsque les circonstances changent à l'intérieur du projet ou dans son environnement.

Connaissances

- Facteurs clés de succès
- Critères de succès
- Retour d'expérience
- Analyse comparative
- Complexité
- Succès du projet, du programme ou du portefeuille
- Succès de management de projet, de programme et de portefeuille
- Outils de management de projet, de programme et de portefeuille
- Style de leadership
- Stratégie
- Triangle de projet (temps, ressources, performance technique)
- Gestion de performance
- Règles et méthodologies organisationnelles de conception de projet
- Méthodologies spécifiques relatives à l'entreprise et à son environnement
- Modèle d'organisation, (par exemple, théorie de la contingence)
- Théorie du changement

Savoir Faire

- Sensibilisation au contexte
- Pensée systémique
- Obtention de résultats
- Amélioration/prise en compte du retour d'expérience
- Arborescence structurelle
- Analyse et synthèse

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Tous les EC du domaine contextuel
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problèmes
- Comportement 9 : Négociation
- Comportement 10 : Orientation résultats

Indicateurs clés de compétence

4.5.1.1 Définir, prioriser et évaluer les facteurs de succès

Description

Les facteurs de succès sont les critères que les intervenants utilisent pour évaluer et juger de la réussite du projet. Ces critères peuvent être à la fois formels et informels. Les critères formels répondent aux objectifs affichés. Atteindre ces buts et objectifs dans les conditions convenues (par exemple, des objectifs stratégiques, des objectifs tactiques et opérationnels) n'est qu'une partie de la réussite du projet. Les critères informels par lesquels les parties intéressées évaluent les résultats sont également importants. Ces facteurs peuvent inclure les raisons véritables pour lesquelles un projet est lancé, soutenu, contrecarré ou terminé. Les critères de réussite portent également sur l'interaction avec le contexte élargi : intérêts personnels ou de groupe qui sont influencés par le projet ou son résultat, la façon dont un projet est pris en charge, ou des conflits avec d'autres projets et programmes, les activités, les objectifs, les ressources, etc. L'individu établit la liste des critères formels et informels de réussite pour le projet. En effet, il est important que l'individu prenne en considération les critères informels autant que les critères formels car ils vont influencer de manière significative sur la volonté des parties intéressées à soutenir et à coopérer avec le projet et ainsi influencer directement son succès. Les critères de réussite jouent un rôle crucial dans la définition de la stratégie. Par exemple, si le critère principal est la qualité du produit final, les processus de qualité, les revues de la qualité et l'assurance de la qualité vont jouer un rôle important dans l'approche choisie. Cette approche diffèrera sensiblement de celle d'un projet pour lequel on aura mis l'accent mis sur le délai (rapidité de livraison) ou le budget. Les facteurs de succès sont des éléments que les individus peuvent intégrer dans leur projet pour augmenter la probabilité de satisfaire les critères de réussite et atteindre un résultat positif. Ces facteurs peuvent provenir de sources très différentes et prendre différentes formes; ils peuvent concerner l'utilisation (ou la non-utilisation) d'outils, de méthodes ou de techniques spécifiques, la sélection de ressources appropriées, la configuration organisationnelle, le déroulement du projet dans le temps, le reporting, les moyens et les styles de communication, les méthodes de maîtrise de la qualité, etc. Au cours de chaque projet, l'importance relative des facteurs et des critères de réussite peuvent changer en raison des aspects contextuels ou sociaux et de la dynamique du projet lui-même. Par conséquent, l'individu vérifie périodiquement et réévalue la réalité et l'importance relative des critères de réussite et, si nécessaire, fait les changements nécessaires dans l'approche en vue d'atteindre le succès. Ces changements peuvent même inclure de conseiller l'organisation de mettre fin prématurément au projet.

Mesures

- Identifie, classe et évalue les influences de chacun des cinq aspects contextuels pertinents pour le succès
- Reconnaît et évalue les éléments d'influence tant formels qu'informels
- Évalue et privilégie les critères de réussite de chacun des cinq aspects contextuels
- Identifie et évalue les critères de succès tant formels qu'informels
- Définit et utilise les facteurs de réussite pertinents

- Effectue des réévaluations périodiques de la pertinence des critères de succès

4.5.1.2 Réviser, appliquer et échanger les leçons apprises du projet et des autres projets

Description

Au début du projet, l'individu rassemble les enseignements tirés des projets antérieurs (à la fois de son organisation et de la communauté au sens large, en faisant appel à l'analyse comparative –benchmarking–) et applique les leçons pertinentes au présent projet. Périodiquement et à la fin du projet, l'individu, avec l'équipe et les intervenants concernés, évalue les résultats et rassemble les enseignements tirés du projet en cours. Ils sont partagés au sein de l'organisation. L'individu connaît et utilise les différentes méthodes et les différents outils pour la diffusion du retour d'expérience dans l'organisation (par exemple grâce au PMO, aux bases de connaissances, à l'intranet, etc.).

Mesures

- Reconnaît et recueille les enseignements tirés de projets antérieurs
- Applique le retour d'expérience pertinent pour le projet
- Reconnaît et utilise des méthodes de recherche et d'analyse comparative pour améliorer la performance du projet
- Identifie et partage les enseignements tirés du projet avec l'organisation

4.5.1.3 Déterminer la complexité et ses conséquences pour la stratégie de projet

Description

Pour choisir une stratégie appropriée, l'individu doit tenir compte de la complexité spécifique du projet, en particulier celle des résultats attendus et/ou celle des processus du projet. La complexité peut avoir de nombreuses causes et sources. Il se peut que les résultats ou les processus internes nécessaires au projet soient innovants, techniquement complexes et/ou interconnectés de façon étroite. Il se peut que le projet fasse intervenir des équipes, personnes, fournisseurs en grand nombre, créant ainsi de multiples interdépendances. Il se peut que le contexte du projet soit complexe, par exemple quand plusieurs intervenants ont des intérêts différents ou qu'il y a de nombreuses interfaces avec d'autres processus, projets, programmes. Les échéanciers peuvent être courts, les budgets limités, les résultats cruciaux pour l'organisation. Tous ces facteurs internes et externes doivent être pris en compte par l'individu, car ils jouent un rôle important dans la définition d'une stratégie optimale pour le projet.

Mesures

- Identifie le niveau de complexité du projet en appliquant des méthodes appropriées
- Reconnaît les aspects qui accroissent la complexité
- Identifie et définit l'impact des processus, des contraintes ou des résultats spécifiques au projet sur la complexité
- Identifie et évalue l'impact des paramètres externes et internes du projet sur la complexité
- Évalue et applique des mesures pour diminuer la complexité

4.5.1.4 Choisir la stratégie globale de management de projet et l'adapter en cours de projet

Description

Au tout début du projet, l'individu choisit la stratégie qui a la plus forte probabilité de succès, compte tenu des contraintes et des demandes contextuelles, de la complexité du projet, des retours d'expérience, des critères de succès connus et des facteurs de succès disponibles. Cette stratégie peut s'appuyer sur une vision (grands principes) et une structure pour que le projet atteigne le succès. Elle peut inclure une définition globale du périmètre, les aspects qualité, l'organisation, la communication, la documentation, la planification et l'approche des parties prenantes, le choix des ressources, la tolérance au risque, les critères de gestion et de performance, etc. L'individu révisé cette stratégie périodiquement, parce que plusieurs des influences contextuelles et sociales peuvent changer au cours du cycle de vie du projet.

Mesures

- Évalue les diverses stratégies possibles
- Choisit une stratégie pour le projet qui a le plus de chances de conduire au succès
- Explique et défend la stratégie choisie et sa relation à la réussite du projet
- Explique les principaux effets de la stratégie choisie sur l'organisation du projet
- Explique les principaux effets de la stratégie choisie sur l'organisation de l'entreprise
- Réévalue périodiquement la stratégie choisie en fonction des développements contextuels et internes
- Modifie la stratégie en fonction des nécessités et explique pourquoi

4.5.1.5 Définir l'organisation générale pour l'exécution du projet

Description

A partir de la stratégie choisie, l'individu ébauche, définit et structure l'organisation générale pour l'exécution du projet. Ce plan global sera détaillé plus tard au travers de plans spécifiques, mais la conception de base ne considère que les choix essentiels, tels que faire ou acheter, cycle en cascade ou itératif, ressources internes ou externes, outils et méthodes sélectionnés, etc., et les conséquences de chaque choix pour le succès du projet. Ces choix faits par l'individu comprennent également la meilleure façon de diriger le projet. Le succès du management de projet est un élément essentiel et une condition préalable pour la réussite du projet. Dans certains cas, cela peut conduire à choisir un manager possédant une forte personnalité ; dans d'autres cas ce choix s'orientera vers un manager « premier parmi les pairs » capable de fédérer l'équipe ou les parties prenantes. Souvent, ce choix variera en fonction des circonstances et des environnements et/ou de la phase du projet.

Dans le cadre du projet, l'individu évalue périodiquement l'organisation générale du projet, en tenant compte de l'avancement du projet, de l'évolution des influences et des demandes contextuelles, des critères de succès connus et des facteurs de succès disponibles. Cela conduit souvent à des changements mineurs et parfois à des modifications majeures dans les structures mises en place.

Mesures

- Établit l'organisation générale pour l'exécution du projet et les résultats attendus
- Définit les règles de gestion et la philosophie de contrôle
- Surveille le projet par rapport à la structuration retenue
- Met à jour l'organisation et la structuration en fonction des changements survenus

4.5.2 Exigences et Objectifs

Définition

Chaque projet est entrepris parce que des parties prenantes internes et externes souhaitent réaliser quelque chose. Cet élément de compétence décrit le « pourquoi » du projet, tels que les résultats à obtenir, les prestations à réaliser, les objectifs à atteindre et les exigences des parties prenantes à satisfaire. Tous ces attendus découlent des besoins, des attentes, des exigences et des objectifs stratégiques des parties prenantes.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'établir la relation entre ce que les intervenants veulent obtenir et ce que le projet va accomplir.

Description

L'individu va trouver de nombreuses définitions concernant les buts, les objectifs, les avantages, les effets, les résultats attendus, la valeur, les exigences, la production et les résultats du projet et comment ils s'articulent entre eux. Elles présentent toutes des points de vue différents de ce que les intervenants veulent obtenir et de ce que le projet va offrir. L'individu est conscient de cela et définit clairement dans les objectifs du projet ce qui est nécessaire afin de répondre aux questions « pourquoi-comment-quoi-quand-qui-où-et pour qui... ». L'individu va entamer un processus avec toutes les parties prenantes pour arriver à une bonne définition de ce que le projet va réaliser pour eux. Ces demandes doivent alors être transformées en réalisations et livrables clairement définis, qui sont communiqués en retour aux parties prenantes afin de s'assurer qu'ils répondent à leurs attentes. Ce processus est mené de manière itérative. Des modifications interviendront, tant du côté des demandes des parties prenantes que dans la production et les résultats du projet et nécessiteront des mises à jour régulières. Ce processus est donc exécuté une première fois et sera répété périodiquement. La communication, la négociation et les compétences d'analyse sont cruciales dans cet exercice. Afin de parvenir à un équilibre entre les points de vue des parties prenantes, l'utilisation d'ateliers au lieu d'entrevues en tête à tête est recommandée. Les besoins et les exigences des parties prenantes doivent être exprimés et priorisés pour permettre de définir clairement ce que le projet aura à réaliser, et pour quelles raisons.

Connaissances

- Organisation temporaire et permanente
- Attentes, besoins et exigences
- Charte de projet
- Commanditaire du projet (propriétaire)
- Adaptation à l'utilisation, adaptation à l'objectif
- Gestion de la valeur
- Critère d'acceptation
- Modélisation des bénéfices
- Analyse des buts

- Choix de stratégie

Savoir Faire

- Stratégie d'entreprise
- Relations avec les parties prenantes
- Obtention d'informations
- Atelier de facilitation (processus collaboratif)
- Techniques d'interviews
- Formulation des objectifs (par exemple par la méthode SMART : spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini)
- Synthèse et priorisation

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 1 : Stratégie
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Conformité, normes et règlements
- Comportement 3 : Communication personnelle
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.2.1 Définir et développer la hiérarchie des objectifs du projet

Description

Chaque projet est lancé en raison des besoins et des objectifs de l'organisation. Les buts du projet sont dérivés des objectifs stratégiques déclinés à l'échelon supérieur qui justifient et de fixent le contexte global de ce que le projet doit atteindre. À partir de ces objectifs, les buts du projet sont définis à un niveau opérationnel en décrivant les réalisations et les résultats tangibles que le projet va délivrer. Cette hiérarchie est influencée et déterminée à la fois par des facteurs contextuels et par des éléments tels que les besoins et les exigences spécifiques des parties prenantes. « La lettre de mission » du projet explique les raisons stratégiques qui ont conduit à promouvoir le projet. Elle définit également ce qui est attendu du projet : atteindre les résultats demandés dans des limites de risque acceptables, en respectant les délais et le budget convenus. Enfin, elle décrit les incidences secondaires positives (avantages indirects), tels que l'acquisition de nouvelles connaissances, le renforcement des relations ou l'expérimentation de la sous-traitance.

Mesures

- Établit la relation entre les buts de l'organisation et ceux du projet
- Établit la relation entre les objectifs du projet et les résultats concrets qu'il délivre
- Définit une hiérarchie des résultats du projet
- Explique la pertinence et le contenu de la hiérarchie des résultats

4.5.2.2 Identifier et analyser les besoins et les exigences des parties prenantes du projet

Description

Être compétent pour identifier les besoins et les exigences des parties prenantes exige d'identifier et de communiquer avec l'organisation permanente et tous les intervenants, y compris les clients et les utilisateurs finaux. Les exigences affichées ne sont pas forcément les mêmes que les besoins et les attentes réels ; souvent les besoins ne sont pas formulés, par exemple parce qu'ils sont évidents, non conscients, ou cachés. Dans la mesure du possible, les besoins doivent être explicites et être traduits en exigences. Ces exigences doivent être analysées, en utilisant par exemple des techniques d'analyse et de gestion de la valeur.

Mesures

- Connaît la différence entre les besoins, les attentes et les exigences
- Identifie et documente les besoins et exigences des parties prenantes
- Met en place les structures permettant la traçabilité des livrables afin de répondre aux exigences
- Analyse les besoins et exigences des parties prenantes

4.5.2.3 Définir les priorités entre les exigences et décider des critères d'acceptation

Description

Après analyse, les exigences doivent être priorisées. Les priorités sont déterminées par le commanditaire du projet (propriétaire), la direction générale ou les clients externes. Les méthodes pour documenter les exigences doivent être définies ; par exemple, un cahier des charges qui peut être plus ou moins détaillé ou une liste de produits avec leurs spécifications, en réponse aux demandes des utilisateurs. Les exigences doivent être ensuite transposées dans les critères d'acceptation utilisés pour tester et réceptionner les livrables.

Mesures

- Définit les priorités entre les besoins et les exigences des parties prenantes
- Documente et accepte les besoins et les exigences des parties prenantes
- Prend en charge et supervise la transposition des besoins en critères d'acceptation

4.5.3 Périmètre, Contenu et Livrables

Définition

Le périmètre, le contenu et les livrables définissent l'objet et la teneur du projet. Ils décrivent les réalisations, les résultats, les bénéfices attendus et le travail nécessaire pour les produire. Il traite également des limites du projet, décrivant notamment ce qui ne fait pas partie du projet.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'appréhender le contenu du projet et de le gérer ainsi que de comprendre comment il conditionne les décisions concernant le management et l'exécution du projet.

Description

Cet élément de compétence couvre le processus de compréhension, de définition et de gestion du contenu spécifique du projet. Cependant, il faut aussi tenir compte de ce qui se trouve en dehors du périmètre du projet. Il est donc nécessaire de définir précisément les limites du projet, qui sont souvent cruciales pour la compréhension et la prise de décision concernant ce qui fait partie du projet et ce qui en est exclu.

Cet EC couvre également la définition des livrables du projet, la mise en place de la structure de découpage du projet (organigramme des tâches) et la définition des lots de tâches correspondante. Elle comprend aussi la gestion de configuration continue du projet. Le suivi et le contrôle de la configuration peuvent, dans certains cas, réduire le risque de dérive des objectifs. La plupart des projets fonctionnent dans un environnement dynamique et, par conséquent, le périmètre n'est pas figé. Pour garantir à l'organisation permanente qu'il n'y a pas de dérive, on s'applique à maîtriser le périmètre et le contenu du projet, grâce à une surveillance continue et un contrôle des besoins, des désirs et des attentes des parties prenantes clés, en particulier le Client.

Connaissances

- Gestion de configuration
- Structures hiérarchiques et non hiérarchiques
- Planification par lots
- Définition des livrables (contenu et exclusions)
- Méthodologies de collecte des données (scénarios, historiques)
- Changement
- Contraintes
- Conception et méthodes de contrôle des livrables
- Organigramme des tâches (WBS)
- Organigramme technique de produit (PBS)
- Lots de tâches

Savoir Faire

- Gestion de configuration
- Priorisation
- Définition d'un organigramme des tâches(WBS)
- Définition d'un organigramme produit (PBS)
- Utilisation d'un glossaire du WBS
- Développement de l'agilité

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 1 : Stratégie
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Conformité, normes et règlements
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité, résolution de problème
- Comportement 9 : Négociation
- Comportement 10 : Orientation résultats

Indicateurs clés de compétence

4.5.3.1 Définir les livrables du projet

Description

Les livrables du projet sont des biens matériels ou immatériels (services, produits) qui constituent l'enjeu du projet. Ce sont les résultats mesurables permettant d'évaluer le succès du management de projet. Le livrable produit dans le cadre du projet est destiné à être livré à un client (interne ou externe). La hiérarchie des objectifs traitée dans l'élément de compétence « exigences et objectifs » est approfondie et complétée. Les éléments livrables et sous-livrables du projet sont à l'échelon le plus détaillé de l'échelle de priorités. Si l'on utilise une représentation graphique, des liaisons sont mises en évidence entre les objectifs et les livrables correspondants.

Mesures

- Définit les livrables du projet
- Connaît et explique la différence entre objectifs et livrables
- Organise les objectifs et livrables associés
- Connaît et utilise la priorisation des objectifs

4.5.3.2 Structurer le projet

Description

Structurer le projet implique une division systématique du contenu du projet entier en tâches et lots de travaux. Cette structure de projet (organigramme des tâches ou WBS) est une décomposition arborescente avec un certain nombre de sous-niveaux divisé étape par étape en fonction du niveau de détail des éléments de tâche ou de travail souhaité. Différentes méthodes peuvent être utilisées pour créer le WBS. Une des méthodes utilisées est de faire en sorte que la structure globale reflète toutes les phases nécessaires pour livrer les résultats des projets telles que l'analyse, la conception, le développement et les tests. Une autre approche peut refléter les différentes structures fonctionnelles ou physiques des objectifs du projet. Quelle que soit l'approche, la structuration est un moyen précieux d'avoir une vision globale du projet.

Une approche itérative (agile) peut être utilisée pour clarifier et structurer le projet, bien que le niveau de détail obtenu ne soit généralement pas aussi détaillé qu'avec une approche séquentielle ou linéaire.

Mesures

- Connaît et explique le but et les avantages de structurer le projet
- Connaît et applique les principes de création d'un WBS
- Explique les différences entre les modes de réalisation d'un WBS
- Explique les limites du projet et peut donner des exemples
- Fait valoir pourquoi et quand un WBS détaillé peut être inapproprié en cas d'application des méthodes agiles au management du projet

4.5.3.3 Définir les lots de tâches

Description

Tous les éléments au dernier niveau du WBS représentent un lot de tâche avec des limites bien définies. Les limites claires sont en effet le critère de succès global d'une structure efficace de répartition du travail. La définition d'un lot comprend une description des travaux à effectuer, les objectifs du lot, le coût, le besoin en ressources et la durée. Si la durée, le coût et/ou le besoin en ressources ne sont pas encore clairs, on effectue une estimation à confirmer par la suite. Les lots de tâches peuvent être regroupés dans des comptes de contrôle à des fins de reporting.

Mesures

- Définit les lots de tâches
- Explique le but et les avantages des lots de tâches
- Explique la façon de définir un lot de tâche

4.5.3.4 Établir et gérer la configuration

Description

La gestion de configuration permet de minimiser les lacunes, les erreurs et les changements imprévus du projet. La gestion de la configuration est destinée à faire en sorte que les livrables soient alignés avec les besoins et les exigences des parties prenantes, et que toutes les ressources affectées au projet travaillent avec la même version du produit. Les projets fonctionnent dans un environnement dynamique où des changements se produisent et doivent être détectés et gérés, au lieu d'être traités comme des obstacles qui entravent la réussite du projet. Garder à l'esprit une configuration est caractéristique d'une approche itérative, axée sur la valeur, au lieu d'être axée sur la planification ou la tâche. La gestion de la configuration est souvent un processus continu.

Mesures

- Gère la configuration
- Définit les rôles et les responsabilités liées à la gestion de la configuration
- Corrèle la dépendance de la configuration à l'objectif global du projet
- Compare les progrès et la valeur acquise par rapport à un référentiel

4.5.4 Phases et Planning

Définition

« Phases et Planning » couvrent l'identification et la structuration de tous les éléments d'un projet dans le temps afin d'en optimiser l'exécution.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de définir, séquencer, optimiser, suivre et contrôler tous les éléments nécessaires pour produire les résultats convenus du projet.

Description

L'objectif de la planification est de déterminer quelles activités doivent être effectuées et quand, afin d'optimiser l'exécution du projet. Pour les projets, les activités ou les éléments comprennent, par exemple, les lots de travaux et les phases.

Dans le cas des projets, ces activités sont analysées et séquencées dans le temps et leur durée estimée et visualisée dans un échancier ; elles sont affectées à des personnes ou des équipes pour être exécutées dans l'ordre optimal.

La planification couvre également la surveillance des variations. Les écarts dans l'exécution du programme, qu'ils soient causés par des influences externes (changements dans les exigences ou les livrables, rareté des ressources ou manque de financement...) ou internes (livraisons en retard ou hors spécifications...) peuvent nécessiter une nouvelle planification.

Périodiquement, le planning réel doit être comparé à la référence et les ajustements nécessaires effectués. Avec une planification itérative, le planning peut être divisé en phases d'une certaine durée. À chaque itération, une certaine séquence d'activités (par exemple, la conception, l'exécution, les essais et la mise en service) peut être définie. La planification globale du projet se concentre ensuite sur le nombre d'itérations et sur les autres activités (la préparation, le suivi, etc.). En cas d'incertitude sur le délai requis pour une phase ou une activité particulière, un délai supplémentaire ou une marge doit être introduite dans le planning.

Connaissances

- Types de planification
- Méthodes d'estimation
- Nivellement des ressources
- Méthode de planification (par exemple diagramme de Gantt, PERT)
- Allocation de ressources
- Analyse de réseau
- Planning de référence
- Analyse du chemin critique
- Accélération de la cadence de travail
- Contraintes délais
- Phases

- Jalons
- Modélisation rapide et prototypage
- Processus de développement en spirale/itératif/agile

Savoir Faire

- Définit les activités à partir des lots de travaux
- Définit les dépendances
- Séquence les différents éléments
- Estime les ressources nécessaires et la durée des activités

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Conformité, normes et règlements
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problèmes
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.4.1 Définir les activités nécessaires à la réalisation du projet

Description

Les activités nécessaires pour atteindre les résultats convenus sont définies selon une analyse des livrables et/ou des exigences, de préférence par le biais d'un organigramme des tâches (WBS). Avec une planification itérative, l'individu se contente de définir les activités nécessaires pour les livrables attendus de l'itération en cours.

Mesures

- Définit les activités liées à la réalisation des livrables du projet
- Extrait les activités d'un lot de travaux figurant dans le WBS

4.5.4.2 Déterminer la charge de travail et la durée des activités

Description

Pour chaque activité, la charge de travail et la durée nécessaires à la réalisation doivent être déterminées. Cela comprend la détermination des ressources en nombre et en compétence pour chaque activité. Lorsque plusieurs ressources matérielles et humaines sont disponibles, un équilibre doit être trouvé entre la qualité,

le coût et le délai. Cet équilibre dépend des critères et des exigences de réussite du projet.

Mesures

- Détermine la charge de travail et la durée des activités
- Identifie les types de ressources qui peuvent être nécessaires pour effectuer une activité
- Identifie et décide entre les différentes options de ressources

4.5.4.3 Décider de la méthode de planification

Description

En fonction de l'approche choisie pour le projet (par exemple, cascade ou planification itérative), une décision doit être prise sur le nombre, le contenu, la durée et les résultats des étapes (ou phases).

La sélection d'un cheminement particulier dépend beaucoup des détails du projet : les critères de réussite et les exigences, les lignes directrices de l'organisation et autres facteurs contextuels, l'incertitude, etc. Par exemple, des incertitudes plus élevées peuvent conduire à des phases plus courtes.

Mesures

- Connaît les différentes techniques de planification
- Choisit les techniques appropriées pour la planification
- Détermine les étapes appropriées
- Connaît les effets de l'incertitude sur la planification et ce qu'il faut faire pour en minimiser les effets

4.5.4.4 Classer les activités de projet et créer un planning

Description

De nombreuses activités dépendent de la disponibilité ou de la réalisation préalable d'autres lots ou activités. Sur la base de ces dépendances connues et de la durée calculée de chaque activité, un flux d'activité peut être défini. De là, le chemin critique peut être calculé. Ce chemin critique peut être influencé par la disponibilité des ressources. Le nivellement permet d'optimiser l'affectation des ressources dans la planification, et peut influencer sur le chemin critique.

Mesures

- Etablit le séquençement des activités de projet
- Détermine les dépendances et les relations de dépendance
- Calcule le chemin critique
- Équilibre l'affectation des ressources pour un scénario donné

4.5.4.5 Suivre l'avancement par rapport au planning et faire les ajustements

nécessaires

Description

Dès que la planification est faite et que les activités sont lancées, les systèmes de contrôle (tels que les systèmes d'enregistrement du temps passé et les réunions d'avancement) doivent être mis en place. Diverses méthodes, telles que l'analyse de la valeur acquise (earned value), peuvent être utilisées pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Un planning de projet peut être soumis à de nombreuses perturbations, entraînant des ajustements nécessaires. Ceux-ci peuvent provenir de diverses sources (changements dans les livrables et/ou les exigences, rareté des ressources ou des moyens financiers, livraisons en retard ou hors spécifications...) et peuvent exiger une nouvelle planification. Périodiquement, le planning doit être comparé à sa référence et, si nécessaire, des ajustements doivent être apportés.

Mesures

- Sait quand et comment utiliser différents systèmes de suivi d'avancement
- Applique les ajustements au planning en réponse à divers types de perturbations
- Compare l'avancement et la valeur acquise par rapport au planning de référence

4.5.5 Organisation, Mode de fonctionnement et Gestion de l'information

Définition

L'élément de compétence « Organisation, mode de fonctionnement et Gestion de l'information » couvre la définition, la mise en œuvre et la gestion de l'organisation temporaire du projet. Cet élément de compétence couvre également la définition des rôles et des responsabilités, ainsi que l'échange d'information efficace pour l'organisation du projet. Enfin, il inclut aussi la création et le stockage de la documentation, les structures hiérarchiques et les flux de communication interne du projet.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de créer une organisation temporaire performante, en prenant en compte également le lien indissociable entre la structure organisationnelle et les processus de communication.

Description

Cet élément de compétence décrit comment le projet est organisé. Il englobe les ressources humaines et les processus de communication associés. L'organisation couvre également les rôles, les responsabilités et les mandats des participants aux différents niveaux du projet. Habituellement, on distingue au moins trois niveaux : le commanditaire du projet, l'équipe de projet et les autres intervenants. Il décrit la circulation (formelle) de l'information entre ces niveaux, de sorte que chaque niveau est en mesure d'assumer la responsabilité qui lui est confiée et de prendre des décisions basées sur des informations de qualité. Le commanditaire du projet est responsable de la définition de l'objectif du projet, et l'équipe de projet est responsable de la fourniture des résultats correspondants.

Pour que tous les niveaux puissent assumer les responsabilités qui leur sont confiées, ils doivent être en possession des informations nécessaires, en temps et en qualité. L'individu est responsable de la qualité, de la rapidité et du flux d'informations. Les informations internes, la documentation et la communication sont étroitement liées à la gestion de l'organisation et englobent l'identification des besoins, des processus nécessaires, des infrastructures d'information et la maîtrise de la circulation de l'information interne et externe.

Connaissances

- Modèles organisationnels
- Organigramme des tâches (WBS), en tant que base pour l'organisation du projet
- Systèmes de gestion documentaire
- Systèmes d'information et de documentation
- Plan d'information
- Exigences réglementaires
- Sécurité de l'information

Savoir Faire

- Implication des participants et assertivité
- Mise en place de l'organisation
- Délégation de tâches
- Gestion des interfaces avec les autres parties de l'organisation
- Utilisation des logiciels de bureautique ou de projet
- Techniques de préparation de documents officiels
- Planification de la gestion de l'information

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 6 : Travail en équipe
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problèmes
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.5.1 Évaluer et déterminer les besoins des intervenants en matière d'information et de documentation

Description

L'individu connaît le lien étroit entre l'information et l'organisation ; les besoins d'information peuvent également déterminer la nécessité de structures organisationnelles spécifiques. Par exemple les organisations pratiquant la sous-traitance avec une ou plusieurs équipes délocalisées ont besoin d'un système d'information particulièrement performant. Il faut prendre soin de décider qui obtient quelle information — surcharger les gens avec trop d'informations doit être évité. En général, les parties intéressées doivent recevoir uniquement les informations dont elles ont besoin et dans une forme appropriée. L'individu doit discerner les besoins d'information/documentation formelle et informelle. La connaissance des structures et des processus de l'entreprise englobe automatiquement une connaissance d'une partie de l'information et de la documentation officielle (spécifications, plans, budgets, rapports, etc.). Il est de la responsabilité de l'individu de veiller à ce que les informations et les besoins de l'organisation soient clairement définis.

Mesures

- Évalue et formalise les besoins d'information et de documentation du projet
- Établit les différents modes de communication, formels et informels
- Détermine les caractéristiques du projet qui influent sur les besoins organisationnels

4.5.5.2 Définir la structure, les rôles et les responsabilités au sein du projet

Description

L'individu peut structurer l'organisation temporaire de diverses manières, en tenant compte des caractéristiques contextuelles telles que la gouvernance et la stratégie, les structures et les processus, le pouvoir et les intérêts, les normes et les règlements, la culture et les valeurs. Les technologies appliquées, les solutions retenues, les compétences requises et la situation géographique auront également un impact significatif sur l'élaboration de la structure organisationnelle. L'individu connaît les avantages et les inconvénients des différentes structures et est également capable de définir, de recruter le personnel et de mettre en place une organisation temporaire. Si nécessaire, un cadre de gouvernance et une structure appropriés sont mis en place pour le projet. Dans ce cadre, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, les autorités chargées des prises de décision et les niveaux de délégation sont également identifiés.

Mesures

- Connaît quelques méthodes fondamentales pour structurer une organisation temporaire
- Conçoit et développe un cadre de gouvernance la structure correspondante
- Définit les responsabilités des différents membres clés de l'équipe de projet
- Identifie les liens et les interfaces avec les entités de l'organisation permanente
- Identifie et enregistre les rôles respectifs des services fonctionnels de l'organisation et des responsables du projet

4.5.5.3 Élaborer les infrastructures, les processus et les flux d'informations

Description

L'individu sait comment établir des processus de communication, en prenant en compte les rôles et les responsabilités et toutes les règles et directives applicables dans l'organisation. Si nécessaire, des systèmes et des méthodes appropriés sont mis en œuvre pour compléter les procédures internes.

Un critère clé de succès consiste à supprimer et/ou limiter les informations redondantes pour établir des processus d'information efficaces ; l'information doit aussi être cohérente et sans ambiguïté.

Les infrastructures d'information couvrent les systèmes, les moyens et les méthodes requis pour la documentation, le stockage et la communication de l'information interne. Infrastructure et traitement de l'information sont inséparables dans une organisation moderne. Par conséquent, être au courant de ces systèmes et des politiques de traitement de l'information des entreprises est essentiel pour l'individu.

Mesures

- Explique le but et le contenu des processus d'information
- Communique l'information interne par le biais de diverses méthodes
- S'assure que l'information redondante est limitée et/ou éliminée
- Explique les avantages des différents types de réunions
- Explique ce qui est couvert par une infrastructure de communication
- Établit des mécanismes de planification et de contrôle (par exemple, la documentation des décisions clés)

4.5.5.4 Mettre en œuvre, gérer et suivre l'organisation du projet

Description

L'individu sait comment manager l'organisation du projet, y compris la mise en œuvre, le suivi et le maintien de l'organisation temporaire. La mise en œuvre consiste à rendre opérationnelle la structure organisationnelle définie initialement. Cependant, la gestion de l'organisation comprend également les modifications de l'organisation lorsque le projet évolue. En particulier, des changements dans les facteurs contextuels, tels que la stratégie et/ou le pouvoir décisionnel, peuvent avoir une incidence sur l'organisation temporaire et demander des modifications ou de simples ajustements. En prêtant attention en permanence à l'environnement du projet, l'individu peut anticiper les changements nécessaires dans l'organisation temporaire.

Mesures

- Met en œuvre une organisation du projet adaptée
- Gère l'organisation du projet, y compris les rôles des intervenants
- Ajuste l'organisation du projet si nécessaire, y compris les rôles des intervenants

4.5.6 Qualité

Définition

La qualité dans les projets couvre deux aspects.

D'une part, l'assurance de la qualité des processus et de la façon dont le projet est organisée. Cela concerne le développement, la mise en œuvre et la prise en compte des règles de qualité dans les composants et les tâches du projet. D'autre part, le contrôle de la qualité, c'est-à-dire la façon de vérifier la qualité des réalisations et des résultats du projet.

La qualité englobe l'ensemble du projet, de son démarrage à son achèvement, et tout au long de son cycle de vie.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'établir et de gérer la qualité du service/produit à livrer et du processus mis en œuvre pour y parvenir. C'est également de reconnaître la qualité comme un outil de premier plan pour le management de projet.

Description

La qualité dans les projets couvre d'une part l'assurance de la bonne qualité des services ou des produits livrés dans le cadre du projet. D'autre part, elle vise à assurer que les processus de qualité sont bien mis en œuvre tout au long du projet. S'assurer que les processus de qualité sont bien mis en œuvre signifie élaborer un plan qualité et mesurer son efficacité. Habituellement, le système qualité du projet est établi à partir du système qualité de l'organisation (commanditaire et fournisseurs) avec les ajustements nécessaires aux particularités du projet concerné.

Connaissances

- Validation et vérification
- Méthodes de management de la qualité (Lean management, Six Sigma...)
- Gestion de la qualité des produits
- Coût de la qualité
- Standards et outils de gestion de la qualité (management par la qualité, modèle d'excellence EFQM, théorie des contraintes, cycle de Deming)
- Outils d'analyse de la qualité organisationnelle
- Procédures d'utilisation normalisées
- Mise en œuvre de bonnes pratiques
- Elaboration des tests de qualité
- Utilisation d'indicateurs
- Méthodes et techniques d'inspection
- Tests de défaillance
- Outils et techniques d'essais
- Intégration continue

- Application de logiciels pour le traitement et la gestion des tests et des défaillances

Savoir Faire

- Analyse de l'impact de la gestion de la qualité sur les projets et les personnes
- Mise en œuvre ou adaptation des procédures (processus et personnes)
- Correction du comportement des personnes et du groupe avec une grande variété d'interventions
- Développement et exécution de plans qualité
- Réalisation de procédures d'assurance de la qualité
- Mise en œuvre d'audits de la qualité et interprétation des résultats
- Elaboration des procédures de contrôle et d'essais

Éléments de compétences associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Comportement 6 : Travail en équipe
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème
- Comportement 10 : Orientation résultats

Indicateurs clés de compétence

4.5.6.1 Élaborer, suivre la mise en œuvre et réviser un plan qualité

Description

L'objectif du management de la qualité est de planifier et garantir l'efficacité des exigences et normes applicables au projet et à ses livrables. La planification de la qualité consiste à établir et obtenir la validation des objectifs de qualité à atteindre par le client et par les autres parties prenantes importantes. Cela nécessite de définir des indicateurs et de fixer les valeurs attendues pour les indicateurs de réussite du projet. Cela comprend la mise en place d'outils, de procédures et de techniques ainsi que la mobilisation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs de qualité. Cela comprend également l'élaboration du plan de la qualité, incluant le type et le nombre de revues, les responsabilités, les participants et un calendrier élaboré en conformité avec l'échéancier global du projet. Cela comprend enfin le suivi et l'évaluation des tâches définies dans le plan qualité ainsi que leur clôture.

Mesures

- Développe et suit le plan qualité
- Définit différents types d'objectifs qualité
- Met en œuvre des mesures visant à atteindre les objectifs de qualité définis
- Explique et définit différents types d'outils/techniques pour la réalisation des objectifs de qualité

- Explique et définit les procédures pour la réalisation des objectifs de qualité
- Explique comment rendre cohérentes les activités de gestion de la qualité avec l'ensemble des activités du projet, en faisant éventuellement référence à ses propres expériences.

4.5.6.2 Suivre le projet et ses livrables pour veiller à ce qu'ils répondent aux exigences du plan qualité

Description

Le management de la qualité implique de suivre en permanence le déroulement du projet et les livrables du projet. Le processus de gestion de la qualité garantit que les objectifs de qualité à atteindre sont communiqués, compris, acceptés et suivis par les membres de l'équipe de projet. Il couvre également l'exécution du plan qualité pendant le déroulement du projet, sa révision si nécessaire et la restitution des indicateurs reflétant son exécution. Les audits qualité peuvent être effectués par des personnes internes ou externes à l'organisation temporaire du projet, voire par des parties externes telles que le client. Les audits sont importants car ils vérifient la performance du processus de qualité et du contrôle de la qualité ; leurs constats doivent être analysés afin de déterminer la nécessité d'actions correctives et préventives ou de demandes de modification. Les audits qualité peuvent également être utilisés lors de l'établissement des rapports d'avancement du projet.

Mesures

- Explique les différentes façons d'analyser les performances du projet et les processus du projet
- Définit les éléments clés nécessaires à une revue efficace et efficiente du projet
- Explique comment communiquer les objectifs de qualité du projet
- Explique différentes raisons pour effectuer un audit de projet
- Met en œuvre un audit qualité
- Analyse un audit qualité et est en mesure de définir des plans d'actions
- Présente au moins un exemple d'action corrective

4.5.6.3 Vérifier la réalisation des objectifs qualité du projet et recommander des actions correctives et/ou préventives si besoin

Description

Procéder à la vérification a pour but de déterminer si les exigences de qualité, les objectifs et les règles définis pour le projet sont respectés, dans chaque phase du déroulement du projet. Le processus de vérification est effectué au cours du cycle de vie du projet, généralement à la fin de chaque phase. Cela permet de déterminer si la qualité des livrables et des processus du projet est respectée et de détecter les défaillances en utilisant des outils, des procédures et des techniques établis. Cela comprend l'analyse des causes possibles des défaillances, la détermination des actions correctives et préventives appropriées et la formulation des demandes de changement. Enfin, cela comprend la communication des actions correctives et préventives recommandées et des demandes de changement aux membres concernés de l'organisation temporaire et permanente.

Les parties représentant l'organisation permanente peuvent exercer des activités de vérification. Il a été prouvé qu'il est plus rentable d'effectuer une vérification à des stades précoces du déroulement du projet qu'à la fin du projet.

Mesures

- Décrit le résultat d'un processus de vérification planifié et exécuté faisant référence à ses propres expériences
- Explique le contenu et les résultats d'une analyse des « causes racines » menée sur la base de défaillances constatées
- Explique le processus et les buts de vérifications externes à l'organisation projet (revue par les pairs)
- Effectue la vérification et recommande des mesures correctives
- Expose le contenu et le déroulement des actions correctives et des modifications souhaitées et recommandées, en se référant à ses propres expériences

4.5.6.4 Planifier et organiser la validation des résultats du projet

Description

Il est souvent difficile de déterminer si un objectif ou un but spécifique, mesurable, réalisable et planifié est satisfait ou non, ou le degré d'atteinte du but ou de l'objectif. La mesure de la valeur apportée par un projet à l'organisation, sur la base des livrables du projet, en est un exemple ; en effet, il peut être difficile de la mesurer et de la vérifier formellement. Dans de tels cas, la validation est un moyen possible de déterminer le niveau de qualité de la valeur acquise grâce aux livrables du projet. Le but de la validation est d'obtenir une acceptation formelle des résultats du projet par le client.

La validation est généralement réalisée soit par l'organisation permanente, soit par d'autres parties externes (par exemple, le client) et rarement par l'organisation temporaire elle-même. Cependant, il est de la responsabilité de l'individu de planifier et d'organiser cette validation. Elle peut se faire sur un seul contrôle ou sous forme d'un processus continu visant à garantir la validation finale.

Mesures

- Explique la différence entre vérification et validation
- Documente les différents types d'objectifs de qualité appropriés pour la validation de la qualité
- Effectue un exercice de validation des résultats du projet
- Fixe avec le client les conditions de l'acceptation du projet

4.5.6.5 Assurer la qualité tout au long du projet

Description

Basé sur les procédures de qualité tant des organisations que des fournisseurs, une démarche de qualité est choisie et mise en œuvre pour le projet. Elle doit être adaptée et réalisable avec une relative facilité. L'adaptation, l'intégration et la mise en œuvre nécessiteront de traiter avec plusieurs organisations (ou

parties d'organisations), qui préféreront toutes utiliser leurs propres méthodes. Une fois mise en œuvre, des bilans réguliers doivent être effectués et des améliorations apportées. Puisque la qualité concerne aussi bien les personnes que les processus, une attention particulière doit être accordée à la sensibilisation sur la « juste qualité » pour le projet considéré.

Mesures

- Évalue, adapte et intègre les systèmes qualité utilisés par les organisations
- Met en œuvre les processus qualité dans le projet
- Effectue des évaluations régulières des processus déployés et les améliore si besoin
- Met en œuvre des actions de sensibilisation à la qualité auprès de toutes les personnes impliquées dans le projet.
- Mène des évaluations régulières de la sensibilisation à la qualité et prend des mesures correctives en cas de besoin.

4.5.7 Coûts et Gestion financière

Définition

La gestion financière comprend toutes les activités nécessaires à l'estimation, la planification, le contrôle des dépenses et des recettes du projet. La gestion financière inclut donc la gestion des coûts (dépenses dans le cadre d'un budget), ainsi que le financement nécessaire à la réussite du projet, que ce soit un financement ou des recettes externes à l'organisation ou un financement interne à l'organisation.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de veiller à ce que des ressources financières suffisantes soient fournies au projet à tout moment, que les objectifs financiers du projet puissent être satisfaits et que la situation financière soit maîtrisée, communiquée et correctement prise en compte pour la gestion adéquate des ressources financières.

Description

Au départ, l'individu doit faire une estimation des coûts qui sont nécessaires pour exécuter le projet et définir un budget. L'individu doit également prendre des mesures relatives à la façon dont le projet est financé. L'individu doit donc savoir quels sont les coûts prévus du projet, puis quelles sont les dépenses réelles et comment elles se comparent à l'avancement des travaux réalisés et aux objectifs atteints.

De plus, des systèmes de gestion des coûts doivent être mis en place au sein de l'organisation du projet. Ceux-ci sont utilisés pour surveiller la situation financière et fournir des prévisions financières et de performance de sorte que l'individu puisse prendre les décisions appropriées.

L'individu doit savoir quelles sont les dépenses engagées et quelles sont les dépenses prévues. De cette façon, l'individu peut utiliser des indicateurs de performance et, si des écarts de coût sont constatés ou prévus, il doit les signaler aux responsables en charge (en fonction de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise) et proposer des plans d'actions appropriés. D'une façon générale, le terme « investissement » est utilisé lorsqu'une organisation finance le projet en interne ; le terme « financement » est utilisé lorsque l'organisation acquiert des fonds pour le projet à partir de sources externes.

Pour chaque projet, la bonne gestion des flux de trésorerie en termes de charges et de recettes est cruciale. Les écarts de trésorerie doivent être calculés et évalués régulièrement afin que des mesures appropriées puissent être prises pour assurer des ressources financières suffisantes. La configuration du système de gestion financière doit être faite en coopération avec les services financiers de l'organisation permanente (finance, comptabilité, contrôle de gestion).

Connaissances

- Bases de comptabilité générale (flux de trésorerie, plan comptable, natures de coûts)
- Méthodes d'estimation de coûts : à dire d'expert (unique ou multiple, par exemple méthode Delphi), analogique (par similitude, selon données historiques, par exemple formule de Chilton), paramétrique (formules d'estimation de coûts selon caractéristiques des produits), analytique (évaluation de chaque élément constitutif du projet et consolidation)...
- Techniques de calcul des coûts (par exemple, calcul des coûts directs, calcul des coûts indirects, coûts par

activités, etc.)

- Conception à coût objectif, coût plafond
- Processus et organisation pour la gestion des coûts
- Méthodes de surveillance et de contrôle des dépenses, des recettes, marges brutes et marges nettes
- Indicateurs de performance (par exemple, valeur acquise)
- Standards en matière de reporting
- Méthodes de prévisions des coûts à terminaison
- Options de financement
- Sources de capitalisation
- Concepts et termes de gestion financière, tels que : flux de trésorerie, ratio d'endettement, revenu net actualisé(ou valeur actuelle nette), taux de rentabilité interne, retour sur investissements, ...
- Evaluation des provisions pour risques et imprévus
- Conventions, accords, lois et règlements applicables, tels que fiscalité, taux de change, indices de révision de prix, accords commerciaux bilatéraux ou régionaux, termes commerciaux internationaux.

Savoir Faire

- Convaincre/négocier avec le client
- Utiliser la méthode des scénarios si nécessaire
- Connaître et communiquer la situation réelle des coûts
- Réaliser des prévisions financières
- Comprendre les états financiers relatifs au projet
- Interpréter les données financières, identifier les écarts et apprécier les tendances
- Analyser la stratégie de l'entreprise en matière financière
- Élaborer un budget de projet
- Donner des directives pour l'estimation des coûts des ressources du projet
- Gérer les stratégies en matière de coût et mettre en place les plans de gestion des coûts correspondants
- Développer et maintenir les systèmes de gestion des coûts
- Analyser les variations de coûts, évaluer des options possibles et mettre en œuvre des réponses appropriées

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème
- Comportement 9 : Négociation
- Comportement 10 : Orientation résultats

Indicateurs clés de compétence

4.5.7.1 Estimation des coûts de projet

Description

L'individu estime, ou calcule si c'est possible, les coûts nécessaires à l'exécution du projet. Les coûts directs, comme les heures de travail, les matériaux, les marchés d'entreprises, les coûts d'exploitation, les frais de déplacement, les frais de formation, et les coûts indirects tels que les frais généraux ou les licences doivent tous être identifiés et estimés. L'estimation des coûts comprend l'utilisation d'une structure de répartition des coûts (éventuellement dérivée du WBS) ou d'autres méthodes appropriées, afin de classer les coûts estimés. L'estimation des coûts se fait de façon « descendante » (intervention d'experts expérimentés ou d'un service estimation, base de données historiques, utilisation de méthodes spécifiques...) ou de façon « ascendante » (estimation des différents éléments entrant dans le projet et consolidation). Les coûts de l'ensemble du projet ou une seule catégorie de coûts peuvent être définis de manière « descendante » ou « ascendante ». Lors du calcul, l'individu doit aussi être au courant des coûts « standard » ou « catalogue » qui peuvent permettre un calcul plus précis (par exemple, ratios de coûts de l'ingénierie par rapport à l'investissement dans certaines industries). L'individu doit être en mesure d'appliquer la technique de calcul de coût appropriée en fonction des spécificités du secteur industriel concerné et de la nature des biens ou services disponibles sur le marché.

Mesures

- Met en place des structures de coûts et identifie les natures de coûts
- Sélectionne la technique de calcul de coût appropriée
- Définit les objectifs de coûts en consultant toutes les règles ou directives internes

4.5.7.2 Établir le budget du projet

Description

Sur la base de l'estimation des coûts, l'individu définit le budget de chaque poste de dépenses identifié selon une répartition en phase avec la stratégie de réalisation et en lien étroit avec le WBS. L'individu peut ensuite répartir ces coûts dans le temps en s'appuyant sur le planning du projet et établir un échéancier des dépenses. En prenant en compte décaissement et encaissements, un flux de trésorerie peut être prévu, même à un stade précoce du projet. L'individu peut alors vérifier que la capacité de financement de l'organisation est suffisante pour couvrir les coûts prévus et, sinon, demander que les ajustements appropriés soient apportés. Le budget du projet doit inclure des provisions pour aléas qui sont gardées en réserve pour financer les imprévus et les risques.

Mesures

- Établit les structures budgétaires et fixe le budget de chaque poste de dépenses ainsi défini
- Prévoit un poste budgétaire pour les imprévus et les risques
- Prépare l'échéancier des dépenses et s'assure que le financement est disponible ou demande des

ajustements

- Définit le budget global

4.5.7.3 Sécuriser les ressources financières (recettes, financement)

Description

L'individu s'assure de la disponibilité des ressources financières au bon moment pour faire en sorte que les coûts soient couverts. L'individu doit suivre les processus d'approbation de l'organisation pour obtenir des financements éventuels. Les discussions sur les ressources financières peuvent être impactées par les circonstances politiques. Dans ce cas, l'individu peut être obligé d'intervenir auprès des commanditaires du projet, qu'ils soient internes et/ou externes. Bien que le financement relève de la responsabilité du commanditaire du projet, il revient habituellement au chef de projet de déterminer comment et quand les moyens financiers sont mobilisés.

Mesures

- Établit des stratégies de financement
- Identifie les sources de ressources financières
- Gère les processus organisationnels d'approbation
- Coopère, maintient un contact étroit et peut négocier avec les commanditaires (Client, organismes financiers, services financiers internes...) afin de garantir l'obtention des ressources financières nécessaires au projet

4.5.7.4 Élaborer, établir et maintenir une gestion financière et un système de rapports de coûts pour le projet

Description

Un système de gestion et d'information financière doit être établi de telle sorte qu'une vue d'ensemble de la situation financière soit disponible à tout moment. Le système de gestion financière relie la structure des coûts du projet, la structure des coûts de l'organisation et l'échéancier. Il tient compte non seulement des processus, mais aussi des rôles et des responsabilités (par exemple, en ce qui concerne les autorisations de paiement). Les rapports financiers consolident les résultats du système de gestion. L'individu établit des indicateurs de performance pour comparer la valeur acquise basée sur l'avancement physique à une date donnée (CBTE : coût budgété du travail effectué), les dépenses réelles à cette date (CRTE : coût réel du travail effectué) et la valeur planifiée à la même date (CBTP : coût budgété du travail planifié), afin de déterminer le coût du reste à faire.. Dans la plupart des organisations, la gestion financière du projet est étroitement liée aux processus de contrôle de gestion et de comptabilité. L'utilisation des méthodes et des outils de l'organisation est en général obligatoire, mais ils peuvent être éventuellement adaptés aux besoins spécifiques du projet. Si ce n'est pas le cas, un système de gestion financière spécifique au projet doit être défini et appliqué.

Mesures

- Définit les processus et la gouvernance en matière de gestion financière
- Définit les indicateurs de performance financière pour le projet
- Corrèle la structure des coûts du projet à la structure de coûts de l'organisation
- Prépare des rapports appropriés, conformément à l'organisation et à la gouvernance du projet

4.5.7.5 Identifier les écarts par rapport à la prévision et proposer des mesures correctives

Description

Le but du contrôle de coûts est d'identifier les écarts par rapport à la prévision pour permettre des réactions rapides. L'individu surveille les coûts prévus et réels ainsi que les flux de trésorerie. Après avoir identifié un écart et ses causes possibles, les mesures nécessaires sont prises. Les coûts budgétés sont tirés du budget en vigueur (le dernier budget approuvé, mis à jour avec les modifications). Les coûts réels proviennent des chiffres réels enregistrés par l'équipe du projet. Toutefois, les chiffres réels sont souvent fournis par la comptabilité de l'organisation. Ils comprennent les dépenses pour tous les éléments de coûts planifiés tels que les heures de travail, les frais de déplacement ou les factures, et tous les autres coûts couverts par des commandes de prestations, de matériels ou de travaux externes. Les charges à payer sont parfois incluses dans le contrôle des coûts. Ce sont les frais liés à des bons de commande non encore payés. Comparer les coûts réels aux coûts prévus est particulièrement instructif lorsque les coûts sont liés à l'avancement physique du projet. L'individu utilise les indicateurs de performance financière pour surveiller les relations entre les coûts prévus, les coûts réels, le travail réellement effectué et les écarts et tendances (par exemple, indicateurs de valeur acquise). Ainsi, l'individu analyse la performance du projet en cours en contrôlant les ressources financières et gère toute sous-consommation ou dépense excessive. Enfin, l'individu utilise les indicateurs de performance pour faire des prévisions du coût à terminaison du projet. Si des écarts de coût apparaissent, l'individu doit faire un rapport aux responsables de son organisation et proposer un plan d'actions approprié.

Mesures

- Établit les rapports de coûts
- Analyse et interprète la situation financière du projet
- Utilise les indicateurs de performance financière pour surveiller et contrôler le projet
- Évalue le coût prévu du projet à terminaison
- Signale les écarts des coûts et suggère des plans d'actions conformément aux règles et procédures de l'organisation pour tout écart de coûts qui ne peut pas être couvert par des budgets complémentaires

4.5.8 Ressources

Définition

L'élément de compétence relatif aux « Ressources » comprend la définition, l'acquisition, le contrôle et le développement des ressources qui sont nécessaires à la réalisation du projet. Les ressources comprennent les personnes, l'expertise, les installations, les équipements, le matériel, l'infrastructure, les outils et autres actifs nécessaires pour mener à bien le projet en fonction des objectifs. Cet élément de compétence comprend la définition d'une stratégie d'acquisition et d'utilisation des ressources pour le meilleur avancement du projet, l'optimisation de l'utilisation des ressources selon les contraintes financières et temporelles, le suivi continu et le contrôle de celles-ci.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de veiller à ce que les ressources nécessaires soient disponibles et affectées selon les besoins afin d'atteindre les objectifs.

Description

Pour réaliser les objectifs, un projet doit utiliser des ressources. La gestion des ressources signifie l'application d'une approche appropriée pour la définition et l'obtention de ces ressources. L'allocation des ressources doit être préparée au cours de la phase de planification et doit être constamment surveillée et ajustée tout au long du cycle de vie du projet. L'individu doit faire en sorte que les ressources humaines aient les compétences nécessaires et qu'elles reçoivent des informations, des outils et la formation nécessaire pour effectuer les tâches requises avec succès. Puisque les besoins en ressources et les disponibilités changent régulièrement, tant pour des raisons contrôlables qu'incontrôlables, la gestion des ressources est un processus continu et régulier.

Dans le cas des projets, l'individu a souvent à négocier avec l'organisation permanente ou des fournisseurs de services externes afin d'obtenir les ressources souhaitées. Avec certains types de ressources, des conflits dans la disponibilité peuvent se produire, en raison d'événements imprévus tels que financements insuffisants, problèmes d'avancement, défaillance d'équipement, événements climatiques, conflits du travail, etc. Ces conditions peuvent nécessiter un rééchelonnement des activités et un changement dans les ressources affectées aux activités actuelles ou ultérieures, en particulier si les activités critiques sont affectées par de tels événements. Les procédures doivent donc être mises en place pour identifier de tels imprévus et veiller à ce que les ajustements nécessaires soient faits le plus tôt possible.

Connaissances

- Méthodes d'allocation des ressources
- Évaluation des ressources
- Calcul de l'utilisation des ressources
- Gestion des compétences
- Processus d'approvisionnement, concept d'offre et de demande
- Formation

Savoir Faire

- Planification, allocation et gestion de ressources
- Identification et classement des différentes façons de travailler
- Développement de la matrice des compétences en matière de ressources – identification des compétences et documentation des lacunes dans les compétences individuelles
- Priorisation et affectation des ressources, en fonction des priorités divergentes multiples

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Conformité, normes et règlements
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 6 : Travail d'équipe
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problèmes
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.8.1 Élaborer un plan stratégique des ressources pour réaliser le projet

Description

Le plan stratégique des ressources identifie qui est responsable de quelle partie de la définition, de l'allocation, du développement, de la distribution et de la libération des ressources. Les responsabilités peuvent relever d'un gestionnaire de programme - si le projet fait partie d'un programme -, d'organisations dédiées, de gestionnaires de ressources ou de sous-projets. Le plan stratégique des ressources doit être en conformité avec le planning du projet. L'individu développe, organise et évalue le plan stratégique des ressources et l'adapte en fonction des besoins lorsque c'est nécessaire.

Mesures

- Identifie les besoins en ressources du projet en fonction des plans de charge prévisionnels
- Utilise une base des ressources existantes et proposées
- Examine et analyse les capacités de mobilisation de ressources de l'organisation et identifie les tendances
- Se coordonne avec l'organisation dédiée ou selon les processus de management de portefeuille

4.5.8.2 Définir la qualité et la quantité des ressources nécessaires

Description

L'individu doit identifier les ressources (type, quantité et qualité) qui, d'après le plan stratégique des ressources, sont nécessaires pour réaliser les livrables du projet. Les ressources comprennent les personnes, l'expertise, les installations, l'équipement, le matériel, l'infrastructure, les outils, les actifs non financiers ou les services. Après avoir identifié ces besoins en ressources, une analyse plus détaillée est réalisée qui définit quand les ressources doivent être disponibles, avec quelle qualité et en quelle quantité. Cela peut aboutir à un ou des plans de charge détaillés des ressources.

Mesures

- Etablit la liste des ressources nécessaires pour le projet
- Élabore un plan de charge des ressources (basé sur la planification détaillée du projet)
- Définit la quantité et la qualité des ressources nécessaires

4.5.8.3 Identifier les sources potentielles de ressources et négocier leur acquisition

Description

Une fois que les ressources nécessaires ont été définies, les fournisseurs adéquats de ressources doivent être identifiés. Les ressources peuvent provenir de l'organisation ou de fournisseurs tiers. De nombreuses organisations imposent des règles pour l'acquisition des ressources. En particulier, lorsque l'individu est confronté au choix « faire ou acheter », il doit s'en remettre aux réseaux formels et informels existants. Une bonne connaissance de l'organisation, ainsi qu'un aperçu général du marché est nécessaire pour identifier et décider des alternatives d'approvisionnement. L'obtention de ressources externes est très différente de l'allocation de ressources internes. Alors que la mobilisation de ressources internes met en jeu uniquement les questions de disponibilité et de qualité, le coût des ressources externes doit également être pris en compte et négocié.

Mesures

- Prend des décisions « faire ou acheter »
- Crée et évalue des alternatives d'approvisionnement
- Définit une stratégie d'approvisionnement
- Contacte des fournisseurs
- Négocie la disponibilité des ressources

4.5.8.4 Affecter et répartir les ressources en fonction des besoins définis

Description

L'allocation de ressources signifie affecter des ressources à des projets ou des activités spécifiques. Cela permet le suivi, le contrôle et la gestion des ressources, de leurs résultats et des coûts correspondants. Allouer des ressources est en général étroitement lié à la planification. Les changements dans le planning et les changements dans la disponibilité ou la qualité des ressources ont souvent un impact les uns sur les autres. Quelques caractéristiques doivent être prises en compte lorsque les ressources humaines sont allouées, telles que la productivité ou la vitesse d'apprentissage qui peuvent varier selon les individus. Les ressources qui sont affectées au projet doivent être réparties au sein du projet en fonction des besoins et selon le plan stratégique des ressources. Les conditions dans lesquelles les ressources ont été affectées doivent être respectées. Quand il y a des besoins divergents en ressources, l'individu doit examiner toutes les options et trouver la meilleure façon de gérer ces besoins en fonction des priorités, de l'urgence, ou d'autres critères pertinents. Des mesures pour surmonter la pénurie de ressources doivent être développées et mises en œuvre. L'individu doit être en mesure d'organiser la répartition des ressources et de l'adapter si nécessaire. Ceci est valable non seulement pour les ressources pour lesquelles l'individu est directement responsable, mais aussi pour les ressources nécessaires à la réussite des objectifs du projet qui sont sous la juridiction d'autres parties (en accord avec le plan stratégique des ressources).

Mesures

- Corrèle les ressources avec l'organisation et la structure du projet
- Crée des calendriers (ou des listes de tâches) pour les ressources
- Négocie les conflits de ressources

4.5.8.5 Évaluer l'utilisation de ressources et prendre les mesures correctives nécessaires

Description

Des indicateurs pertinents doivent être mis en place et suivis pour assurer la bonne utilisation des ressources. Cette évaluation se fait d'une façon systématique afin de mesurer la productivité. Si besoin est, l'individu doit prendre des mesures correctives. Dans le cas de surestimation ou de sous-estimation, les affectations doivent être vérifiées.

L'individu doit également évaluer régulièrement la qualité et la disponibilité des ressources affectées. Dans le cas des ressources externes, des discussions avec les fournisseurs et autres entrepreneurs peuvent être nécessaires afin d'améliorer les capacités de la ressource ou de la remplacer. La performance des ressources peut requérir une amélioration. Ces personnes ont alors besoin de développement, d'encadrement et de mesures de formation spécifiques. Cela doit être négocié et coordonné avec les fournisseurs de ressources. L'individu est responsable de l'allocation et de la réallocation des ressources clés, même des ressources dont il n'est pas directement responsable mais qui concourent à la réussite du projet.

Mesures

- Définit une approche systématique pour évaluer l'utilisation des ressources
- Offre des possibilités d'améliorer les compétences et le savoir faire
- Résout un manque de compétences avec le membre d'équipe concerné et ses supérieurs

4.5.9 Approvisionnements

Définition

L'approvisionnement est un processus d'achat ou d'acquisition de biens et/ou services de tierces parties. Cela comprend tous les processus de la passation de la commande à la réception des biens et/ou services acquis, y compris la gestion du contrat. Parce que l'approvisionnement se concentre sur les prestataires extérieurs à l'organisation, il concerne des ressources (personnes, outils, matériels et travaux) qui ne sont pas disponibles au sein de l'organisation. Cet élément de compétence comprend également le choix des meilleures solutions d'approvisionnement permettant de satisfaire l'objectif à long terme du client mais aussi de l'organisation (partenariat, cotraitance, etc.). Cela concerne par exemple le partage du financement, de l'expertise, etc., mais peut aussi comporter des risques d'échec.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'obtenir la meilleure valeur ajoutée des entreprises choisies (entreprise étant un terme générique englobant fourniture et travaux) et ainsi d'offrir le meilleur rapport qualité/prix pour l'acheteur et pour l'organisation.

Description

Le processus d'approvisionnement permet aux entreprises d'acquérir les ressources nécessaires que ces organisations ne réalisent pas ou ne produisent pas elles-mêmes (du moins dans les quantités ou qualités nécessaires). Les politiques d'approvisionnement de l'organisation sont souvent imposées. Lorsque des aspects d'approvisionnement concernent une partie importante d'un projet, ou quand il y a plusieurs produits ou services à approvisionner, la stratégie d'approvisionnement doit être documentée dans un plan d'approvisionnement couvrant au moins :

- Types de contrats à utiliser
- Rôles et responsabilités
- Procédures de sélection des entreprises
- Règles de sous-traitance

La gestion des marchés est soit effectuée par des personnes rattachées au projet, soit déléguée à des spécialistes ou des services dédiés (juridique, finances, achats), soit dirigée par le responsable de l'approvisionnement en fonction de partenariats stratégiques au niveau de l'organisation. Les considérations stratégiques telles que la durabilité, les coûts et la réduction des frais généraux suite au développement de partenariats avec les entreprises et les risques liés à ceux-ci, doivent également être pris en compte. Pour chaque élément à acheter, le processus de base comprend la définition des besoins, l'identification des entreprises, l'obtention de propositions techniques et financières, la sélection d'une entreprise souhaitée, la négociation d'un contrat et la gestion de ce contrat. L'effort consacré à chaque étape doit correspondre à la taille et à la complexité de l'élément en cours d'achat.

Un échange de biens ou de services entre les unités de la même entité juridique peut parfois être considéré comme un approvisionnement. Dans de tels cas, « l'achat » doit être traité comme s'il était réalisé entre des parties indépendantes, mis à part l'aspect juridique, et soumis au même degré de contrôle.

Connaissances

- Stratégies d'approvisionnement
- Analyse faire / faire-faire
- Méthodologies de gestion des entreprises
- Politiques, procédures et gestion d'approvisionnement
- Méthodes d'approvisionnement
- Type de contrat (forfait, dépenses contrôlées, coûts et rémunération - cost +fee-)
- Processus, méthodes et outils de gestion des réclamations
- Procédures et gestion des appels d'offres
- Connaissances juridiques contractuelles
- Termes et conditions contractuels
- Gestion de la logistique

Savoir Faire

- Savoir-faire de négociation
- Compétences de présentation
- Administration des contrats

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations
- Contexte 5 : Culture et valeurs
- Comportement 4 : Engagement et motivation
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.9.1 Convenir des besoins en approvisionnement, des options et des processus

Description

L'identification des besoins et des options est le processus de détermination des ressources ou services qui doivent être acquis en définissant pour quels aspects du projet ils seront acquis. Cela peut résulter de la pénurie ou du manque de disponibilité ou de compétence interne ou d'un choix délibéré de passer par des ressources externes (stratégie faire / faire-faire).

Les options d'approvisionnement, la logistique, les conditions d'acquisition, les documents d'appels d'offres et les critères de sélection doivent être convenus. L'individu gère ce processus, souvent en étroite coopération avec les services spécialisés ou la direction, en veillant à ce que l'information pertinente soit disponible et que les parties concernées internes et externes soient informées.

Mesures

- Définit les raisons (en fonction des besoins) pour l'achat ou le partenariat
- Prépare, produit ou recueille les informations pour fournir les données d'entrée nécessaires aux spécialistes en matière d'approvisionnement
- Définit les documents d'appels d'offres et les critères de sélection en fonction des besoins
- Manage les processus et les procédures de préparation à l'approvisionnement

4.5.9.2 Contribuer à l'évaluation et à la sélection des entreprises

Description

L'individu s'assure que les entreprises qui ont la capacité de répondre aux besoins d'approvisionnement sont identifiées, évaluées et sélectionnées. Dans ce processus de sélection, les documents d'appels d'offres et les critères de sélection définis sont appliqués ou reformulés si aucune entreprise n'est en mesure de répondre en conformité avec le cahier des charges. Ces critères d'appels d'offres et de sélection et le processus d'achat peuvent être soumis à des règlements officiels (par exemple le code des marchés publics). Le processus de sélection comprend souvent différentes étapes, telles que demandes de renseignements, appels à candidatures ou appels à bordereau de prix unitaires. Si l'acquisition conduit à des modèles de partenariat et que le processus d'appel d'offres n'est pas utilisé, l'individu doit suivre un processus minutieux pour préserver la qualité de la sélection des partenaires.

Mesures

- Lance l'appel d'offre, le cas échéant, en coopération avec le service d'approvisionnement
- Souligne les grandes lignes et définit les différentes étapes d'un processus de sélection des entreprises
- Définit et explique le contenu des documents d'appels d'offres
- Définit et utilise les critères de sélection
- Prend en compte les règlements officiels d'approvisionnement (internationaux, nationaux et de

l'organisation)

- Évalue les spécificités de l'approvisionnement et propose des modèles de partenariat (cotraitances)

4.5.9.3 Contribuer à la négociation et à l'accord des conditions contractuelles répondant aux objectifs du projet

Description

Une fois que l'entreprise est sélectionnée, un processus de négociation peut s'enclencher afin de parvenir à un accord sur les conditions contractuelles. L'individu supervise ce processus et fait en sorte que les négociateurs aient un mandat clair, en étroite coopération avec les spécialistes des achats et/ou des services juridiques.

Les contrats peuvent varier dans la forme, le niveau de détail, la durée, les conditions, les pénalités, les lois applicables et de nombreux autres aspects. L'individu prend soin que ces aspects soient identifiés et servent les objectifs du projet et de l'organisation.

Lorsque les négociations contractuelles sont complexes et de longue durée, un accord précontractuel est convenu pour permettre l'anticipation de travaux préliminaires ou de fournitures à long délai d'approvisionnement.

Mesures

- Définit un mandat de négociation et fixe des objectifs à négocier
- Distingue les différentes formes contractuelles et leurs implications pour le projet
- Connaît les conditions contractuelles et tient compte de leur impact sur le projet
- Négocie un contrat en fixant le prix, la disponibilité et les possibilités d'adaptations spécifiques et les échéanciers de livraison

4.5.9.4 Superviser l'exécution des contrats, gérer les difficultés et les réclamations si nécessaire

Description

Le bon déroulement du contrat implique la supervision continue de l'entreprise ou du partenaire une fois que le contrat a été établi, afin de s'assurer de son exécution correcte. En cas d'écart, l'individu doit prendre des mesures ou, le cas échéant, soumettre des solutions à un échelon supérieur au sein de l'organisation. Si une ou plusieurs des conditions contractuelles (telles que les délais de livraison, la qualité, etc.) ne sont pas remplies, l'individu doit prendre des mesures pour traiter ce problème et si possible le résoudre.

Cela peut inclure diverses techniques, allant des simples avertissements à la remise en cause du contrat, et l'individu doit savoir quand utiliser chacune de celles-ci. Si le problème subsiste, l'individu doit prendre ou faire prendre une décision quant à l'application de sanctions ou la demande de réparations par d'autres moyens. Cette situation peut inclure une action en justice impliquant des spécialistes juridiques.

Mesures

- Met en œuvre des mesures pour gérer l'exécution du contrat
- Identifie les écarts par rapport au contrat
- Gère les manquements contractuels en prenant des mesures correctives (avertissements verbaux, renégociations, etc.)
- Implique – dans le cas de difficultés dans les renégociations – les fonctions juridiques, logistiques et/ou d'approvisionnement de l'organisation
- Gère les litiges contractuels et les réclamations faites par les entreprises
- Conclut et met un terme au contrat soit lorsque qu'il met le projet en péril, soit lorsque toutes les obligations contractuelles ont été respectées

4.5.10 Pilotage et Contrôle

Définition

Sur la base de la définition et de la structuration du projet, tous les éléments sont réunis dans un plan de management de projet, dont l'exécution est contrôlée. Le plan doit être régulièrement mis à jour en fonction des changements qui se produisent dans le projet ou dans son contexte. Le contrôle est régulièrement adapté et amélioré de sorte que l'individu maîtrise le projet.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'établir et de maintenir une vision équilibrée et intégrée de la gestion d'un projet. Le maintien de l'équilibre, de la cohérence et de la performance est crucial pour atteindre les résultats attendus.

Description

La compétence « pilotage et contrôle » consiste à rassembler toutes les informations permettant de préparer les décisions et de prendre ces décisions. De nombreux processus et de nombreuses activités sont décrits en détail dans les autres éléments de compétence. Dans cet élément de compétence, on prend en compte leur combinaison, comme stipulé dans les documents de définition et structuration de projet. Le processus cyclique de base est : planifier, exécuter, contrôler, ajuster le plan ou modifier l'exécution.

D'un point de vue du management de projet, l'objectif est de maîtriser planification et contrôle. Les informations doivent être recherchées et intégrées, l'organisation et les équipes doivent être choisies et des choix doivent être faits. L'individu doit déterminer comment planifier et échelonner la charge de management de projet et comment gérer le projet. Cela comprend le choix du bon style de management, l'étendue de la délégation (quoi et à qui déléguer), etc. Tout cela est défini dans un ou plusieurs documents de pilotage (vision, feuille de route, plan, etc.) qui doivent être discutés et acceptés.

Une fois que le projet est mis en œuvre, les processus de contrôle doivent être mis en place. Ces processus rassemblent régulièrement des informations sur l'avancement, les finances et l'utilisation des ressources par rapport aux bases de référence, la conformité à la qualité et autres normes, la satisfaction des parties prenantes, etc. Des rapports réguliers (à la fois des exécutants au chef de projet et du chef de projet aux parties prenantes) sont une partie essentielle de ces compétences.

Pour alimenter en permanence le processus d'apprentissage, l'effort consacré au management de projet doit aussi être évalué sur une base régulière et des modifications peuvent s'avérer nécessaires.

Un processus de gestion du changement prédéfini et transparent est un autre élément essentiel au contrôle du projet.

A la fin de chaque phase du cycle de vie du projet, une évaluation doit avoir lieu et un rapport doit être préparé, indiquant les résultats obtenus, les succès et le retour d'expérience.

Connaissances

- Phase/transition d'une phase à l'autre
- Tableau de bord et rapport
- Fonction support de projet (PMO)
- Cycle de Deming (planifier, faire, vérifier, agir)

- Demande de modification
- Gestion par objectifs
- Gestion par exceptions
- Reporting du retour d'expérience
- Planification des phases/des étapes importantes
- Décisions de financement et de faire ou faire-faire
- Rapport d'exceptions
- Rapport de problèmes
- Plan de management de projet
- Évaluation de projet (fin de phase)
- Quitus
- Pouvoir de décision

Savoir Faire

- Réunion d'avancement
- Gestion du changement
- Reporting
- Négociation des demandes de modification
- Atelier de démarrage du projet
- Réunion de lancement
- Réunion de clôture
- Gestion des problèmes
- Gestion des modifications
- Analyse de la valeur acquise
- Courbes d'avancement des travaux

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 1 : Stratégie
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Conformité, normes et règlements
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 7 : Conflits et crises
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et Résolution de problèmes
- Comportement 9 : Négociation

Indicateurs clés de compétence

4.5.10.1 Démarrer le projet : établir le plan de management de projet et le faire approuver

Description

La première phase de chaque projet est essentielle, car elle est à la base d'un projet réussi. Cette phase de préparation est souvent caractérisée par l'incertitude, avec des informations sommaires ou encore non disponibles. Les exigences des parties prenantes ne sont définies que de façon approximative, leurs attentes sont parfois irréalistes et les délais demandés sont irréalisables, de sorte que l'optimisme et l'enthousiasme précoces doivent être tempérés. Un style de management de projet proactif, un atelier de démarrage bien préparé et géré efficacement et le recrutement du personnel adéquat pour l'équipe de projet peuvent améliorer les chances de réussite d'un projet. Un ou plusieurs ateliers de démarrage doivent porter sur l'élaboration de la charte du projet et la préparation du plan de management de projet, définissant les rôles de l'équipe et le chemin critique du projet.

L'individu prépare et planifie le projet. À partir de la conception générale, l'individu rassemble, analyse, évalue et priorise suffisamment d'informations en provenance des parties prenantes et des experts pour affiner cette approche et faire un plan de management de projet. Ce plan sera basé sur les informations et les choix relatifs aux exigences et à la qualité, aux livrables attendus et aux contraintes, aux structures d'organisation et de communication, aux ressources nécessaires et au budget, à la planification et aux risques principaux, etc. Enfin, le plan doit être validé et approuvé, de même que les ressources et le budget, afin de lancer le démarrage et la phase d'exécution du projet.

Mesures

- Organise le processus de démarrage du projet
- Rassemble toutes les informations nécessaires auprès des parties prenantes et des experts
- Analyse, évalue et priorise l'information
- Organise un atelier de travail pour démarrage de projet
- Prépare la charte du projet ou le plan de management de projet et obtient un accord sur celui-ci
- Prépare et communique l'organigramme et le plan de charge de l'équipe de management de projet
- Prépare et pilote le passage d'une phase de projet à la suivante

4.5.10.2 Initier et gérer la transition vers une nouvelle phase du projet

Description

Après la décision de financer et de poursuivre le projet, le démarrage de la phase suivante et toutes les phases ultérieures sont réalisés en gardant à l'esprit ce qui suit :

- Les objectifs spécifiques de la prochaine phase du projet
- Tous les changements organisationnels nécessaires
- La nécessité de confirmer ou de modifier la charte du projet et le plan de management du projet

Le planning détaillé, le budget et le plan de mobilisation des ressources, le registre des risques et les possibles avantages attendus (analyse de rentabilité) doivent tous être mis à jour. En fonction de la taille ou de la complexité du projet, une réunion de lancement est un moyen efficace pour mobiliser et informer l'équipe

du projet sur les plans, les exigences et les objectifs de la phase de projet qui démarre ou du projet. Cette réunion ou un atelier peuvent également être utilisés pour définir la répartition du travail, la planification, les missions ou les valeurs de projet plus en détail.

Mesures

- Organise la gestion du processus d'exécution du projet
- Définit les objectifs et les résultats attendus des phases suivantes
- Gère la transition de phase
- Organise et facilite une réunion de lancement

4.5.10.3 Contrôler les performances du projet par rapport au plan du projet et prendre les mesures correctives nécessaires

Description

Le contrôle se fait en référence aux objectifs affichés, aux plans et aux contrats. Ce processus de gestion mesure les progrès du projet et les performances réelles, les compare à la base de référence, et prend les mesures correctives nécessaires. Le contrôle est fait normalement grâce à des vérifications par rapport aux objectifs prédéfinis en mesurant les résultats et en corrigeant les écarts (contrôle diagnostique). Quand il y a des incertitudes majeures, celles-ci peuvent être réduites en utilisant les commentaires et suggestions des membres opérationnels pour ajuster le processus (contrôle interactif). Le contrôle et le reporting sont effectués pour la période en cours et comprennent une prévision pour un nombre approprié de périodes futures. Un système intégré de contrôle et de rapport de projet couvre tous les objectifs du projet et les critères de réussite correspondants pour chaque phase du projet et les exigences de toutes les parties prenantes.

Mesures

- Définit un cycle de contrôle de performance
- Décrit les moyens et méthodes applicables pour le contrôle de la performance
- Mesure l'avancement et la performance

4.5.10.4 Rapports sur l'avancement du projet

Description

Les rapports d'avancement (tableaux de bord) fournissent des informations sur l'état d'avancement du projet (coût, temps, ressources, risques et opportunités, points durs, etc.) dans les phases antérieures et actuelle et les prévisions de développement pour la phase en cours et jusqu'à la fin du projet. Les rapports comprennent des compte rendus verbaux et écrits périodiques de l'état actuel du projet et des prévisions, réalisés par les membres de l'équipe pour le chef de projet, d'une part, et par le chef de projet pour les parties prenantes (tels que la direction de l'organisation ou le comité du projet), d'autre part. Les rapports d'avancement comprennent également des états financiers et les résultats des revues de projet. Lorsque l'individu et/ou l'équipe sont très expérimentés, il peut être suffisant et acceptable pour les parties prenantes

de ne recevoir des informations que sur les seuls points durs. Dans ce cas, un rapport ne sera émis que si quelque chose d'important doit être signalé plutôt que de transmettre des rapports réguliers sur l'état d'avancement du projet.

Mesures

- Fait une structure hiérarchique (quoi, quand, quelle fréquence, comment, etc.)
- Fait un rapport d'avancement
- Fait un rapport de prévisions
- Fait un rapport lors de changement de phase

4.5.10.5 Évaluer, obtenir l'approbation et exécuter les modifications de projet

Description

Les modifications sont souvent nécessaires dans un projet en raison d'événements imprévus. Il peut être nécessaire de modifier les spécifications du projet ou les termes des contrats avec les fournisseurs ou les clients. Les changements doivent être contrôlés par rapport aux buts et objectifs d'origine affichés dans l'analyse de rentabilité et/ou dans la charte de projet initiale. Au début du projet, le processus de gestion des modifications doit être approuvé par toutes les parties prenantes. Un processus formel, proactif de gestion des modifications qui anticipe le besoin est préférable à un processus qui ne réagit que lorsque le besoin de modification est évident.

Une modification du périmètre du projet ou de la spécification d'un livrable est fait selon un processus formel défini à l'avance. Ce processus englobe tout ce qui résulte de l'exécution de la modification requise ou de l'identification d'une nouvelle opportunité et comprend un accord sur le processus de décision de réaliser la modification, un accord sur la nécessité de cette modification, et la décision de l'accepter et de le mettre en œuvre. Cela vaut pour tous les types de modifications. Le processus de gestion des modifications doit permettre d'identifier, de décrire, de classer, d'évaluer, d'approuver ou de rejeter, de réaliser et de contrôler les modifications par rapport aux accords juridiques et autres documents contractuels. Des modifications peuvent être demandées par toutes les parties prenantes ; elles doivent être gérées selon le processus de gestion en vigueur, en informant convenablement tous les intervenants. Les effets directs et indirects des modifications sur l'ensemble du projet et son contexte doivent être pris en compte. L'impact de ces modifications sur les livrables, la configuration, le planning, les coûts, le plan du projet et les risques financiers sont déterminés par rapport à la base de référence du projet. Une fois que les modifications ont été acceptées, le plan du projet est ajusté en conséquence.

Mesures

- Organise un processus de gestion des modifications
- Fait un rapport de dérogation ou de modification
- Change la configuration du contenu du projet

4.5.10.6 Clôturer et évaluer une phase du le projet

Description

Le processus de clôture a lieu après l'achèvement du projet ou d'une phase du projet, lorsque les résultats du projet ou de la phase ont été livrés. Chaque phase d'un projet ou sous-projet doit être officiellement fermée avec une évaluation et la documentation de la phase effectuée, vérifiant que les objectifs ont été atteints et les attentes des clients satisfaites. Dans la clôture d'une phase, les propositions pour la phase suivante du projet doivent être examinées et les questions nécessitant une décision sont soumises à l'organisme approprié pour autorisation.

Lorsqu'un contrat formel a été signé, la clôture du projet comprend le transfert des responsabilités du contractant au commanditaire du projet, le début de la période de garantie et les sommes finales qui doivent être facturées. La documentation finale (dénommée « tel que construit ») doit être produite et la formation dispensée à ceux qui utiliseront les livrables du projet. Ces éléments sont essentiels pour garantir que les bénéfices attendus de la réalisation du projet sont bien au rendez-vous.

Les résultats et l'expérience acquise durant le projet sont évalués et le retour d'expérience est documenté afin qu'il puisse servir à améliorer les projets futurs. Les membres de l'équipe de projet doivent être officiellement libérés de leurs rôles et responsabilités pour pouvoir être affectés à de nouvelles missions.

Mesures

- Organise le processus de clôture du projet
- Organise un atelier de clôture
- Met en œuvre une évaluation complète du projet
- Prépare un rapport de retour d'expérience

4.5.11 Risques et Opportunités

Définition

L'élément de compétence « Risques et opportunités » comprend l'identification, l'évaluation, la planification et la mise en œuvre des actions relatives aux risques et aux opportunités liés au projet. La gestion des risques et des opportunités aide les décideurs à faire des choix éclairés, à prioriser les actions et à faire la distinction entre les divers plans d'action. La gestion des risques et des opportunités est un processus continu qui se déroule tout au long du cycle de vie du projet.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu de comprendre et de gérer efficacement les risques et les opportunités, y compris les stratégies globales et les plans d'actions.

Description

Le risque (effets négatifs) et l'opportunité (effets positifs) sont toujours considérés selon leur corrélation et leurs conséquences pour la réalisation des objectifs du projet. Il est conseillé en première étape d'examiner quelles stratégies globales serviront au mieux la gestion des risques et des opportunités en fonction des stratégies d'entreprise et de celles du projet. Après cela, le processus de gestion des risques et des opportunités se caractérise d'abord par l'identification et l'évaluation des risques et des opportunités, suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'actions pour faire face aux risques et opportunités identifiés. Le plan d'actions doit être élaboré et mis en œuvre en conformité avec les stratégies de risques et d'opportunités globales choisies. L'individu est responsable de la participation et de l'engagement des membres de l'équipe dans le processus de gestion des risques et opportunités et de l'implication d'autres parties prenantes ou d'experts compétents chaque fois que nécessaire.

Connaissances

- Stratégies de gestion de risques et opportunités
- Plans d'actions et solutions de repli de repli
- Coûts et durée des provisions
- Outils qualitatifs et techniques d'évaluation des risques et opportunités
- Stratégies d'intervention et plans de management des risques et opportunités
- Techniques et outils d'identification du risque et de l'opportunité
- Planification de scénarios éventuels
- Analyse de sensibilité
- Analyse des forces, faiblesses, possibilités, menaces
- Exposition au risque et à l'opportunité et tolérance correspondante
- Prise en compte des risques et opportunités commerciaux
- Risque et opportunité résiduel
- Probabilité, impact et gravité / bénéfice des risques et opportunités
- Responsable du risque et de l'opportunité

- Registre des risques et opportunités
- Source des risques et opportunités

Savoir Faire

- Techniques d'identification
- Techniques d'évaluation
- Élaboration de plans d'actions
- Mise en œuvre, suivi et contrôle des plans de management
- Mise en œuvre, suivi et contrôle des stratégies globales
- Analyse Monte-Carlo
- Arbres décisionnels, par exemple, l'analyse Ishikawa

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 1 : Vision et stratégie
- Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
- Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 7 : Conflits et crises
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème

Indicateurs clés de compétence

4.5.11.1Élaborer et exécuter un cadre de gestion des risques et opportunités

Description

L'individu conçoit, développe et met en œuvre un cadre de gestion afin de garantir que les risques et les opportunités sont gérés de manière cohérente et systématique tout au long du cycle de vie du projet. Le cadre de gestion doit inclure la définition des méthodes à utiliser pour identifier, classer, évaluer, estimer et traiter les risques et opportunités, et doit prendre en compte la politique de gestion des risques et opportunités de l'organisation et les normes internationales et nationales. Lorsque les projets font partie d'un programme ou d'un portefeuille, le cadre de gestion décrit également l'impact sur ces derniers.

Mesures

- Identifie les différentes méthodes de gestion
- Élabore un cadre de gestion conforme à la politique de l'organisationnelle et aux normes
- Assure l'application cohérente du cadre de gestion

4.5.11.2 Identifier les risques est les opportunités

Description

L'individu est responsable de la tâche d'identifier toutes les sources de risques et d'opportunités. Il existe différentes sources de risques et opportunités, tant internes qu'externes au projet. L'individu peut faire usage de diverses techniques et sources pour identifier les risques et les opportunités (retour d'expérience, la littérature, l'approche arborescente, les sessions de créativité avec les membres de l'équipe, les parties prenantes et les experts en la matière. Le processus d'identification des opportunités peut conduire à des réductions de coûts et de délais ou mieux à des améliorations du point de vue de la qualité. L'environnement du projet étant très changeant, l'identification des risques et des opportunités doit être un processus continu.

Mesures

- Nomme et explique différentes sources de risques et d'opportunités et leurs différences
- Identifie les risques et opportunités
- Documente les risques et opportunités dans un registre

4.5.11.3 Évaluer la probabilité et l'impact des risques et opportunités

Description

L'individu est responsable de la tâche continue de l'évaluation des risques et des opportunités identifiés. L'évaluation des risques et opportunités peut être faite de façon qualitative et quantitative. La meilleure approche est de faire les deux, et de réévaluer régulièrement aussi bien les risques que les opportunités. L'évaluation qualitative peut couvrir une analyse plus approfondie des sources à l'origine des risques et/ou des opportunités.

L'évaluation quantitative traite des probabilités et de leurs estimations. Elle se traduit également par des impacts quantifiables. L'évaluation quantitative fournit des valeurs numériques mesurant la probabilité et l'impact attendu des risques et des opportunités. L'analyse Monte-Carlo et les arbres décisionnels sont des exemples de techniques d'évaluation quantitative).

Mesures

- Participe à l'évaluation qualitative des risques et des opportunités
- Participe à l'évaluation quantitative des risques et des opportunités
- Crée et interprète un arbre décisionnel de risques ou opportunités, avec des résultats

4.5.11.4 Sélectionner les stratégies et exécuter les plans d'actions pour gérer les risques et opportunités

Description

L'individu est responsable du processus continu de sélection et de mise en œuvre d'actions optimales à face

à un risque ou une opportunité. Ce processus implique l'évaluation de divers types possibles d'actions en sélectionnant les plus appropriées. Pour chaque risque ou opportunité, les options d'actions peuvent inclure :

- Éviter le risque ou favoriser l'opportunité en décidant de réorienter l'activité concernée
- Accepter le risque afin de favoriser une opportunité
- Retirer la source du risque ou confirmer la source de l'opportunité
- Réévaluation de la probabilité et de l'impact
- Partager le risque promouvoir l'opportunité avec une tierce partie
- Accepter le risque ou l'opportunité suite à une décision argumentée et formelle
- Préparer et mettre en œuvre, si besoin des solutions de repli

Les risques qui ne sont pas acceptables et les opportunités qui doivent être poursuivies exigent un traitement approprié permettant de gérer un risque ou une opportunité résiduel.

Mesures

- Explique divers moyens et diverses méthodes pour mettre en œuvre une stratégie globale choisie pour le processus de gestion des risques et opportunités
- Évalue les actions liées aux risques et opportunités, y compris leurs forces et faiblesses
- Évalue des moyens et méthodes alternatifs pour mettre en œuvre un plan d'actions lié aux risques et opportunités
- Adapte la disponibilité des ressources et des compétences nécessaires pour mettre en œuvre les actions
- Met en œuvre et communique un plan d'actions pour les risques et opportunités

4.5.11.5 Évaluer et surveiller les risques, les opportunités et les traitements mis en œuvre

Description

Lorsque les traitements et actions liés aux risques et opportunités (y compris la désignation des responsables), ceux-ci devront être surveillés. Risques, opportunités et actions doivent être réévalués périodiquement. Les probabilités et impacts peuvent changer, de nouvelles informations pouvant apparaître, et de nouveaux risques et opportunités peuvent survenir ; de plus les actions peuvent être réorientées. Les stratégies globales peuvent également être modifiées. En fait, la gestion de risques et d'opportunités n'est pas seulement un processus périodique, mais doit se faire en continu.

Mesures

- Surveille et contrôle la mise œuvre et l'exécution d'un plan de traitement et d'actions de risques et d'opportunités
- Communique les risques et opportunités et la pertinence des actions sélectionnées

4.5.12 Parties prenantes

Définition

L'élément de compétence relatif aux parties prenantes comprend l'identification, l'analyse, la prise en compte et la gestion des attitudes et des attentes de toutes les parties prenantes concernées. Tous les individus, groupes ou organismes participants, qui agissent, qui sont concernés ou intéressés par l'exécution ou le résultat du projet peuvent être considérés comme parties prenantes. Cela peut inclure les sponsors, les clients et les utilisateurs, les fournisseurs/sous-traitants, les associés, les partenaires et aussi d'autres projets, programmes ou portefeuilles. L'implication des parties prenantes oblige à suivre constamment et prendre en compte leurs intérêts et leur influence sur le projet. Elle peut également se traduire par le développement d'alliances stratégiques permettant de renforcer les capacités organisationnelles et de partager les risques et les opportunités.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'identifier les intérêts, l'influence et les attentes des intervenants et de les gérer efficacement.

Description

L'engagement des parties prenantes est un processus continu, qui se déroule tout au long du cycle de vie du projet. Les parties prenantes sont des partenaires pour et par lesquels le projet peut être couronné de succès.

Les attentes, les besoins et les idées des parties prenantes constituent la base du projet ; les parties prenantes sont les contributeurs nécessaires au projet par les moyens financiers et les ressources qu'ils apportent ; ce sont aussi les utilisateurs du résultat du projet.

Les parties prenantes se présentent sous différentes formes et groupements : les instances dirigeantes, les utilisateurs, les fournisseurs, les partenaires, les groupes de pression et groupes d'intérêts particuliers, etc... ; ils ont des attitudes, des influences, et des intérêts variables. Par conséquent, chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes a des besoins d'information différents.

Une stratégie de management des parties prenantes (souvent prévue dans un plan de communication) est donc indispensable. Cette stratégie peut être exécutée en mettant en place des canaux de communication formels et informels, ainsi que d'autres formes de d'implication, telles que des alliances, des collaborations ou des réseaux. Les alliances sont souvent documentées et formalisées dans un document contractuel tel qu'un contrat de partenariat, ou par la création d'une entité commune. Les collaborateurs interviennent souvent dans des sections distinctes au sein d'une entité, ou peuvent faire partie d'une ou de plusieurs entités différentes. Les réseaux n'ont aucune structure de pouvoir formalisée, leur participation est donc plus difficile à définir.

Les changements dans l'environnement des parties prenantes doivent être surveillés en permanence pour s'assurer du respect des objectifs.

Connaissances

- Intérêts des parties prenantes
- Influence des parties prenantes

- Stratégie d'implication des parties prenantes
- Plan de communication
- Accords de partenariat et alliances
- Analyse de l'environnement externe relatif à l'évolution sociale, politique, économique et technologique

Savoir faire

- Identifie les parties prenantes
- Analyse les contraintes de l'environnement
- Démontre ses compétences en stratégie de communication
- Gère les attentes
- Maîtrise la communication formelle et informelle
- Maîtrise les présentations
- Sait utiliser son réseau pour identifier les parties prenantes potentiellement utiles et celles qui sont hostiles
- Est attentif au contexte
- Participe à la résolution des conflits

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Tous les EC du domaine contextuel
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 4 : Engagement et motivation
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problèmes

Indicateurs clés de compétence

4.5.12.1 Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts et leur influence

Description

L'individu identifie toutes les personnes, les groupes et les organisations concernés par le projet. L'individu doit d'abord analyser les attitudes de chacune des parties prenantes (individu ou groupe) et identifier les raisons de leur attitude (intérêts dans le résultat ou le processus du projet).

Deuxièmement, l'individu doit comprendre quel effet bénéfique ou néfaste (influence) cette partie prenante (individu ou groupe) peut potentiellement exercer sur le projet. Les intérêts des intervenants peuvent avoir différentes origines (par exemple, parce qu'ils veulent, ou doivent, utiliser les livrables du projet ou parce qu'ils sont en concurrence pour des ressources rares ou un budget). Ces intérêts peuvent être importants ou modestes, positifs ou négatifs. Dans ce dernier cas, ils traduisent une opposition au projet, pour une raison ou pour une autre.

L'influence d'une partie prenante peut être plus ou moins grande, et peut s'appliquer à un ou plusieurs

domaines (comme être en mesure de fournir ou de refuser le financement, les ressources, l'espace de bureau et l'équipement, la priorité, l'accès, etc.). L'individu devrait être en mesure de faire une analyse au début de chaque projet, de façon à identifier les parties prenantes, leurs intérêts et leur influence. Au cours du projet, l'individu doit maintenir une analyse active de l'environnement du projet, afin d'identifier de nouvelles parties prenantes, des intérêts qui ont changé ou des influences qui ont été modifiées. Ces changements dans l'environnement des parties prenantes peuvent être le résultat de changements dans le projet lui-même (par exemple, en passant d'une phase de conception à une phase d'exécution). Plus souvent, ils sont le résultat de changements dans le contexte du projet (changements organisationnels, changements de personnel dans le management, changements économiques, nouvelles réglementations, etc.). L'individu doit analyser la pertinence de ces changements pour le projet.

Mesures

- Identifie les principales catégories de parties prenantes
- Identifie et qualifie les intérêts des intervenants
- Identifie et évalue l'influence des intervenants
- Identifie les changements pertinents dans ou autour du projet
- Analyse les conséquences des changements pour le projet
- Prend des mesures pour gérer les parties prenantes

4.5.12.2 Développer et maintenir une stratégie des parties prenantes et un plan de communication

Description

L'individu élabore une stratégie des parties prenantes — comment faire participer, tenir au courant, impliquer et engager les diverses parties prenantes dans le déroulement du projet et l'atteinte de ses objectifs. Cela peut se faire en abordant chaque partie prenante (ou groupe de parties prenantes) différemment, en fonction de leurs intérêts et de leur influence. Pour gérer l'ensemble, les parties prenantes ayant des intérêts et une influence similaires peuvent être regroupées. La stratégie des parties prenantes est souvent définie dans un plan de communication qui décrit pour chaque partie prenante (ou groupe) pourquoi, quoi, quand (et à quelle fréquence), comment (par quel canal de communication), qui (devrait communiquer), et qui indique aussi le niveau de détail des communications. Le « quoi » est essentiel; le message devrait être adapté aux attentes spécifiques des parties prenantes et devrait viser à engager chaque partie prenante à soutenir (ou du moins à ne pas contrecarrer) le projet.

Le plan de communication est au cœur des attentes de la direction. Ce document peut être considéré comme une synthèse des attentes des différentes parties prenantes de façon qu'elles aient connaissance et adhère au résultat du projet (quoi et quand) et ne soient pas déçues en raison d'attentes trop grandes face à l'avancement et aux résultats.

Bien sûr, chaque communication se fait au moins à deux, de sorte qu'une attention particulière doit être donnée pour déterminer si et comment la communication envoyée a été reçue, et pour assurer le suivi des commentaires et autres informations entrantes.

Comme les circonstances changent, le plan de communication doit être régulièrement révisé et mis à jour. Les alliances potentielles sont développées et les collaborateurs potentiels sont identifiés. Les avantages et

les résultats d'un partenariat ou d'une alliance sont identifiés pour toutes les parties. Une relation est établie et développée avec les collaborateurs potentiels.

Mesures

- Met en évidence l'importance d'une stratégie des parties prenantes
- Prépare un plan de communication
- Ajuste le plan et/ou la stratégie de communication en fonction des changements de circonstances
- Explique les raisons de changer le plan de communication
- Identifie et évalue les possibilités d'alliance et de partenariat
- Identifie et évalue les collaborateurs potentiels

4.5.12.3 Collaborer avec l'encadrement, les sponsors et la direction pour obtenir leur engagement et gérer leurs intérêts et leurs attentes

Description

Pour presque tous les projets, les parties prenantes les plus importantes incluent la direction et les sponsors. Souvent, la direction est le bailleur de fonds (budget) et/ou peut décider des ressources, de la priorité des besoins, de la définition des objectifs, etc. Avec ces parties prenantes majeures, la gestion des attentes est de la plus haute importance. La participation et la confiance de l'encadrement, de la direction et/ou du ou des sponsors sont d'une grande utilité à la fois pour la réussite du projet et de son management. Une bonne relation de travail et une communication ouverte devraient être établies.

Parfois, une seule personne tient plusieurs rôles ; le plus souvent des personnes différentes remplissent un ou plusieurs de ces rôles. Elles ont toutes leurs propres attentes, intérêts et influence sur le projet. Selon le projet, l'encadrement, la direction et/ou le sponsor peuvent jouer un rôle dans la gestion des parties prenantes et agir à titre d'ambassadeurs, car ils ont souvent un statut et des connexions que le chef de projet n'a pas.

Mesures

- Collabore avec la direction et/ou le sponsor
- Gère les attentes de l'encadrement, de la direction et/ou du sponsor du projet
- Invite l'encadrement, la direction et/ou le sponsor à agir en tant qu'ambassadeur

4.5.12.4 Collaborer avec les utilisateurs, les partenaires et les fournisseurs afin d'obtenir leur coopération et leur participation

Description

Pour presque tous les projets, la participation anticipée et active des utilisateurs est une condition préalable au succès. Les utilisateurs (ou leurs représentants) peuvent fournir des informations sur les besoins et les exigences et indiquer comment le résultat du projet sera utilisé. Ceci est souvent essentiel à la définition de chacun des livrables. Les utilisateurs (ou groupes d'utilisateurs) peuvent également fournir des ressources. Les fournisseurs peuvent apporter au projet des ressources, des connaissances, des matériels, etc. Il faut

prendre soin de choisir les meilleurs fournisseurs, en particulier si les connaissances, les ressources et/ou les matériels ne peuvent être obtenus que de l'extérieur de l'organisation et que des contrats formels doivent être établis pour obtenir ceux-ci.

Les partenaires sont des personnes, des groupes ou des organisations qui coopèrent pour fournir conjointement une partie des livrables ; ils peuvent aussi apporter une contribution plus large à la réalisation des objectifs du projet. Ces partenaires peuvent avoir uni leurs efforts pour une partie spécifique seulement, ou ils peuvent travailler ensemble sur la base d'une alliance plus large. Les partenaires peuvent également être d'autres managers avec lesquels il convient de mettre au point l'avancement ou les livrables du projet afin d'optimiser le bénéfice pour l'organisation.

Lorsque le projet a un comité de pilotage, un ou plusieurs utilisateurs principaux (représentants des utilisateurs) et les fournisseurs principaux (représentants des fournisseurs) peuvent faire partie de ce comité. Ou bien les utilisateurs et les autres parties prenantes peuvent faire partie d'un groupe de travail qui conseille le comité exécutif ou le comité de pilotage. L'individu doit se concentrer sur ces groupes de parties prenantes très tôt dans le projet et utiliser son influence pour sélectionner les bons représentants des fournisseurs et des utilisateurs.

Mesures

- Collabore avec les utilisateurs et les fait participer au projet
- Implique les fournisseurs dans le projet
- Coopère avec les partenaires pour obtenir les résultats optimaux pour l'organisation

4.5.12.5 Organiser et maintenir des réseaux et des alliances

Description

Dans le cadre de la stratégie des parties prenantes, des réseaux et des alliances peuvent être mis en œuvre. Ceux-ci peuvent être à la fois formels et informels. Quand ils sont formels, les accords sont négociés et documentés et un plan de coopération est élaboré et mis en œuvre. Dans le cadre de ce plan, des mesures de performance sont identifiées et une stratégie de repli est développée.

Tous les réseaux et toutes les alliances doivent être évalués fréquemment et améliorés si nécessaire.

Les alliances peuvent se terminer comme prévu initialement, ou de façon anticipée si la relation n'est plus bénéfique pour les organismes qui l'ont établie ou pour les autres parties prenantes. Souvent, l'organisation est tout à fait susceptible de vouloir renouveler des alliances avec les mêmes partenaires pour de nouveaux projets dans l'avenir, de sorte que la fin d'une relation formelle doit être convenablement traitée.

Les réseaux sont plus informels et ont tendance à perdurer au-delà du cycle de vie du projet.

Mesures

- Négocie et rédige les accords d'association
- Élabore et met en œuvre un plan de partenariat
- Met en place les indicateurs de satisfaction
- Assure le suivi des accords clés de partenariats
- Clôture tous les accords contractuels formels, le moment venu.

4.5.13 Pilotage du changement

Définition

On ne peut réellement tirer avantage de nouvelles capacités que si elles sont acceptées et utilisées par les personnes qui les acquièrent et par les organisations dont ces individus font partie. Le pilotage du changement, qui couvre le changement (amélioration de la situation actuelle, en gardant le passé à l'esprit) et la transformation (mutation vers de nouvelles situations sur la base d'une vision de l'avenir) fournit les processus, les outils et les techniques qui peuvent être utilisés pour aider les individus et les organisations à mener à bien des transformations personnelles et organisationnelles résultant de l'adoption et de la réalisation du changement.

Objet

Le but de cet élément de compétence est de permettre à l'individu d'aider les sociétés, les organisations et les individus autour de lui à se transformer, pour en tirer des bénéfices et réaliser les objectifs attendus.

Description

Les projets sont organisés pour être source de progrès. Dans de nombreux cas, ces améliorations ne sont pas seulement le fruit du résultat du projet, elles ont aussi nécessité de petits ou de grands changements dans le comportement de l'organisation.

Habituellement, les gens ne s'opposent pas au changement — ils sont opposés à changer de comportement. Traiter avec succès leurs objections peut se faire en leur apportant un soutien, en répondant à leurs réticences et en développant les connaissances requises et la capacité à mettre en œuvre le changement.

Un changement stratégique nécessite d'influencer les instances dirigeantes, et d'intervenir également dans les domaines psychologiques et psychosociaux. Lorsque le pilotage du changement est bien fait, les gens se sentent impliqués dans le processus et travaillent collectivement vers un objectif commun, l'obtention de bénéfices et l'atteinte de résultats.

Une transformation nécessite un changement de comportement pour faire les choses différemment. La transformation est motivée par une vision de l'avenir et son résultat dépend en grande partie de la force de cette vision et de la volonté des personnes qui la partagent à mettre vraiment toute leur énergie dans sa réalisation.

Les paramètres déterminants pour le pilotage du changement sont notamment l'étendue des perturbations provoquées dans la vie quotidienne des personnes et des groupes, la culture, le système de valeurs et le retour d'expérience des changements passés. La plupart du temps, le changement et la transformation ne s'opèrent pas délibérément et ne sont pas des processus linéaires. L'individu doit surveiller et évaluer régulièrement l'efficacité des changements et adapter sa stratégie en conséquence. Il doit également tenir compte de la capacité de changement et des compétences des personnes, des groupes ou de l'organisation afin de les aider à s'adapter ou à se transformer avec succès.

Généralement, Les projets offrent l'opportunité de développer de nouvelles capacités. Cependant, ce n'est que lorsque ces capacités sont mises effectivement en pratique qu'il y a création de valeur et que l'on peut en tirer des avantages. Les changements d'organisation ou d'activité économique affectent souvent ou modifient les processus, les systèmes, les structures organisationnelles et les métiers, mais surtout ils

influencent le comportement des gens. Les changements peuvent être tout à fait modestes ou ils peuvent nécessiter une transformation complète. Parfois, ils peuvent même provoquer des remises en question fondamentales qui nécessitent la mise en œuvre de compétences spécifiques. Dans de nombreux cas, le changement va être initié et conduit dans le cadre d'un projet mais celui-ci sera achevé avant que les bénéfices qui en découlent se fassent vraiment sentir.

Connaissances

- Méthodes d'apprentissage pour les individus, les groupes et les organisations
- Théorie de la gestion du changement des organisations
- Impact du changement sur les individus
- Techniques de la gestion du changement des individus
- Dynamique de groupe
- Analyse d'impact
- Analyse des acteurs
- Théorie de la motivation
- Théorie du changement

Savoir faire

- Évalue la capacité et l'aptitude de changement d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation
- Est capable d'influencer le comportement des individus et des groupes
- Sait faire face à la résistance au changement

Éléments de compétence associés

- Tous les autres EC du domaine des techniques de gestion de projet
- Contexte 1 : Vision et Stratégie
- Contexte 2 : Gouvernance, Structures et Processus
- Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
- Contexte 5 : Culture et Valeurs
- Comportement 3 : Communication
- Comportement 5 : Leadership
- Comportement 8 : Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème

Indicateurs clés de compétence

4.5.13.1 Évaluer la capacité d'adaptation au changement

Description

Les organisations et les personnes ont une capacité, une aptitude et une volonté de changer limitées. Les facteurs qui influencent cette attitude sont notamment le succès des changements précédents, le stress et la pression, l'adhésion à la nécessité de faire tel ou tel changement, la culture et l'environnement et les bonnes ou mauvaises perspectives qui en découlent. Il peut également y avoir de la résistance au

changement proposé, ouverte ou cachée, ce qui a un impact négatif sur la capacité d'adaptation au changement. Dans de nombreux cas, l'opposition ne vient pas de ceux qui sont directement touchés par le changement, mais de ceux qui les gèrent. La capacité d'adaptation au changement n'est pas figée, elle peut être influencée par des facteurs à la fois internes et externes au projet.

Mesures

- Analyse la capacité d'adaptation au changement en fonction des changements précédents dans l'organisation qui ont réussi ou échoué
- Évalue les domaines possibles de résistance au changement (sujets, personnes)
- Identifie les circonstances et les influences qui peuvent améliorer la capacité d'adaptation
- Prend des mesures lorsque le changement ou la transformation requise ou attendue n'est pas dans les capacités de l'organisation

4.5.13.2 Identifier les besoins de changement et les possibilités de transformation

Description

Pour des projets à but commercial, les exigences organisationnelles et le contexte du projet sont analysés pour déterminer quelle transformation ou quel changement l'entreprise doit engager et quand. Pour un projet orienté sur une perspective plus sociétale, l'analyse doit déterminer quels groupes de la société sont ou pourraient être impactés par le projet. Cela peut se faire en organisant des interviews, en collectant des informations, en analysant des données ou mettant sur pied des groupes de travail. Parfois, des opportunités de changement se présentent en raison de l'évolution des conditions du marché, de l'environnement du projet, ou d'autres changements organisationnels ou sociaux. Les exigences et les opportunités de changement évoluent régulièrement, de sorte qu'elles doivent être régulièrement revues et adaptées.

Mesures

- Identifie les groupes et les individus touchés par le changement
- Cartographie les intérêts de groupe
- Identifie régulièrement les besoins de changement et les opportunités
- S'adapte selon l'évolution des intérêts et des situations

4.5.13.3 Développer la stratégie du changement ou de la transformation

Description

Une stratégie du changement est développée par l'individu (ou apparaît et est alors mise en place par l'individu) pour faire face aux changements ou transformations envisagés. Elle est basée sur l'intensité et l'impact du changement et prend en compte la possibilité de changer ou la volonté de se transformer de l'organisation, de la société ou des personnes. Il faut également prendre en considération le calendrier des changements pour être en ligne avec la dynamique de l'organisation (ou de la société) et les opportunités qui se dégagent. La planification est élaborée sur la base de consultations et elle est mise à jour régulièrement.

Suivre, analyser et évaluer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et dans quelles situations, fait partie de la stratégie. Les changements et les transformations ne se produisent pas du jour au lendemain, mais prennent le plus souvent un certain temps avant que leur valeur ajoutée soit évidente.

Lorsque les modifications ou transformations sont plus conséquentes, une approche progressive est développée de telle sorte que les premiers succès peuvent être évalués et utilisés comme mesures incitatives pour les changements suivants. Les plans de changement peuvent parfois être planifiés et structurés, mais peuvent également se concentrer sur le comportement des groupes, sur le pouvoir de décision, sur l'apprentissage, sur l'émergence des transformations. Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de faire des changements, mais l'individu doit anticiper le changement.

Mesures

- Identifie les stratégies sociétales, organisationnelles et personnelles de changement ou de transformation, en reconnaissant, par exemple, les innovateurs, les suiveurs du début, la majorité et les retardataires
- Collabore avec d'autres pour valider les stratégies
- Documente les stratégies dans un plan de changement général
- Développe une approche étape par étape si cela est nécessaire
- Adapte régulièrement le plan de changement ou de transformation pour intégrer le retour d'expérience et l'impact des changements sur l'environnement du projet ou dans la société
- Adapte régulièrement la stratégie en fonction de la réussite du changement et des bénéfices qui en découlent.

4.5.13.4 Mettre en œuvre la stratégie du changement

Description

Basé sur la stratégie du changement, un ensemble d'opérations est planifié, telles que groupes de travail, formations, séances d'information, opérations tests, études de cas et exercices de créativité. Cependant, il faut également intervenir dans le domaine du pouvoir de décision, de l'influence et de la gestion des résistances.

Une fois qu'un changement a été adopté, des mesures doivent être prises pour soutenir la mutation et pour aider les organisations et les individus à ne pas retourner à l'ancien comportement.

Mesures

- Conçoit un plan d'action cohérent
- Met en œuvre des opérations ciblées
- Dirige ou organise des groupes de travail et des ateliers de formation
- Traite la question de la résistance au changement
- Organise et met en œuvre des interventions médiatiques
- Utilise des techniques de renforcement pour s'assurer que le nouveau comportement est bien ancré.

Annexe A :

Renvoi à ISO 21500 : 2012

Ces tableaux d'équivalence font correspondre les éléments de compétence ICB4 avec ceux de l'ISO 21500. L'analogie est affichée uniquement pour les éléments de management de projet ICB4, l'ISO 21500 ne s'appliquant pas au management de programme et portefeuille.

Il convient également de noter que l'ISO 21500 est une norme basée sur les processus, alors qu'ICB4 est une norme basée sur la compétence individuelle. Le tableau ci-dessous identifie les correspondances entre les EC de l'ICB4, et les processus de l'ISO21500. Lorsque l'équivalence est entre parenthèses, cela signifie que la correspondance est partielle. Lorsque l'équivalence est vide, il n'y a pas de correspondance entre le processus ISO21500 et un EC ICB4.

Éléments de compétences de contexte ICB4

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21500
Contexte 1 : Vision et stratégie	3.4.1 Stratégie organisationnelle
Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus	3.5 Environnement du projet 3.6 Gouvernance du projet (3.7 Projet et Opération) (3.8 Les intervenants et l'organisation du projet)
Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations	3.5 Environnement du projet (3.11 Contraintes de projet)
Contexte 4 : Stratégie d'acteurs	(3.8 Les intervenants et l'organisation du projet)
Contexte 5 : Culture et valeurs	3.5 Environnement du projet

Éléments de compétences de comportement ICB4

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21500
Comportement 1 : Compréhension et contrôle de soi	(3.9 Compétences du personnel du projet)
Comportement 2 : Éthique et fiabilité	(3.9 Compétences du personnel du projet)
Comportement 3 : Communication	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
Comportement 4 : Engagement et motivation	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
Comportement 5 : Leadership	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
Comportement 6 : Travail en équipe	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
Comportement 7 : Conflits et crises	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème	(3.9 Compétences du personnel du projet)
Comportement 9 : Négociation	(3.9 Compétences du personnel du projet)

Comportement 10 : Orientation résultats	(3.9 Compétences du personnel du projet) (4.3.20 Gérer l'équipe de projet)
---	---

Éléments de compétences de gestion ICB4

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21500
Gestion 1 : Définition et structuration de projet	3.4.2 Évaluation de l'opportunité et lancement du projet 3.6 Gouvernance de projet (3.8 Les intervenants et l'organisation du projet) (3.10 Cycle de vie du projet) (4.3.2 Élaborer la charte du projet) 4.3.8 Récupérer les leçons apprises
Gestion 2 : Exigences et objectifs	3.4.3 Réalisation des avantages (3.11 Contraintes de projet) 4.3.2 Élaborer la charte du projet
Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables	(3.11 Contraintes de projet) 4.3.11 Définir la portée 4.3.12 Créer une structure de répartition du travail 4.3.13 Définir les activités 4.3.14 Contrôler la portée
Gestion 4 : Phases et planning	(3.10 Cycle de vie du projet) 4.3.21 Séquencer les activités 4.3.22 Estimer la durée des activités 4.3.23 Élaborer le calendrier 4.3.24 Contrôler le calendrier
Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information	(4.3.15 Établir l'équipe de projet) 4.3.17 Définir l'organisation du projet (4.3.38 Planifier les communications) (4.3.39 Distribuer l'information) (4.3.40 Gérer les communications)

Gestion 6 : Qualité	4.3.32 Planifier la qualité 4.3.33 Effectuer l'assurance qualité 4.3.34 Effectuer le contrôle de la qualité
-------------------------------	---

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21500
Gestion 7 : Coûts et gestion financière	(3.11 Contraintes de projet) 4.3.25 Estimer les coûts 4.3.26 Élaborer le budget 4.3.27 Contrôler les coûts
Gestion 8 : Ressources	(3.9 Compétences du personnel du projet) (3.11 Contraintes de projet) (4.3.15 Établir l'équipe de projet) 4.3.16 Estimer les ressources 4.3.18 Développer l'équipe de projet 4.3.19 Contrôler les ressources
Gestion 9 : Approvisionnement	4.3.35 Planifier l'approvisionnement 4.3.36 Sélectionner les fournisseurs 4.3.37 Administrer l'approvisionnement
Gestion 10 : Contrôle et pilotage	(3.10 Cycle de vie du projet) 4.3.3 Élaborer les plans du projet 4.3.4 Diriger le travail du projet 4.3.5 Contrôler le travail du projet 4.3.6 Contrôler les changements 4.3.7 Fermer une phase de projet ou un projet
Gestion 11 : Risques et opportunités	(3.11 Contraintes de projet) 4.3.28 Identifier les risques 4.3.29 Évaluer les risques 4.3.30 Traiter les risques 4.3.31 Contrôler les risques
Gestion 12 : Parties prenantes	3.8 Les intervenants et l'organisation du projet 4.3.9 Identifier les intervenants 4.3.10 Gérer les intervenants (4.3.38 Planifier les communications) (4.3.39 Distribuer l'information) (4.3.40 Gérer les communications)
Gestion 13 : Gestion du changement	

Annexe B :

Renvoi à ISO 21504 : 2015

Ces tableaux d'équivalence font correspondre les éléments de compétence ICB4 avec ceux de l'ISO 21504. L'analogie est affichée uniquement pour les éléments de management de portefeuille ICB4, puisque l'ISO 21504 ne s'applique qu'au management de portefeuille de projets.

Il convient également de noter que l'ISO 21504 est une norme basée sur les processus, alors que l'ICB4 est une norme basée sur les compétences individuelles. Le tableau ci-dessous identifie les aspects correspondants entre ICB4 et ISO 21504. Cependant, ce ne sont pas nécessairement les mêmes, mais ils sont considérés comme « similaires » compte tenu des différences inhérentes entre un processus décrit dans une norme de processus (ISO 21504) et un référentiel de compétences individuelles (ICB4).

Lorsque l'élément d'équivalence est entre parenthèses, cela signifie une correspondance partielle. Lorsque l'élément d'équivalence porte la mention « pas adressé », il n'y a pas de contenu ISO 21504 équivalent.

Éléments de compétences de contexte ICB4

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21504
Contexte 1 : Vision et stratégie	3.1 Contexte et nécessité du management de portefeuille 3.2.4 Opportunité et menaces 5.6 Valider l'alignement du portefeuille aux objectifs stratégiques
Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus	3.3.2 Définir les bonnes décisions pour le contenu du portefeuille (4.6 Alignement avec les processus et systèmes organisationnels) 4.10 Gouvernance de portefeuille
Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations	Pas adressé dans ISO21504
Contexte 4 : Stratégie d'acteurs	Pas adressé dans ISO21504
Contexte 5 : Culture et valeurs	Pas adressé dans ISO21504

Éléments de compétence de comportement ICB4

Éléments de compétence de l'ICB4	Équivalence ISO21504
Comportement 1 : Compréhension et contrôle de soi	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 2 : Éthique et fiabilité	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 3 : Communication	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 4 : Engagement et motivation	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 5 : Leadership	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 6 : Travail en équipe	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 7 : Conflits et crises	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 9 : Négociation	Pas adressé dans ISO21504
Comportement 10 : Orientation résultats	Pas adressé dans ISO21504

Éléments de compétences de gestion ICB4

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21504
Gestion 1 : Définition et structuration de projet	4.3 Cadre de management de portefeuille 4.5 Critères de sélection et priorisation des éléments du portefeuille
Gestion 2 : Exigences et objectifs	5.7.5 Gérer l'intégration des avantages
Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables	Pas traité dans ISO21504
Gestion 4 : Phases et planning	Pas traité dans ISO21504
Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information	4.7 Visibilité du portefeuille 4.8 Structure de rapport de performance du portefeuille 5.7.4 Rapport de performance du portefeuille
Gestion 6 : Qualité	Pas traité dans ISO21504
Gestion 7 : Coûts et gestion financière	Pas traité dans ISO21504
Gestion 8 : Ressources	5.8.4 Optimiser les ressources
Gestion 9 : Approvisionnement	Pas traité dans ISO21504
Gestion 10 : Contrôle et pilotage	5.7.2 Établir un guide de mesure de performance du portefeuille 4.9 Améliorer la gestion du portefeuille
Gestion 11 : Risques et opportunités	5.8.5 Gérer les risques du portefeuille
Gestion 12 : Parties prenantes	3.4 Implication et gestion des intervenants

Éléments de compétence ICB4	Équivalence ISO21504
Gestion 13 : Changement et transformation	Pas traité dans ISO21504

Annexe C :

Renvoi à l'ICB 3

Ces tableaux d'équivalence indiquent les analogies entre les éléments de compétence et/ou les indicateurs clés de l'ICB 4 et chaque élément de compétence de l'ICB 3. L'équivalence, éventuellement partielle, est affichée uniquement pour les éléments de compétence ou l'indicateur clé ICB 4.

Éléments de compétences techniques ICB3

Éléments de compétences ICB3	Équivalence ICB4
1.01 Succès du management de projet	Gestion 1 : Définition et structuration du projet Contexte 1 : Vision et stratégie : ICC 4 - Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès Comportement 10 : Orientation résultats : ICC 1 - Évaluer toutes les décisions et actions en fonction de leur impact sur la réussite du projet Comportement 10 : Orientation résultats : ICC 5 – Fournir les résultats et en obtenir l'acceptation
1.02 Parties prenantes	Gestion 12 : Parties prenantes Contexte 4 : Stratégie d'acteurs
1.03 Projet - Exigences et objectifs	Gestion 2 : Exigences et objectifs
1.04 Risques et opportunités	Gestion 11 : Risques et opportunités
1.05 Qualité	Gestion 6 : Qualité
1.06 Organisation du projet	Gestion 5 : Organisation et renseignements : ICC 2 Définir la structure, les rôles et les responsabilités au sein du projet Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information : ICC 4 - Mettre en œuvre, surveiller et maintenir l'organisation du projet
1.07 Travail en équipe	Comportement 6 : Travail en équipe
1.08 Résolution de problèmes	Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
1.09 Structures de projet	Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables : ICC 2 – Structurer le périmètre du projet Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables : ICC3 - Définir les lots de travail du projet
1.10 Contenu et livrables	Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables : ICC 1 - Définir les livrables du projet Gestion 3 : Périmètre, contenu et livrables : ICC 4 Établir et maintenir la configuration
1.11 Délais et phases de projet	Gestion 4 : Phases et planning
1.12 Ressources	Gestion 8 : Ressources
1.13 Coûts et finances	Gestion 7 : Coûts et gestion financière
1.14 Approvisionnement et contrats	Gestion 9 : Approvisionnement
1.15 Changements	Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC 5 - Évaluer, obtenir un accord et mettre en œuvre les modifications de projet
1.16 Contrôle et rapports	Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC 3 - Contrôler la performance du projet et prendre les mesures correctives nécessaires Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC4-Rapport sur l'avancement du projet
1.17 Information et documentation	Gestion 5 : Organisation et renseignements : ICC 1 Évaluer et déterminer les besoins des intervenants en matière d'information et de documentation Gestion 5 : Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information : ICC 3 - Mettre en place des infrastructures, des processus et des systèmes pour le flux d'informations

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
1.18 Communication	Comportement 3 : Communication
1.19 Démarrage	Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC1 - Démarrer le projet et obtenir un accord sur le plan de management de projet Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC2 - Initier et gérer la transition vers une nouvelle phase de projet
1.20 Fermeture	Gestion 10 : Contrôle et pilotage : ICC6 Fermer et évaluer une phase ou le projet

Éléments de compétences de comportement ICB3

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
2.01 Leadership	Comportement 5 : Leadership
2.02 Implication et motivation	Comportement 4 : Engagement et motivation Comportement 5 : Leadership : ICC 2 - Assumer la responsabilité et montrer de l'engagement Comportement 4 : Engagement et motivation : ICC 5 - Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir l'implication et l'engagement de l'équipe Comportement 6 : Travail en équipe : ICC 4 - Motiver l'équipe en délégrant des tâches et des responsabilités Comportement 1 : Compréhension et contrôle de soi : ICC 3 - Identifier et réfléchir sur ses propres motivations afin de se fixer des objectifs personnels
2.03 Maîtrise de soi	Comportement 1 : Compréhension et contrôle de soi Comportement 2 : Éthique et fiabilité : ICC 3 - Assumer la responsabilité de ses propres actions et décisions
2.04 Affirmation de soi	Comportement 5 : Leadership : ICC 3 - Pratiquer orientation, coaching et mentorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes Comportement 5 : Leadership : ICC 4 - Exercer le pouvoir et l'influence appropriés sur les autres pour atteindre les objectifs

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
2.05 Relaxation	Comportement 1 : Compréhension et contrôle de soi : ICC 4 - Organiser son travail personnel en fonction de sa propre situation et des ressources Comportement 3 : Communication : ICC5 - Employer humour et sens de la perspective Comportement 10 : Orientation résultats : ICC3 - Créer et maintenir un environnement de travail sain, sécuritaire et productif
2.06 Transparence	Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème : ICC 1 - Susciter et soutenir un environnement ouvert et créatif (Comportement 3 : Communication personnelle : ICC 2 - Faciliter et promouvoir une communication ouverte
2.07 Créativité	Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème : ICC 1 - Susciter et soutenir un environnement ouvert et créatif Comportement 8 : Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème : ICC4 - Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions
2.08 Orientation résultats	Comportement 10 : Orientation résultats
2.09 Efficacité	Comportement 10 : Orientation : ICC 2 - Équilibrer les besoins et les moyens pour optimiser les résultats
2.10 Concertation	Comportement 4 : Engagement et motivation : ICC 4 – Démontrer confiance et respect en encourageant les autres à partager leurs opinions et préoccupations Comportement 4 : Engagement et motivation : ICC5 - Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir l'implication et l'engagement des autres

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
2.11 Négociation	Comportement 9 : Négociation
2.12 Conflits et crises	Comportement 7 : Conflits et crises
2.13 Fiabilité	Comportement 2 : Éthique et fiabilité : ICC4 - Agir, prendre des décisions et communiquer de manière cohérente Comportement 2 : Éthique et fiabilité : ICC5 - Effectuer les tâches soigneusement afin de renforcer le lien de confiance avec les autres
2.14 Appréciation des valeurs	Comportement 4 : Engagement et motivation : ICC 4 - Démontrer confiance et respect en encourageant les autres à partager leurs opinions ou leurs préoccupations Contexte 5 : Culture et valeurs
2.15 Éthique	Comportement 2 : Éthique et fiabilité : ICC 1 - Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 3 - Identifier et faire en sorte que le projet soit conforme à tous les codes de conduite et à la réglementation au sens large Comportement 2 : Éthique et fiabilité : ICC2 - Promouvoir la durabilité des produits et des résultats Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC4 - Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme aux principes et objectifs de durabilité pertinents

Éléments de compétence de contexte ICB3

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
3.01 Orientation de projet	Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus : ICC 1 - Connaître les principes de management de projet et la façon dont ils sont mis en œuvre
3.02 Orientation de programme	Sans objet
3.03 Orientation de portefeuille	Sans objet
3.04 Exécution de projet, programme et portefeuille	Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 6 - Évaluer, comparer et améliorer les compétences organisationnelles de management de projet
3.05 Organisation permanente	Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus
3.06 Affaires	Contexte 1 : Vision et stratégie Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus : ICC 5 - Aligner le projet avec les structures de prise de décision et de rapports de l'organisation et les exigences de qualité Contexte 4 : Stratégie d'acteurs

Éléments de compétence ICB3	Équivalence ICB4
3.07 Systèmes, produits et technologies	Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 3 - Identifier et faire en sorte que le projet soit conforme à tous les standards et la réglementation professionnelle Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 5 - Évaluer, utiliser et élaborer des normes et les outils associés Contexte 1 : Vision et stratégie : ICC5-Déterminer, évaluer et examiner les indicateurs de performance clés
3.08 Gestion de personnel	Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus : ICC6-Aligner le projet avec les processus et les fonctions des ressources humaines
3.09 Hygiène, santé, sécurité, environnement	Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 2 - Identifier et faire en sorte que le projet soit conforme à toutes les réglementations sur la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 4 - Identifier et veiller à ce que le portefeuille soit conforme aux principes et objectifs de durabilité pertinents
3.10 Finance	Contexte 2 : Gouvernance, structures et processus : ICC 6 - Aligner le projet avec les processus et les fonctions de la gestion financière
3.11 Légal	Contexte 3 : Standards, normes, réglementations et législations : ICC 1 - Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toutes les lois

Annexe D :

Tableau de compétences

Pour appliquer l'ICB à l'évaluation des compétences individuelles, un tableau complet avec les éléments de compétence décrits dans l'ICB et la taxonomie de Bloom peut être utilisé.

Les différents niveaux de compétence comprennent :

- Connaissances : Posséder les acquis de l'expérience tirés de faits, de termes, de concepts de base et de formations
- Compréhension : Démontrer la compréhension des faits et des idées en organisant, comparant, transposant, interprétant, donnant des descriptions et exposant les principales idées
- Application : Utiliser les connaissances acquises pour résoudre des problèmes dans des situations nouvelles en appliquant les connaissances acquises, les faits, les techniques et les règles
- Analyse : Examiner et structurer l'information en identifiant les causes, les déductions et les preuves en appui des généralisations
- Synthèse : Construire une structure ou un schéma de divers éléments et les associer pour former un tout; compiler des informations d'une manière différente en combinant des éléments dans un nouveau modèle ou proposer des solutions alternatives
- Évaluation : Présenter et défendre des opinions en jugeant de la pertinence de l'information, la validité des idées ou la qualité du travail basé sur un ensemble de critères

		Connaissances	Compréhension	Application	Analyse	Synthèse	Évaluation
Contexte	Vision et Stratégie						
	Gouvernance, structures et processus						
	Standards, normes, réglementations et législations						
	Stratégie d'acteurs						
	Culture et valeurs						
Comportement	Compréhension et contrôle de soi						
	Éthique et fiabilité						
	Communication						
	Engagement et motivation						
	Leadership						
	Travail en équipe						
	Conflits et crises						
	Ouverture d'esprit, créativité et résolution de problème						
	Négociation						
	Orientation résultats						
Techniques de Gestion	Définition et structuration du projet						
	Exigences et objectifs						
	Périmètre, contenu et livrables						
	Phases et planning						
	Organisation, mode de fonctionnement et gestion de l'information						
	Qualité						

	Coûts et gestion financière						
	Ressources						
	Approvisionnement						
	Contrôle et pilotage						
	Risques et opportunités						
	Parties prenantes						
	Pilotage du changement						