



Le Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

**Un Livre Blanc du
Cercle des Entreprises du PMI**

Commission Stratégie et Organisation

Une initiative du PMI chapitre Paris Ile-de-France

Date de publication : Avril 2012

Version : 1.0



Copyright

Ce Livre Blanc est la propriété du « PMI chapitre Paris Ile-de-France » en général ainsi que des membres du Cercle des Entreprises, cités en tant qu'auteurs dans le document, en particulier.

Il peut être utilisé et partagé sans limite tant que le Cercle des Entreprises du PMI du chapitre Paris Ile-de-France est cité, mais il ne peut être modifié de quelque façon que ce soit ni utilisé à des fins commerciales.

Il est disponible librement pour les membres du chapitre Paris Ile-de-France du PMI et/ou du Cercle des Entreprises sur le site web du chapitre.

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION	4
1.1	OBJECTIF DU LIVRE BLANC.....	4
1.2	A QUI EST-IL DESTINE ?	4
1.3	DEFINITIONS DES PRINCIPAUX TERMES UTILISEES DANS CE LIVRE BLANC	4
1.4	POURQUOI UN PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION ?	5
1.5	LA MISE EN PLACE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION EST UN PROJET D'ENTREPRISE	5
2	CONTEXTE	8
2.1	PRE-REQUIS	8
2.2	PARTIES PRENANTES.....	10
3	INITIALISATION	13
3.1	ETAT DES LIEUX	13
3.2	CADRAGE.....	17
4	CONSTRUCTION DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION.....	21
4.1	METIERS ET ORGANISATIONS.....	21
4.2	MODELE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET	27
4.3	INTEGRER LA GESTION DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET A LA GESTION DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION	30
4.4	METTRE EN PLACE UN OUTIL DE GESTION DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET	32
4.5	LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES CHEFS DE PROJET AU SEIN DE L'ENTREPRISE	34
4.6	APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION.....	40
4.7	INDICATEURS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION	41
4.8	BUDGET DE MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION.....	41
4.9	STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION AUTOUR DE LA MISE EN PLACE DU PPCP	42
5	MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION	43
5.1	EXECUTION DU PLAN DE DEPLOIEMENT DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION.....	43
5.2	EXECUTION DU PLAN DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION.....	47
5.3	ADMINISTRATION DE L'OUTIL DE GESTION DES COMPETENCES.....	48
5.4	MAINTENANCE DU DISPOSITIF DE MONTEE EN COMPETENCE.....	49
5.5	SUIVI DES INDICATEURS DE MONTEE EN COMPETENCE DES CHEFS DE PROJET/BILAN ANNUEL	52
6	CONCLUSION	53
6.1	PRE-REQUIS	53
6.2	LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION EST UN PROJET D'ENTREPRISE	53
6.3	FACTEURS DE REUSSITE	53
6.4	LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION TIENT SES OBJECTIFS	53
7	INDEX.....	54
7.1	PLANS IDENTIFIES	54
7.2	PROCESSUS IDENTIFIES	54
8	ANNEXES	55
8.1	LES MEMBRES DU CERCLE, COMMISSION STRATEGIE ET ORGANISATION	55
8.2	LES ENTREPRISE DU CERCLE – COMMISSION STRATEGIE ET ORGANISATION	60
8.3	LE CERCLE DES ENTREPRISES DU PMI ©	63

1 INTRODUCTION

1.1 OBJECTIF DU LIVRE BLANC

Ce Livre Blanc sur le Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet (PPCP) formalise le résultat des travaux des membres de la commission Stratégie et Organisation 2011 du Cercle des Entreprises du Chapitre Ile de France du PMI.

Il a le double objectif de vouloir présenter les concepts nécessaires au Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet mais également de constituer un guide qui facilite la mise en place d'un tel Parcours dans une entreprise.

La version 1.0 du Livre Blanc pourra faire l'objet d'une révision suite aux travaux complémentaires réalisés par le Cercle des Entreprises du Chapitre Ile de France du PMI.

1.2 A QUI EST-IL DESTINE ?

Ce Livre Blanc s'adresse aux entreprises qui ont fait le choix de la professionnalisation des Métiers de la Gestion de Projet au sein de leur organisation.

Ces entreprises peuvent avoir déjà mis en place un dispositif et dans ce cas, ce Livre Blanc leur permettra de conforter et d'améliorer leurs pratiques dans le domaine.

Au contraire, si ce choix est plus récent, elles trouveront intérêt à découvrir les bonnes pratiques utilisées par des organisations sans doute plus avancées qu'elles dans le domaine de la Gestion de Projet.

Le Livre Blanc dédié au Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet s'adresse plus précisément aux décideurs de l'entreprise en charge de promouvoir la Gestion de Projet en son sein. Il peut concerner, selon les organisations, le PMO global entreprise s'il existe, le Sponsor du projet de développement des ressources en Gestion de Projet dans l'entreprise, l'entité RH qui doit, dans tous les cas être associée à la démarche de professionnalisation des Chefs de Projet.

1.3 DEFINITIONS DES PRINCIPAUX TERMES UTILISEES DANS CE LIVRE BLANC

1.3.1 Chef de Projet

Le terme de Chef de Projet est le terme générique retenu pour désigner tout collaborateur dont le métier fait partie de la famille professionnelle de la « Gestion de Projet », à savoir : chef de projet junior, chef de projet senior, directeur de projet, directeur de programme, PMO projet junior, PMO projet senior et gestionnaire de portefeuille de projets.

1.3.2 Le Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet (PPCP)

Le Parcours de Professionnalisation d'un Chef de Projet (PPCP) au sein d'une Organisation donne de la visibilité, non seulement sur les possibilités d'évolution au sein de la famille professionnelle du « management de Projet ». Il permet aussi de fixer les conditions d'entrée dans cette famille pour un collaborateur issu d'un métier extérieur qui souhaiterait la rejoindre. Il identifie également les passerelles possibles vers les autres métiers de l'entreprise au sortir d'une expérience de Gestion de Projet afin d'offrir des perspectives de carrière élargies.

1.3.3 Le Parcours de carrière du Chef de Projet

Le parcours de carrière d'un Chef de Projet décrit les différentes étapes à franchir pour évoluer au sein de la famille professionnelle de la « Gestion de Projet », depuis un poste de chef de projet junior ou PMO projet junior jusqu'aux derniers niveaux de séniorité. Les contributions attendues, les compétences nécessaires et les moyens mis en œuvre pour les

développer, l'expérience souhaitée ainsi que tout autre pré-requis pour atteindre chaque niveau du parcours sont précisés dans la description des parcours.

1.4 POURQUOI UN PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION ?

1.4.1 Enjeu économique et opérationnel

La mise en place d'un PPCP se justifie par de véritables enjeux économiques d'une part et opérationnels d'autre part.

En effet, l'objectif visé est bien, en développant le professionnalisme des Chefs de projet, d'améliorer la maîtrise des projets et de diminuer les coûts imputables aux aléas projets trop souvent dus à des défauts de cadrage ou de pilotage.

Un meilleur professionnalisme des Chefs de Projet permet d'améliorer également les résultats opérationnels des projets et ainsi d'augmenter la satisfaction des « clients » au sens large du terme.

1.4.2 Choix stratégique Métier

Les projets et le Management de Projet sont la plupart du temps des éléments structurels de l'entreprise et le besoin en ressources projet est toujours en croissance, aussi est-il capital de considérer la Gestion de Projet comme un métier à part entière et de tout mettre en œuvre pour développer le professionnalisme de cette population clé des Chefs de Projet.

Ainsi construire une démarche qui favorise le professionnalisme des Chefs de projet, fondé sur une culture projet commune à toute l'Entreprise, contribue à valoriser tant l'Entreprise que les collaborateurs. Les collaborateurs ont par ailleurs des attentes fortes en terme de développement et de valorisation des différents métiers de la Gestion de projet, souvent insuffisamment reconnus dans l'Entreprise.

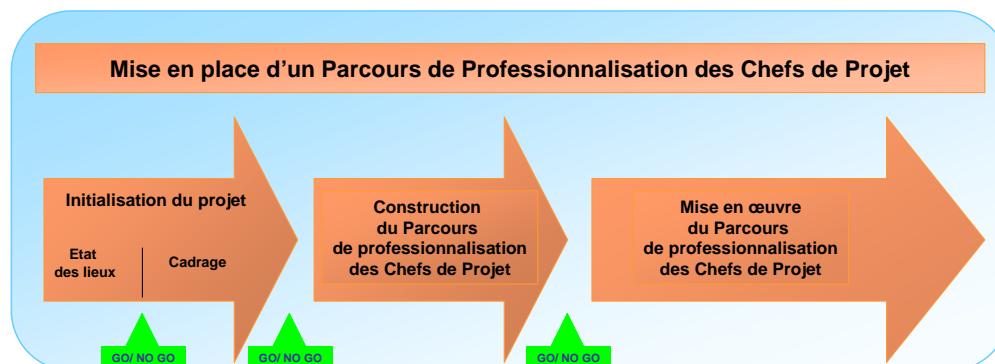
L'enjeu est donc bien de développer l'attractivité des métiers du management de projet, de faciliter l'évolution au sein de cette famille professionnelle afin d'y attirer et d'y maintenir les Talents de l'Entreprise.

1.5 LA MISE EN PLACE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION EST UN PROJET D'ENTREPRISE

Dans la mesure où quasiment toutes les entités d'une entreprise sont concernées par les projets, la professionnalisation des Chefs de Projet autour d'une culture projet commune est un sujet complètement transversal qui nécessite bien évidemment le support de la Direction Générale et un fort sponsoring de haut niveau. Il faut noter que la RH a un rôle important à jouer également dans la mise en place d'un tel parcours.

La mise en place du Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet est un projet d'entreprise aligné sur la stratégie de l'entreprise.

1.5.1 Schéma de mise en place du Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet



1.5.2 Initialisation d'un Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

L'initialisation ou le démarrage du projet de PPCP recouvre deux étapes :

Etat des lieux avec :

- la collecte des informations relatives à la définition des rôles des acteurs Projet,
- l'inventaire des éléments existants pouvant constituer les premières briques d'un PPCP,
- le recensement et l'analyse/caractérisation de la population des Chefs de Projet dans l'entreprise,
- l'évaluation du niveau de maturité de l'entreprise en matière de Gestion de Projet
- l'évaluation des besoins en termes de profils de Chefs de Projet (qui nécessite une connaissance de la cartographie des métiers de Chef de Projet)
- l'élaboration du budget nécessaire pour mener l'étape suivante, à savoir le cadrage du projet de mise en place d'un PPCP.

Lorsque l'état des lieux est réalisé, le bilan est présenté à l'instance de Gouvernance du projet de Mise en place d'un PPCP qui est sollicité pour donner son feu vert et accorder le budget demandé pour effectuer le cadrage du projet.

Cadrage du projet de mise en place d'un PPCP dont l'objet est de :

- définir les hypothèses du projet,
- d'en identifier les contraintes,
- d'en préciser les objectifs et le contenu dans les grandes lignes.
- Le budget nécessaire à la Construction du PPCP est aussi établi.

A l'issue du cadrage, la validation de l'instance de gouvernance du projet de Mise en place d'un PPCP est demandée avant d'entamer les travaux de Construction du Parcours.

1.5.3 Construction d'un Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

La phase de construction d'un PPCP va permettre d'élaborer le parcours de manière concrète et détaillée avec les critères d'éligibilité des candidats, le processus de sélection, le dispositif de formation, de certification, les différentes mesures d'accompagnement des Chefs de projet et la procédure de qualification ou d'accréditation interne.

C'est au cours de cette phase que devront être également définis le Plan de Déploiement du PPCP, les indicateurs de suivi de la mise en œuvre du Parcours et la Stratégie de Communication et de Promotion autour du Parcours.

Une fois la construction du PPCP achevée, l'instance de gouvernance du projet de mise en place du PPCP devra prononcer un Go/NoGo avant de passer à la phase de mise en œuvre du Parcours.

1.5.4 Mise en œuvre d'un Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

La phase de mise en œuvre du PPCP consiste en l'Exécution du Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation ainsi que du Plan de Communication et de Promotion. Elle intégrera également la maîtrise et surveillance du projet grâce à la mise en place et au suivi des indicateurs de montée en compétence des Chefs de projet.

Finalement le chef de projet du PPCP procèdera formellement à la Clôture de cette version du Parcours afin d'en tirer tous les enseignements permettant d'améliorer cette démarche lors des versions ultérieures du PPCP.

2 CONTEXTE

2.1 PRE-REQUIS

2.1.1 Stratégie & Organisation

2.1.1.1 La Gestion de Projet comme levier Stratégique

Comme indiqué dans l'introduction au Livre Blanc, il y a lieu de considérer la mise en place d'un PPCP comme faisant partie d'un axe stratégique de transformation de l'entreprise, visant à donner une plus grande latitude au Chef de Projet afin d'améliorer le pilotage de son activité au travers de la gestion des coûts, des risques, de la satisfaction client

Il est à noter que cette évolution entraîne à terme une modification du rôle du Chef de Projet dans l'entreprise et du mode de gouvernance de celle-ci, l'organisation totale de l'entreprise va peut-être devoir évoluer vers une forme matricielle par exemple. Ces transformations ne pourront être conduites efficacement que si elles sont portées par le Comité de Direction de l'entreprise.

2.1.1.2 Organisation en Mode Projet

La démarche de mise en route d'un Parcours de Professionnalisation n'a de sens que si l'entreprise a fait le choix de gérer un ensemble significatif d'activités en mode « projet ».

Selon l'AFNOR, il convient de parler de management par projets (ou en mode projet) lorsqu'un organisme structure son organisation et adapte ses règles de fonctionnement à partir et autour de projets à réaliser.

Idéalement, cette démarche est initiée du plus haut niveau de l'entreprise par la mise en place d'un système de gouvernance des projets prenant en compte simultanément :

- La professionnalisation/responsabilisation des acteurs de projets
- Le déploiement d'une direction de programme de projets
- La diffusion d'un référentiel de management de projets

Lors de la mise en place d'une organisation en Mode Projet, il est important que les Comités de Direction des entreprises concernées soient conscients des changements que représente le passage du mode « Processus » au mode « Projet ». Cette évolution devrait être si possible déjà engagée avant la mise en place du Parcours de Professionnalisation.

Outre l'arrivée de techniques de management de l'activité basées sur des méthodes telles que le PMBOK®, c'est bien dans la notion de limitation du temps et du budget inhérent à la notion de Projet que peuvent apparaître les modifications les plus importantes de l'organisation, en répondant notamment aux questions :

- « Qui nomme le Chef de Projet ? »
- « Comment sont définis les objectifs des Projets ? »
- « Comment sont suivis et évalués les Projets ? »
- « Qui suit les bilans de fin de projet ? »
- « Comment le portefeuille de projets est-il formé pour être en ligne avec la stratégie de l'organisation ? »

Dans l'analyse des facteurs de succès des Projets, il est d'usage de considérer que ceux ci dépendent pour une part importante de l'établissement d'objectifs clairs, du soutien des responsables, de la formation et de l'expérience du Chef de Projet. La mise en place d'un parcours de professionnalisation adapté et cohérent vis-à-vis des axes stratégiques de l'entreprise concourt au renforcement de ces trois facteurs.

Ce Livre Blanc ne traitera volontairement pas d'organisations démarrant « ex-nihilo » la mise en route d'une gestion par projets, mais bien de celles disposant déjà de nombreux Chefs de

Projet, mais n'ayant pas encore procédé à la mise en place d'une approche globale et structurée.

Il est aussi à noter que le passage à une organisation en mode Projet implique une contrainte nouvelle au management et à la fonction Ressource Humaine, qui se trouvent régulièrement confrontés à la question du reclassement des acteurs en fin de projet. Ceci est une contrainte importante à prendre en compte dans la définition du Parcours de Professionnalisation : il faut en effet s'assurer que celui-ci développe suffisamment bien l'adaptabilité de la communauté des Chefs de Projet aux différents types de projets auxquels l'entreprise est et sera confrontée.

2.1.1.3 Cartographie des Métiers de l'entreprise

La définition du Parcours de Professionnalisation nécessite d'identifier la position du Chef de Projet au sein des métiers de l'entreprise. Une étape préalable de cartographie des métiers répond à cette attente.

Le Chef de Projet est appelé à coordonner de multiples organisations fonctionnelles, rendant des comptes sous deux axes : l'axe du Projet et l'axe fonctionnel. Il est alors fondamental que le métier de Chef de Projet puisse être parfaitement défini au sein de l'entreprise vis-à-vis d'un référentiel métier existant pour qu'un tel fonctionnement puisse être accepté par les organisations. Cette définition ne peut alors être réalisée que si elle vient s'insérer dans une grille de métiers représentant une cartographie des métiers de l'entreprise.

2.1.1.4 Commanditaire du Parcours de Professionnalisation

Ce type de projet nécessite un commanditaire de haut niveau (Direction Générale si possible) ayant capacité à valider, faire garantir les modalités de la démarche et la promouvoir au sein de l'Entreprise. Le comité de pilotage comprenant des membres de la Direction, et présidé par le commanditaire doit se réunir à plusieurs reprises pour valider les options à retenir aux différentes étapes du projet. L'organisation de l'équipe projet « PPCP » doit être précisée avec une définition des rôles de chacun.

Il est bon de noter que la mise en place du Parcours de Professionnalisation est un projet pavé d'embûches qui doit être considéré dès le départ comme un projet de Transformation de l'entreprise. Parmi tous les facteurs qui interviennent dans la réussite d'une transformation de ce type, il convient de rappeler que la recherche d'un commanditaire faisant partie du directoire de l'entreprise est une condition fondamentale de réussite de cette mise en œuvre ; les premières étapes de la définition du Parcours de Professionnalisation, comprenant notamment les activités d'audit, sont ainsi essentiellement destinées à bâtir les éléments permettant, soit d'identifier un commanditaire soit de donner au commanditaire les éléments qui lui permettront d'assoir la mise en route de la Transformation.

2.1.2 Gestion de portefeuille de projet

Afin de caractériser les stratégies de développement des Chefs de Projet, il est important de pouvoir accéder à la connaissance des projets de l'entreprise au travers de leurs principales caractéristiques, ainsi qu'une vision des nouveaux projets à venir.

Pour ce faire, il est généralement requis qu'un mode de gestion des portefeuilles projets préexiste au démarrage de la définition du Parcours de Professionnalisation. La mise en place du parcours pourra être accompagnée d'une phase de mise à niveau des processus et outils permettant d'apparier le profil du Projet au profil du Chef de Projet amené à en prendre la responsabilité.

Il n'est pas rare de voir le suivi du portefeuille des projets existants et la gestion prévisionnelle des futurs projets gérés sous deux environnements différents, voire par deux organisations différentes. Il est fondamental que l'équipe chargée de la mise en place du « PPCP » ait accès à une vision prévisionnelle et globale des projets pour que le parcours réponde au mieux aux attentes de l'entreprise.

Les outils de gestion des portefeuilles projet peuvent aussi être utilisés pour alimenter les processus de planification et d'affectation des Chefs de Projet ainsi que l'analyse des écarts entre les profils requis et les profils disponibles. Pour mémoire, l'analyse de ces écarts relève du processus de Management des Ressources de Chefs de Projet non traité dans le présent Livre Blanc.

2.1.3 Project Management Office (PMO)

Une entreprise qui envisage la mise en place d'un PPCP est rarement une organisation qui vient de découvrir la notion de Gestion de Projet. Il est fort à parier que de multiples projets existent déjà et que l'entreprise comporte déjà des poches organisationnelles plus ou moins conscientes et armées pour la gestion de projet. Les techniques de gestion de projet ont en effet donné lieu à suffisamment de communication ces dernières années par des instituts comme le PMI®, pour que les entreprises s'y soient déjà intéressées en envoyant leurs Chefs de Projet en formation, voire en adaptant une méthodologie existante sur un périmètre d'activité donné. Certaines fonctions PMO peuvent même avoir été mises en place avec des ressources dédiées ou non.

La première des difficultés dans la définition du Parcours de Professionnalisation est organisationnelle : en effet, il est important de démarrer par la définition d'une standardisation de la méthodologie de Gestion de Projet et des outils associés ainsi que d'une organisation portant cette standardisation, travaillant à sa définition et à son déploiement au sein de l'entreprise : le PMO. Ce type de standardisation est généralement basé sur une adaptation d'un standard existant aux spécificités et à la culture de l'entreprise.

Le fait de mettre en œuvre une étape de standardisation va de soi pour des organisations l'ayant déjà expérimentée : elle permet notamment la création d'une culture commune, une baisse de coûts du fait de la mutualisation (organisations PMO, définition des formations, outils, communication ...). Elle favorise un accroissement du périmètre de partage des Bonnes Pratiques et une gestion facilitée des ressources de Chefs de Projet qui peuvent migrer plus facilement entre les organisations.

Par contre, il est rare que ce type de standardisation soit bien accueillie par les organisations ayant déjà travaillé à la mise en place de techniques de management de projet sur leur propre périmètre. La mise en œuvre du nouveau standard demandera souvent un changement des habitudes et des outils, entraînant d'autant plus de réactions négatives qu'elle ne saura pas associer les équipes existantes à leur définition, qu'elle viendra perturber les habitudes, qu'elle créera le sentiment d'être dessaisies d'un pouvoir ou mis sous la tutelle d'une entité de contrôle et que l'implication du commanditaire sera faible.

Pour accélérer sa mise en œuvre, il convient de s'appuyer sur une ou plusieurs des organisations les plus avancées dans le domaine plutôt que de créer une organisation ex-nihilo.

2.2 PARTIES PRENANTES

La mise en place du Parcours de Professionnalisation va faire appel à de nombreux acteurs dont nous proposons ici de balayer les rôles dans le Projet.

2.2.1 Comité de Direction et Commanditaire

Ce projet nécessite un Sponsoring de haut niveau (Direction Générale si possible).

Le passage entre les différentes phases du projet de mise en place (Etats des lieux/Cadrage) et surtout la « mise en œuvre » du Parcours de professionnalisation doit faire l'objet d'une validation au plus haut niveau.

Les changements de phase sont d'ordinaire validés au sein du Comité de Direction de l'entreprise auquel appartiendra typiquement le Commanditaire du parcours.

Tant du point de vue de la démarche stratégique qu'elle nécessite que de l'identification des métiers cibles et du déploiement des axes de développement qu'elle met en œuvre, la mise

en place du PPCP a tout lieu de s'appuyer sur la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et de profiter de ses outils et de son formalisme.

Ainsi, le PPCP est destiné à être la colonne vertébrale d'un projet de transformation de l'entreprise dans lequel le Comité de Direction doit être à même d'en définir les objectifs pour une gestion plus mature des Projets et d'en mesurer l'atteinte des objectifs

2.2.2 Business Unit / Line Manager

La sensibilisation du Business unit / Line Manager doit être le souci constant du commanditaire. C'est en effet potentiellement le frein le plus important au déploiement d'une standardisation apportée par le PPCP. La mise en œuvre de celui-ci peut en effet être perçue comme une perte de temps en formation des équipes concernées, un changement inutile des habitudes et des processus mis en place pour une activité donnée. En découvrant certains processus du Management de Projet, les responsables de Business Unit / responsables hiérarchiques peuvent aussi être amenés à percevoir ces évolutions comme des critiques voilées de leurs anciennes méthodes.

La mise en place de « reporting » centralisés peut faire craindre d'être dessaisis du contrôle de projet au bénéfice d'un PMO omnipotent, et/ou de donner une plus grande visibilité sur ce qui se passe dans son organisation, ce qui réduit d'autant sa liberté de manœuvre.

2.2.3 Chef de Projet du Parcours de Professionnalisation

La mise en place du Parcours de Professionnalisation est en lui-même un Projet avec ses objectifs, son budget, ses indicateurs ...

Sa coordination doit être portée par un Chef de Projet appartenant à une structure organisationnelle pouvant faire jeu égal avec les Business Unit de l'entreprise. Si aucune structure PMO n'est en place au début du projet, il n'est pas rare de voir le projet piloté au sein de la fonction RH. Il est néanmoins recommandé de reconstruire à l'espace régulier un transfert du projet au sein d'une organisation de type PMO.

2.2.4 Ressources Humaines

Les Ressources Humaines ont un rôle fondamental dans la mise en place du PPCP.

Souvent amenées à accueillir le Chef de Projet du Parcours lui-même, elles assurent notamment la coordination du Parcours au sein de la GPEC, l'intégration du métier de Chef de Projet au sein du référentiel métier, et la mise à jour des référentiels et des outils de gestion de compétence, voire des référentiels de formation.

Il est rare qu'une entreprise qui se lance dans la création d'un PPCP s'en tienne à ce seul métier : la démarche est souvent déclinée en plusieurs parcours métiers (Avant-Vente, Production ...) entre lesquels les Ressources Humaines doivent assurer une cohérence, des passerelles, ... voir même des parcours combinés dans une recherche de pluridisciplinarité.

Les Ressources Humaines participent aussi au suivi de l'évolution des Chefs de Projet le long du Parcours de Professionnalisation, à l'évaluation de la motivation des Chefs de Projet et à la gestion des Hauts-Potentiels. C'est avec les Ressources Humaines qu'il faudra bâtir l'échelle de carrière avec les différents grades dans la profession de gestion de projet, avec pour chaque grade le niveau de connaissances et les compétences requises pour progresser. A chaque grade correspondra un niveau de responsabilité, d'autorité et une classification salariale.

2.2.5 Project Management Office (PMO)

Le PMO est la structure « naturelle » pour assurer la mise en place du Parcours de Professionnalisation, favorisant l'émergence de standards (processus, outils), et leur diffusion en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles et les Ressources Humaines.

Assurer l'existence d'une telle entité n'est pas une tâche considérée comme « naturelle » par les Business Unit, et le positionnement du PMO dans l'organisation de l'entreprise n'est pas

toujours aisément, surtout lors du démarrage. Pour ce faire, le projet doit idéalement bénéficier de l'appui d'une organisation et d'un commanditaire de haut niveau dans l'entreprise.

De par la visibilité qu'il donne à la fonction, le PMO est un acteur important participant à la valorisation et la reconnaissance du métier de Chef de Projet. Dans la phase de maturation des structures de Management de Projet, le PMO participe aux modelages des organisations en alternant des initiatives de diffusion de compétence et de partage d'expérience, en introduisant de nouvelles techniques et de nouveaux outils et en pilotant la mise en place des différents domaines de gestion de projet.

Cette activité, longue alternance de mise sous tension et de petites victoires, nécessite une forte proximité entre les communautés de Chefs de Projet et le PMO. On comprend ainsi pourquoi tant de représentants du PMO sont d'abord passés par la fonction de Chefs de Projet : l'Expérience de projet reste une composante fondamentale de la réussite dans ces fonctions.

2.2.6 Manager de portefeuille de projets

Le manager de portefeuille de projets joue principalement un rôle d'expert dans l'évaluation des besoins à venir en matière de Chefs de Projet. Il sera l'interlocuteur privilégié pour discuter des points à prendre en compte pour assurer une meilleure adéquation entre les caractéristiques des Projets et les différents métiers et compétences des Chefs de Projet. Il participe à la création et aux révisions du portefeuille de projets avec le Directoire de l'organisation pour être sûr que les projets sélectionnés restent en ligne avec la stratégie de l'Entreprise. Il arrive que le PMO Manager soit aussi le Manager de portefeuille de projets.

2.2.7 Communauté de Chefs de Projet

Les Chefs de Projet eux-mêmes sont naturellement des acteurs majeurs de la définition du PPCP, contribuant à de nombreuses étapes de sa définition et bénéficiant du gain de reconnaissance envers la fonction notamment par l'intermédiaire des certifications et des possibilités élargies d'évolution des Chefs de Projet.

2.2.8 Comité de pilotage du PPCP

Ce comité est en charge de valider le passage entre les différentes phases d'initialisation, de construction et de mise en œuvre du projet de PPCP et de piloter la performance.

3 INITIALISATION

La mise en place du Parcours de Professionnalisation destiné à une population de Chefs de Projet est un projet à part entière.

Comme présenté dans l'introduction, celui-ci commence par une étape de relevé de l'état des lieux suivi par un cadrage permettant une définition d'hypothèses et une identification des contraintes avant de finaliser la définition du Parcours de Professionnalisation, sa durée, les objectifs et le budget associé au projet.

Au-delà des considérations de ressources humaines, les principaux paramètres opérationnels pouvant être analysés quant à l'apport de la mise en place d'un Parcours de Professionnalisation sont :

- la satisfaction des clients des projets
- la tenue des marges du projet
- la tenue des délais
- la maîtrise des risques et opportunités

3.1 ETAT DES LIEUX

La première étape du projet de mise en place d'un PPCP va avoir pour objectif la collecte d'informations au sein de l'entreprise en vue de l'établissement d'un état des lieux.

L'état des lieux comprendra typiquement une étape de comparaison des paramètres opérationnels avec d'autres compagnies de secteurs d'activité similaires et/ou vis-à-vis d'objectifs définis par le management.

Cette approche permet notamment de commencer à cibler les axes de progression majeurs et l'amélioration attendue d'une modification des pratiques de management de projet.

Les principaux paramètres pouvant être pris en compte dans l'état des lieux sont typiquement :

3.1.1 Place et image des Chefs de Projet au sein de l'entreprise

Dans cette phase d'état des lieux, on ne manquera pas d'appréhender l'image du Chef de Projet au sein de l'entreprise, par différentes techniques d'interview.

Il n'est pas rare que le constat de départ soit affecté par une ou plusieurs des composantes suivantes :

- La fonction de Chef de Projet est considérée comme une « occupation provisoire », puisque celui-ci est affecté à un Projet, qui par définition a une durée limitée.
- Opérant souvent en dehors de l'entreprise (parfois même expatrié), le Chef de Projet peut être coupé physiquement de sa structure hiérarchique (loin des yeux, loin du cœur....).
- En l'absence d'un Parcours de Professionnalisation dédié, le métier de Chef de Projet, est souvent peu ancré dans la culture de l'entreprise et ne bénéficie pas de passerelles vers les carrières balisées (caractéristique d'une activité dite de « saltimbanque »).
- Le cycle des affectations et démobilisations peut avoir un impact psychologique sur les Chefs de Projet : les périodes d'attente entre deux projets peuvent donner lieu à des affectations à des tâches subalternes « bouche trou » éloignées des compétences du Chef de Projet. Ces périodes peuvent être ressenties comme une régression par les intéressés, avec l'impression d'avoir à reconstruire, à chaque affectation, un nouvel univers sans consolider leur position dans l'organisation.
- La culture de gestion de projet est parfois mal comprise et mal intégrée dans l'entreprise. Ceci conduit les organisations à privilégier la diffusion des méthodes et

outils de gestion de projet, en laissant sur le bord du chemin les acteurs majeurs des projets qui sont sensés suivre le mouvement.

- Tant que le métier de Chef de Projet ne dispose pas d'un Parcours de Professionnalisation dédié, l'organisation a tendance à nommer les nouveaux Chefs de Projets par cooptation (caractéristique du bâton de maréchal) et non sur des critères de qualification, performance et de niveau de formation.
- Le Chef de Projet peut souffrir d'un manque de légitimité dans le cadre de ses activités (faible support de sa hiérarchie et/ou des sponsors de projet, absence de mise en place de formalismes élémentaires, ...)
- Le Chef de Projet doit faire preuve d'un grand sens de leadership : il se trouve souvent confronté à assurer un pilotage non hiérarchique d'équipes de fait tiraillées entre deux managers (hiérarchique direct et le Chef de Projet).
- L'atteinte des objectifs du Chef de Projet semble souvent plus difficile que pour d'autres fonctions de l'entreprise. Le Chef de Projet est souvent évalué sur les résultats de son projet (coût, délai, qualité, risques, ressources ...), sans pouvoir toujours prendre la complète mesure des incohérences entre fins et moyens du projet qui lui a été confié ni de l'ampleur des changements qui sont intervenus au cours du projet (caractéristique de la quadrature du cercle). Le Chef de projet vit dans un environnement où règnent l'incertitude et les risques, quand de nombreux acteurs des branches métiers semblent évoluer, de façon relative, dans la continuité et la stabilité.

3.1.2 Bilan de l'existant en matière de Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

Si les premières briques d'un dispositif de professionnalisation des Chefs de Projet ont déjà été posées, il faut bien évidemment les identifier et les prendre en compte dans la construction du parcours cible, qu'il s'agisse de la cartographie des différents métiers de la Gestion de Projet, de la description des différentes passerelles possibles, du référentiel de compétences en Gestion de Projet ou des cursus de formation, certification, accréditation, ...

3.1.3 Cartographie de la population des Chefs de Projets

Cette activité comprend une étape « recensement » suivie d'une étape « analyse ».

Le recensement nécessite une implication importante des Ressources Humaines et du Management de l'entreprise pour effectuer la revue du personnel concerné et les modifications éventuelles de codes emplois dans la GPEC.

L'analyse quant à elle s'intéressera à la répartition de la population entre les différents métiers de Gestion de Projet et entre les ressources internes et les ressources externes. On tiendra compte du coût des ressources comparées aux ressources internes.

3.1.4 Enquête de satisfaction client

La mesure comparative de la satisfaction des clients des Projets fait typiquement appel à des campagnes de sondage internes ou externes, qui seront ultérieurement répétées pour analyser leurs évolutions. Ces campagnes peuvent être basées sur de simples questionnaires généraux remplis par les clients comme faire appel à de véritables enquêtes détaillées pouvant comprendre un volet spécifique quant à l'appréciation de la qualité de la gestion de projet. Un service qualité structuré est à même de produire de telles informations, surtout si l'organisation est certifiée (ISO9001 par exemple)

3.1.5 Résultats opérationnels et gestion des Risques Projet

Ces données, souvent issues des organisations PMO ou du Contrôle de Gestion, sont destinées à identifier les paramètres pertinents permettant de mesurer l'efficacité économique des projets en portefeuille : retards de livraisons, dépassements budgétaires, taux d'abandon ...

La tenue et l'amélioration des marges est abordée avec les départements financiers (à condition que les projets aient des périmètres correctement délimités et bien identifiés dans les outils financiers de l'entreprise).

Tous les éléments d'analyse précédemment cités contribuent à l'élaboration du diagnostic sur la maîtrise des risques projets dans l'Entreprise, conforté par les analyses « post-mortem » menées sur un panel représentatif des projets de l'entreprise.

3.1.6 Audit du niveau de maturité de l'organisation OPM3

Au-delà de ces paramètres opérationnels, il est aussi fortement recommandé de lancer un audit de la maturité des organisations de Gestion de Projet existantes, comprenant notamment l'évaluation de la conformité aux processus de Gestion de Projet, l'application des référentiels auxquels l'organisation est contraintes de se soumettre à cause des spécificités de son business, mais aussi des choix qu'elle a elle-même effectués parce que le Directoire a décidé qu'ils étaient cruciaux pour son évolution, voir sa survie.

Il existe de nombreuses solutions pour aborder l'analyse et le développement de la maturité des organisations de Gestion de Projets.

Les définitions portant sur la maturité des organisations sont apparues dans le domaine informatique avec le modèle de maturité CMMI orienté ingénierie système. En 2003, le PMI® a de son côté publié une première édition du modèle de maturité OPM3® « Organizational Project Management Maturity Model » qui a étendu le concept aux Projets en général. La version 2 a été publiée en Décembre 2008, et la 3ème édition devrait l'être début 2013. L'OPM3® est développé sur la base de trois modules imbriqués :

- le module « connaissance » qui décrit notamment le modèle de maturité organisationnelle des projets
- le module "évaluation" qui décrit les méthodes, processus, et procédures qu'une organisation peut utiliser pour auto-évaluer sa maturité, soit en auto-évaluation soit avec le soutien d'un consultant certifié.
- le module "amélioration", qui décrit le processus d'accroissement de maturité, principal élément de différenciation de l'OPM3® vis à vis des autres méthodologies existantes

Il est à noter que l'OPM3® est une méthode très complète, qui peut paraître surdimensionnée pour une évaluation de maturité si l'on vise une première analyse des axes d'amélioration afin de « lancer » la démarche du Parcours de Professionnalisation auprès du management de l'entreprise.

Adaptabilité d'OPM3

L'OPM3 est totalement adaptable. Il porte sur les trois domaines : Projet, programme et portefeuille, et aussi sur 17 facilitateurs organisationnels. C'est au Directoire de l'organisation de décider du cadrage et de la profondeur d'analyse qu'elle souhaite en fonction de ses priorités et aussi du budget dont elle dispose pour le projet d'amélioration qui suivra logiquement le bilan établi par l'évaluation.

Cette souplesse dans la définition des objectifs d'amélioration est appréciée et permet de cibler, par exemple, uniquement les facilitateurs organisationnels nécessaires au déploiement du Parcours de Professionnalisation.

3.1.7 Evaluation des Besoins à venir en Chefs de Projet

Cette étape fait appel à une analyse, avec les responsables des portefeuilles de projet des besoins en cours et à venir.

3.1.8 Présentation de l'état des lieux et « Go / No Go » vers la phase de cadrage

L'analyse des informations collectées va permettre d'identifier les grands axes d'amélioration que la montée en puissance de la Gestion de Projet pourrait amener au sein de l'Entreprise

ainsi que les pré-requis (listés en 2.1) nécessaires au succès du projet et qu'il faut aussi mettre en place.

Cet état des lieux présenté au Directoire de l'Entreprise servira la demande d'entrée dans la phase de cadrage, qui aura pour but de mieux définir les Objectifs, identifier Hypothèses et contraintes et élaborer un premier estimatif budgétaire nécessaire à

- la préparation du Parcours de Professionnalisation
- la mise en œuvre de ce parcours sur une période donnée.

3.2 CADRAGE

Le principal objectif de l'étape de cadrage est de définir :

- la durée à considérer pour l'atteinte d'un premier objectif d'implémentation du Parcours de Professionnalisation
- Les objectifs chiffrés à atteindre sur la période considérée
- Un premier Budget pour la mise en œuvre du Parcours sur la période considérée

Les paragraphes suivants couvrent les thèmes à traiter pour élaborer un panel d'objectifs utilisables dans le cadrage

3.2.1 Objectifs

3.2.1.1 Avant-propos

L'importance de la mise en œuvre d'un PPCP est souvent liée au résultat d'une prise de conscience par l'entreprise de l'existence d'un certain nombre d'axes d'amélioration pour lesquels aucun élément de mesure n'est encore disponible mais pour lequel les effets sont connus.

Le management de l'entreprise peut être ainsi amené à prendre des décisions « au feeling » sur la base de convictions forgées à partir de publications sectorielles, de conseils externes et d'expériences constatées chez les concurrents. Par ailleurs, lorsqu'une entreprise décide de mettre en route un plan d'amélioration, il lui faudra un certain temps avant de bénéficier de mesures efficaces distribuant les causes des évolutions de satisfaction entre l'apport de la Gestion de Projet et d'autres facteurs.

La fixation des objectifs du Parcours de Professionnalisation peut comprendre trois volets :

- Des objectifs opérationnels pour l'Entreprise :
 - ✓ La fixation d'objectifs opérationnels déjà mesurables dans l'entreprise (exemple : différence de marge estimée en début et fin de projet)
 - ✓ La fixation d'objectifs opérationnels non encore mesurables, nécessitant ainsi une mise en place de systèmes de mesure
- Des objectifs « Ressources Humaines » touchant la population des Chefs de Projet
 - ✓ Exemple : pourcentage de Chefs de Projets certifiés ...
- Des objectifs de maturité pour les populations de Chefs de Projet

3.2.1.2 Objectifs « opérationnels »

- Amélioration de paramètres opérationnels des projets (marge, besoin en fonds de roulement, livraison à l'heure, nombre de changements en phase d'exécution ...)
- Amélioration de la satisfaction client
- Amélioration de la qualité (taux de retour, rebut, nombre de plaintes etc.)
- Amélioration des résultats d'audit

3.2.1.3 Objectifs « Ressources Humaines »

- Faire monter en compétence des ressources internes
- Ajustement de la population des Chefs de Projet en fonction de la stratégie de l'Entreprise
- Appréhender et favoriser l'attractivité de la fonction de Chef de Projet dans l'entreprise en mesurant le turnover, le flux de salariés changeant de métiers, la durée moyenne dans la fonction de Chef de Projet, le volume des candidatures ou en faisant appel à des sondages de satisfaction ou d'attractivité et une exploitation ciblée des entretiens individuels.
- Favoriser l'accession des Chefs de Projet à des fonctions supérieures dans l'entreprise.

Note : il peut être opportun de préciser quelle est l'ambition à court terme et celle à moyen terme afin de prioriser les travaux à lancer (Exemple : à court terme, il peut s'agir d'alimenter les projets d'un grand programme à venir en Chefs de Projet pointus, puis de préparer la relève pour une seconde vague de projets. Enfin à moyen terme, l'ambition peut être plus large, à savoir professionnaliser le pilotage des projets et valoriser les pilotes, ...).

3.2.1.4 Objectifs de « Maturité »

Voir le Chapitre 3.1.6

L'OPM3 a défini 4 stades de maturité :

- Standardiser
- Mesurer
- Contrôler
- Améliorer

Ces 4 stades s'appliquent aux domaines (Projet, Programme, Portefeuille) et aux 17 facilitateurs organisationnels. Un exemple de ces facilitateurs porte sur la formation des chefs de projet : Qu'est-ce que l'organisation a mis en place pour s'assurer que ses Chefs de projets sont formés aux méthodes, standards et outils nécessaires à leur profession ?

3.2.2 Hypothèses et Contraintes

Il est important, dès la phase de cadrage, de poser les hypothèses et de spécifier les différentes contraintes à respecter.

Dans les travaux menés, il a été pris pour hypothèse qu'une méthodologie de Gestion de Projet existait déjà dans l'entreprise. Si tel n'était pas le cas, l'élaboration de cette méthodologie normative devrait faire l'objet d'un chantier à lancer en tout premier lieu.

Les principales hypothèses et contraintes à préciser sont :

- La population cible
- La population prioritaire
- Les axes majeurs de la démarche
- Les principaux processus envisagés avec leurs principales caractéristiques (sélectifs, « industriels », ...)
- Visibilité sur les projets à venir et les profils nécessaires
- Les contributions attendues :
 - ✓ Implication du management intermédiaire pour développer la filière des Chefs de Projet
 - ✓ Disponibilité des hauts Managers identifiés comme faisant partie du comité de pilotage
 - ✓ Prise en charge (éventuelle) dans le budget Formation des actions prévues dans le Parcours de professionnalisation des Chefs de Projet
 - ✓ Information aux Instances Représentatives du Personnel.
 - ✓ ...
- Contraintes de délais
 - ✓ Planning, les principaux jalons des phases de construction, de mise en œuvre et d'évaluation du PPCP
- Contraintes de budget
- Contraintes d'autres standards professionnels à mettre en place ou à respecter.
- ...

3.2.3 Principaux livrables

Dès la phase de cadrage, il est également important de lister les principaux livrables opérationnels à produire avec si possible une priorisation définie pour chacun d'entre eux.

Voici une liste indicative des livrables opérationnels possibles :

- Cartographie des emplois de la filière des Chefs de Projet
- Référentiel de compétences des emplois de filière des Chefs de Projet
- Cursus de formation
- Formule de certification externe
- Formule d'accréditation interne. Définition des stades et classifications pour l'évolution de carrière des Chefs de Projet. On peut avoir dans l'organisation des personnes qui ont plus de 20 ans d'expérience et qui ont déjà géré des projets, parfois même des programmes essentiels pour l'organisation. On ne peut les traiter comme des débutants. Même s'ils n'ont pas de certification. Il faut donc savoir à quel niveau de l'échelle de la profession on va les placer : Administrateur de projet, Gestionnaire associé de projet, Chef de projet, chef de programme, Directeur de programme, Directeur de portefeuille...
- Formules de « mentoring », de « coaching », de mise en situation
- Définition des passerelles entre les métiers de l'organisation
- Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation
- Définition du modèle d'évaluation du dispositif du PPCP
- Base de connaissances des Chefs de projet (identification, cursus, compétences, expériences, potentialités, disponibilités, ...)
- ...

3.2.4 Budget de Construction et de Mise en Œuvre du Parcours de Professionnalisation

La mise en place d'un Parcours de Professionnalisation n'est pas un exercice gratuit et comme tout projet, l'aspect budgétaire est essentiel. Il comprend deux postes principaux : la construction du parcours (audits, développement des formations, mise en place des outils ...) et sa mise en œuvre (formations, certifications, coaching ...).

Il serait ainsi tentant de mettre en place des étapes très complètes dans le Parcours, en décidant par exemple de positionner une certification du type PMI® pour tous les Manager de Projet quels que soient leurs niveaux. On aura vite une surprise en regardant l'addition et l'impact opérationnel sur la charge des Chefs de Projets avant de se rabattre sur une stratégie plus progressive.

En comparant le parcours à un escalier, il convient de trouver le bon équilibre en jouant sur la « taille » des marches de l'escalier et la « vitesse » de montée des marches.

Ceci nécessite la mise en place d'une modèle du Parcours de Professionnalisation de l'entreprise qui s'appuiera sur des coûts optimisés nécessaires au franchissement de chaque marche en vue d'obtenir une vision globale de la progression de la population de Chefs de Projets et d'en déduire la charge et le coût annuel. A noter que nous supposons ici qu'un seul PPCP est envisagé au sein de l'entreprise.

A noter que le coût du déploiement du Parcours sur la période considérée comprendra la charge des équipes RH et PMO travaillant au projet, et pourrait être mise au regard des dépenses préexistantes au sein des organisations quant aux développements des fonctions de Chef de Projet.

Il convient de mettre en avant que cet exercice est d'autant plus complexe que la définition et le contrôle budgétaire des dépenses en matière de développement des Chefs de Projet ne peut être centralisée ou identifiée par les responsables du Parcours de Professionnalisation.

3.2.5 Décision de Go/NoGo de lancer la Construction du Parcours de Professionnalisation

Une fois l'étape de cadrage finalisée avec la durée du Projet définie, les objectifs chiffrés et un premier budget du Parcours sur la période considérée défini, le Chef de Projet en charge du Parcours de Professionnalisation présentera son plan projet (éventuellement avec différentes options) au Comité de pilotage pour approbation et allocation du budget nécessaire.

Cette approbation permettra le démarrage de la phase de Construction du PPCP.

4 CONSTRUCTION DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

Le PPCP dans l'entreprise s'appuie sur un parcours qualifiant permettant au collaborateur une évolution au sein de la filière des Chefs de Projet, ainsi qu'un parcours métier donnant accès à cette filière à des collaborateurs ne faisant pas partie de la filière des Chefs de Projet.

Le PPCP a pour objectif d'accompagner l'évolution du collaborateur en fonction de ses objectifs de carrière et de ses aptitudes. Il s'appuie fortement sur une gestion des compétences ciblée sur le « métier » de Chef de Projet et les attentes de l'organisation en matière de Management de Projet.

Il a également pour objectif de rendre le collaborateur partie prenante de la construction de son parcours de carrière, favoriser la mobilité interne en ouvrant au collaborateur de nouvelles perspectives et favoriser la promotion interne par la reconnaissance effective des compétences acquises au cours des expériences.

Il concrétise la mise en place de passerelles entre les métiers de l'entreprise, et s'appuie fortement sur une gestion des compétences mettant en évidence l'expérience acquise par le collaborateur et d'accompagner le collaborateur dans son évolution.

La construction du parcours de professionnalisation s'appuie sur des fondamentaux à mettre en place dans l'entreprise, que nous allons parcourir en détail :

- Une cartographie des « emplois » de la filière des Chefs de Projet s'insérant dans la cartographie complète des « métiers » et « emplois » de l'entreprise et identifiant les passerelles entre les différentes filières de l'entreprise
- Une description fine des « emplois » de la filière des Chefs de Projet alignée avec les besoins de l'entreprise considérant les typologies de projet et le modèle organisationnel de l'entreprise
- Un Modèle de Développement des Compétences en Project Management qui a pour objectif de fournir aux organisations et aux individus un cadre pour l'évaluation, la planification, la gestion du développement professionnel des Chefs de Projets
- Une gestion des compétences dédiée à la filière des Chefs de Projet, intégrée au modèle global de gestion des compétences de l'entreprise
- Un outil de Gestion des Compétences des Chefs de Projet
- Des parcours professionnels des Chefs de Projet
- Une approche de mise en œuvre du parcours de professionnalisation, des indicateurs de suivi de la mise en œuvre clairement identifiés, un budget clairement établi, ...

4.1 MÉTIERS ET ORGANISATIONS

4.1.1 Cartographie des emplois de la filière des Chefs de Projet

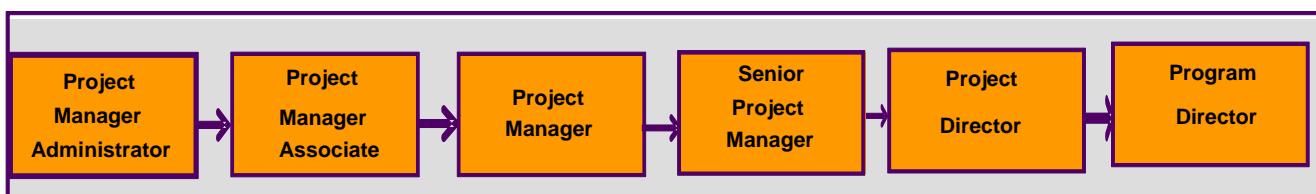
La filière des chefs de Projet existe dans toutes les grandes entreprises. Cette filière est composée généralement de 5 ou 6 emplois représentant des niveaux de compétence. Sa structure varie en fonction (notamment) du type d'organisation de l'entreprise et de son secteur d'activité. Il est toutefois possible de proposer une cartographie-type des emplois présents dans la filière des chefs de Projet :

- **Project Manager Administrator** (autres dénominations possibles : Assistant chef de projet, Chargé d'opération client, PMO Administrator, ...)
- **Project Manager Associate** (autres dénominations possibles : Chef de projet associé, Coordinateur projet, Implementation manager, PMO Manager, Ingénieur de projet, ...)
- **Project Manager** (autres dénominations possibles : Chef de projet, ...)

- **Senior Project Manager** (autres dénominations possibles : Chef de projet senior, Chef de projet confirmé, Master project manager, ...)
- **Project Director** (autres dénominations possibles : Directeur de projet, ...)
- **Program Director** (autres dénominations possibles : Directeur de programme, ...)

Le Parcours de Professionnalisation permet, entre autre, un développement au sein de la Communauté depuis le rôle de Project Administrator Associate au rôle de Program Director.

Développement au sein de la Communauté des Chefs de Projet



4.1.2 Profils type des emplois de la filière des Chefs de Projet

Pour chacun des emplois de la filière, seront précisés la mission, les principales activités, l'expérience et les compétences requises.

La mission d'un emploi correspond à sa finalité au sein de l'organisation. Elle répond aux questions :

- «à quoi sert cet emploi?»,
- «qu'est-ce qui justifie son existence dans l'organisation?».

Les principales activités précisent les actions pour lesquelles l'emploi a une responsabilité majeure. Il ne s'agit pas de décrire l'exhaustivité des activités de l'emploi, mais celles qui sont communes à l'ensemble des postes relevant d'un même emploi groupe.

Emplois	Eléments de qualification - Par exemple : expérience requise
Project Manager Administrator	Une personne ayant reçu une formation en méthodologie et outils de Gestion de Projet.
Project Manager Associate	Une personne avec au moins 1 an d'expérience dans un rôle de Project Manager Administrator, et ayant assisté un Project Manager sur la totalité d'un cycle projet.
Project Manager	Une personne avec au moins 3 ans d'expérience dans un rôle de Project Manager Administrator ou Project Manager Associate et ayant assisté des Project Managers sur la totalité du cycle projet, sur au moins 3 projets.
Senior Project Manager	Une personne avec au moins 6 à 7 ans d'expérience en Project Management dont 5 ans d'expérience dans un rôle de Project Manager.
Project Director	Une personne avec au moins 10 ans d'expérience dans un rôle de Project Manager.
Program Director	Une personne avec au moins 15 ans d'expérience dans un rôle de Project Manager et/ou directeur de grands projets. Membre du Comité Exécutif du programme qu'il dirige.

4.1.2.1 Project Manager Administrator

Mission :

Assiste le Chef de Projet dans la gestion administrative d'un projet et dans son suivi.

Principales activités :

- Implémente les standards en termes de méthodologie de Project
- Manage le planning du projet (à partir de Microsoft Project plan ou tout autre outil) et effectue le suivi des tâches hebdomadaires
- Réalise le suivi des actions, problèmes, risques
- Effectue les relances
- Met à jour le suivi financier mensuel
- Manage le plan de gestion des ressources
- Manage le plan des livrables avec la mise à jour du statut de livraison
- Planifie les meetings, workshops et réalise les minutes
- Assure la diffusion de l'information sur l'état d'avancement du projet
- Est responsable de la gestion documentaire

4.1.2.2 Project Manager Associate

Mission :

Assiste le Chef de Projet dans la gestion administration d'un projet et dans son suivi.

Assure la coordination de la Recette client.

Principales activités :

Les activités à gérer sont les mêmes que pour un Project Manager, plus :

- Définit les plannings détaillés de recette, de migration, de mise en production, ...
- Assiste le Chef de Projet dans la définition des stratégies de migration et de recette
- Assure la coordination de la recette et la gestion des anomalies de recette jusqu'à leur clôture

4.1.2.3 Project Manager

Mission :

Conduit un seul projet de grande dimension, ou plusieurs petits projets et est responsable de l'atteinte des objectifs en terme de Qualité, Contenu, Coût et Délais, en respectant les règles de l'art. Le Project Manager a la responsabilité opérationnelle de mener son projet à bien, au jour le jour. Il assure avec succès la livraison de la solution au Client et est garant de l'ensemble des engagements contractuels.

Dans certains cas, il peut diriger des projets qui sont des sous-projets d'un très grand projet complexe sous la direction d'un Senior Project Manager ou d'un Project Director.

Principales activités :

- Pilote le projet
- Etablit les standards en termes de méthodologie pour le Projet, sur la base de la méthodologie de l'organisation.
- Met en place les outils de pilotage du projet
- Manage l'Assurance Qualité et le Contrôle Qualité
- Valide le périmètre du projet et manage ses évolutions à travers le processus de demande de changement
- Manage les aspects financiers du projet, est responsable du P&L (Profit&Lost)
- Manage le planning du projet par le suivi du bon déroulement des tâches
- Source le projet, anime l'équipe projet et gère les ressources
- Anime les comités projets hebdomadaires, anime les comités de pilotage mensuels, s'il n'y a pas de Directeur de Projet
- Développe les statuts d'avancement projet
- Identifie, suit et escalade les problèmes
- Identifie de manière proactive, suit et escalade les risques et opportunités associés au projet
- S'assure de la livraison de la solution en temps et en qualité, est garant de la conformité du processus de livraison. S'assure de la mise en œuvre des actions correctives suite aux dysfonctionnements
- Manage les interactions avec d'autres projets ou initiatives impactant le projet
- Fournit du support en avant-vente sur l'implémentation de projets Client

4.1.2.4 Senior Project Manager

Les différentiateurs clé avec le Project Manager sont les compétences en gestion de projet, acquises de par son expérience sur les projets conduits.

Mission :

Conduit un projet complexe et d'envergure, et est responsable de l'atteinte des objectifs en terme de qualité, scope, cout et délais, en respectant les règles de l'art. Le Senior Project Manager a la responsabilité opérationnelle de mener son projet à bien, au jour le jour. Il assure avec succès la livraison de la solution au Client et est garant de l'ensemble des engagements contractuels.

Il peut diriger un projet stratégique, partie d'un programme sous la direction d'un Project Director.

Principales activités :

Les activités à gérer sont les mêmes que pour un Project Manager, mais sur des projets d'une ampleur et d'une complexité d'un niveau supérieur aux projets gérés par un Project Manager.

4.1.2.5 Project Director

Mission :

Dirige les grands projets complexes et innovants, avec une approche adaptée, dans le respect de l'atteinte des objectifs en termes de qualité, scope, cout et délais, et en respectant les règles de l'art. Il peut être assisté de Project Managers qui ont la responsabilité opérationnelle au jour le jour de parties du projet. Il assure avec succès la livraison de la solution au Client et est garant de l'ensemble des engagements contractuels. Il gère la relation Client et la gouvernance du projet.

Principales activités :

- Pilote l'intégralité du projet
- Met en place de la gouvernance du projet
- Contrôle des performances à travers la mise en place de reporting et d'indicateurs
- Valide le périmètre du projet et manage ses évolutions majeures à travers le processus de demande de changement
- Est responsable du Profit&Lost (P&L)
- Coordonne les activités des Project Managers intervenant sur le projet.
- Anime les comités de pilotage mensuels, participe aux comités exécutifs trimestriels
- Assure la communication avec les exécutives sponsors du projet
- Développe les statuts d'avancement consolidés du projet
- Gère les escalades des problèmes et risques
- S'assure de la livraison de la solution en temps et en qualité
- Manage les interactions avec d'autres projets impactant le projet
- Gère la relation Client au niveau de la direction du projet

4.1.2.6 Program Director

Mission :

Dirige des programmes impliquant une forte relation client et modifiant les capacités des organisations clients, ou bien des programmes de changements interne conçus pour mettre en œuvre une stratégie d'entreprise. Gère des groupes de projets associés ainsi que d'autres activités afin d'obtenir une série de résultats de manière coordonnée et de permettre à l'organisation de réaliser les bénéfices et retours sur investissement attendus.

Principales activités :

- Pilote l'intégralité du programme
- Met en place de la gouvernance du programme
- Contrôle des performances à travers la mise en place de reporting et d'indicateurs
- Valide le périmètre du programme et manage ses évolutions majeures à travers le processus de demande de changement
- Est responsable du Profit&Lost (P&L)
- Est responsables du bon déroulement des tâches
- Anime l'équipe de Chefs de projets et les responsables alloués au programme

- Anime les comités programme hebdomadaires, les comités de pilotage mensuels, et les comités exécutifs trimestriels
- Assure la communication avec les exécutives sponsors du programme
- Développe les statuts d'avancement du programme
- Gère les escalades des problèmes et risques
- S'assure de la livraison de la solution en temps et en qualité
- Manage les interactions avec d'autres programmes impactant le programme

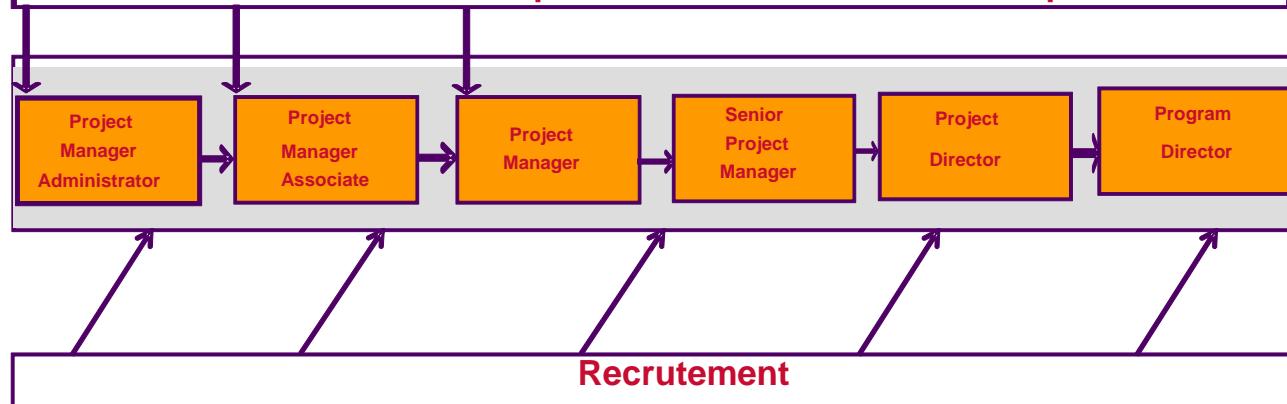
4.1.3 Les emplois de la filière des Chefs de Projet intégrés à la cartographie des métiers de l'entreprise

Le Parcours de Professionnalisation permet :

- Le développement professionnel au sein de la Communauté des Chefs de Projet
- L'intégration dans la Communauté des Chefs de Projet de postulants venant de métiers différents et ayant des expériences et formations différentes, et intéressés par la Gestion de Projet, qu'ils fassent ou non partie de l'entreprise.

Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet

Parcours métier depuis d'autres métiers de l'entreprise



Les postulants venant de métiers différents sont éligibles au PPCP de part leur exposition à l'administration de projets dans leur environnement professionnel ou leur intérêt.

L'évaluation des Compétences, et le recouplement avec le modèle de Compétence des Chefs de Projet permet de positionner le postulant sur un profil d'emploi de Chef de Projet. Une formation initiale accompagne son intégration dans un rôle de :

- Project Manager Administrator
- Project Manager Associate
- Project Manager

Afin de faciliter la mobilité au sein de l'organisation vers les emplois de Chef de Projet, il est nécessaire que la cartographie des emplois des Chef de Projet soit intégrée à la cartographie des métiers et emplois de l'entreprise. Des équivalences de grade entre les emplois de Chef

de Projet et les autres emplois seront définies chaque fois qu'une passerelle permettant la mobilité est établie.

4.2 MODELE DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET

Un modèle de Développement des Compétences en management de projets a pour objectif de fournir aux organisations et aux individus un cadre pour l'évaluation, la planification, la gestion du développement professionnel des Chefs de Projets.

L'entreprise pourra soit en concevoir un spécifique soit s'appuyer sur un modèle préexistant. Le **PMCD** (Project Management Competency Development Framework) du PMI, détaillé plus loin, est naturellement un modèle à examiner.

Dans le cas où l'entreprise s'est dotée d'un tel modèle pour les autres métiers, elle se bornera à l'étendre au management de projet en définissant probablement des compétences spécifiques à ce métier.

Le modèle de Développement des Compétences des Chefs de Projet décrit les compétences génériques et spécifiques nécessaires pour mener à bien les projets, et nécessite une adaptation suivant l'organisation dans laquelle il est mis en œuvre, et suivant les spécificités projets induits par le métier.

4.2.1 Définition d'une compétence

Une compétence est une caractéristique qu'un individu est sensé mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés dans le cadre de sa fonction, compte tenu de son rôle et de ses responsabilités. Ces caractéristiques peuvent être regroupées de la façon suivante :

- Connaissances : informations assimilées lors de formations, de recherches personnelles, d'échanges, de mise en exposition, ... sont spécifiques à l'organisation et au secteur d'activité, liées au métier, aux processus, aux outils, ...
- Compétences de « savoir-faire » pour appliquer ces connaissances
- Compétences de « savoir-être » qui vont générer des attitudes et comportements conscients ou inconscients en réaction ou en action face à un événement ou un environnement

Les compétences attendues sont liées à la vision globale, les objectifs et la stratégie de l'organisation.

Une autre approche très utilisée va regrouper les compétences en trois grandes catégories :

- Secteur d'activité ou métier : Ex BTP, Informatique, Electronique ... etc.
- Compétences en management de projet (Hard Skill) : Planification, gestion de risque ... etc.
- Compétences comportementales (Soft Skill) : Team Building ...

Chaque catégorie contiendra de 5 à 9 compétences et permettra l'évaluation des chefs de projet au sein du référentiel d'entreprise.

4.2.2 Avantages du Modèle de Développement des Compétences

Les principaux avantages sont les suivants :

- Le Chef de Projet a des compétences clairement identifiées
- Les compétences de l'organisation et les compétences des individus sont alignées
- Les compétences peuvent être globales et standardisées à travers l'organisation
- Les compétences d'un individu peuvent être objectivement mesurables

4.2.3 Fonctionnement du Modèle de Développement des Compétences

Le Modèle de Développement des Compétences est construit de façon à assigner à chaque « emploi » un ensemble de compétences, clairement définies et détaillées, et à assigner un niveau d'expertise attendu pour chaque « emploi » de Chef de Projet.

Le profil de Compétence d'un individu est établi en évaluant ses compétences. Ce profil est ensuite comparé aux profils de Compétences standards des « emplois ».

Lorsque son niveau a été établi, un Plan de Développement Individuel (PDI) est développé pour combler les gaps entre compétences acquises et compétences requises, mais également pour atteindre le niveau supérieur dans le Parcours de Professionnalisation.

4.2.4 Elaboration du Modèle de Développement des Compétences

Le Référentiel de Compétence, identifie pour chaque « emploi » :

- Des groupes de compétences
- Des sous-groupes de compétences
- Des activités à réaliser
- Un score attendu (ou niveau d'expertise)
- Un descriptif destiné à objectiver la maîtrise de la compétence

Le référentiel de Compétences à mettre en œuvre doit prendre en compte les besoins présents et futurs, alignés sur la stratégie d'entreprise.

4.2.5 Project Manager Competency Development Framework (PMCD)

Le **Project Management Institute (PMI)** propose un modèle de développement des compétences en management de projet le « Project Manager Competency Development Framework » (PMCD). Il est destiné à fournir aux individus et aux organisations un modèle pour évaluer, planifier et gérer le Développement professionnel en management de projet.

Le modèle PMI s'articule autour des dimensions de « savoir-faire » et de « savoir-être » déclinées en unités de compétences.

Les compétences de « savoir-faire » s'attachent à couvrir les cinq groupes de processus de gestion de projet du PMBOK[©] du PMI[©] :

- Initiation ou Démarrage du projet
- Planification du projet
- Exécution du projet
- Maîtrise et Surveillance du projet
- Clôture du projet

et les neuf domaines de compétence de gestion de projet du PMBOK[©] du PMI[©] :

- La gestion de l'Intégration
- La gestion du Contenu
- La gestion des Délais
- La gestion des Coûts
- La gestion de la Qualité
- La gestion des Ressources Humaines
- La gestion de la Communication
- La gestion des Risques
- La gestion des Approvisionnements

Des critères de performance sont détaillés, ainsi qu'une description, le tout destiné à objectiver la maîtrise de la compétence.

Les compétences de « savoir-être » portent sur des compétences telles la capacité à gérer la communication, le leadership, le management, les compétences cognitives, l'efficacité, le professionnalisme.

De la même manière des critères de performance sont associés, ainsi qu'une description, le tout destiné à objectiver la maîtrise de la compétence.

Exemple de compétence de «savoir-faire » du PMCD de PMI© :

Unités de Compétence	Eléments	Critères de Performance	Score	Types de preuve
Planification du Projet	Elaboration d'un Planning du Projet	Définir les activités		
		Estimer le temps nécessaire pour compléter chaque activité		WBS
		Identifier les dépendances internes et externes		Planning projet

Exemple de compétence de «savoir-être » du PMCD de PMI© :

Unités de Compétence	Eléments	Critères de Performance	Score	Types de preuve
Leadership	Création d'un esprit d'équipe au sein du projet	Définir des attentes claires envers l'équipe		- Définir des plans d'objectifs
		Promouvoir la formation, le Développement professionnel et personnel		- Définir des Plans de Développement Individuels dans le cadre du projet
		Encourager le travail d'équipe		- Reconnaître les compétences des membres de l'équipe ...

4.3 INTEGRER LA GESTION DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET A LA GESTION DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION

Il est essentiel que la Gestion des Compétences des Chefs de Projet soit intégrée à la gestion des compétences de l'organisation, et doit donc être réalisée en étroite collaboration avec les Ressources Humaines et avec les business lines portant la fonction de Gestion de Projet.

La **Gestion des Compétences** a pour mission d'identifier les compétences acquises, de comparer par rapport aux profils de compétences requises et de développer des **Plans de Développement Individuels (PDI)** pour combler les écarts avec le besoin.

Un des processus clefs de la gestion des Compétence est le processus *d'Evaluation des Compétences* qui varie selon les entreprises et peut se composer de trois types d'évaluation :

- Une évaluation annuelle dans le cadre d'une campagne d'évaluation des performances
- Une évaluation de fin de projet
- Une évaluation après une formation ou un transfert de connaissance

Quelque soit le type d'évaluation, le processus d'évaluation peut prendre différentes formes :

- Le salarié s'auto-évalue
- Un ou plusieurs évaluateurs modifient les niveaux de maîtrise, si nécessaire, et valident les compétences acquises
- Une évaluation à 360° sollicitant différents collaborateurs

Les compétences pour un salarié sont attachées à son poste. Des modèles d'évaluation sont à définir (formulaires) ; ils sont destinés aux salariés et permettent l'évaluation par un ou plusieurs managers, gestionnaires de carrières, managers du Project Management Office, ...

Le processus d'évaluation des compétences peut se dérouler en parallèle ou être intégré au processus *d'Evaluation de la Performance*, réalisé entre le salarié et le manager, dont l'une des finalités est de fixer les objectifs de l'année à venir et d'évaluer la Performance à travers l'atteinte de ses objectifs.

La gestion des compétences est liée à la **Gestion de Carrière** qui a pour objectif de favoriser le développement de carrière des salariés au sein de l'entreprise. Elle consiste notamment à construire et exécuter des Plans de Développement Individuels. Ce processus s'appuie :

Au niveau individuel sur :

- Des entretiens de carrières
- Des Plans de Développement Individuels (PDI) permettant de tracer pour les salariés :
 - ✓ Des hypothèses d'évolution à court terme, moyen terme et long terme
 - ✓ Hypothèses de succession
 - ✓ Axes de développement
 - ✓ Rattachement à un vivier
 - ✓ Moyens de développement (formations, coaching, transfert de connaissance, staffing sur des projets, ...)

Au niveau de l'entreprise sur :

- Le suivi des postes qui consiste à réaliser des plans de succession (PDS), savoir identifier l'ensemble des successeurs potentiels sur un poste, à court, moyen et long terme.
- Les plans prévisionnels qui permettent de consolider les hypothèses d'évolution (PDI) et les hypothèses de succession du Plan de Succession (PDS) dans un Plan de Mobilité (PDM).

La gestion des compétences est également liée au processus de **Gestion de la Formation** pour développer des Plans de Formation alignés sur la stratégie de l'entreprise et alignés sur

les Plans de Développement Individuels, permettant ainsi de renforcer les compétences individuelles et celle des organisations.

Enfin la gestion des Compétences s'intègre dans un cadre plus large de **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)**. La Gestion des Emplois et Compétences constitue un acte essentiel de management des ressources humaines qui permet d'avoir les bons individus, au bon endroit, au bon moment. Elle s'appuie sur une démarche :

- Visant à s'assurer que les postes critiques sont pourvus et que les compétences clés sont présentes, quelles que soient les mutations de l'environnement et les attentes des collaborateurs
- Misant sur le capital humain et son développement pour disposer d'un avantage décisif sur la concurrence
- Ayant pour finalité une motivation et des performances individuelles et collectives accrues

C'est une vision long terme et quantitative.

La mise en œuvre de processus globaux au sein de l'entreprise permet de partager les mêmes méthodes d'évaluation et ainsi de permettre une utilisation transverse des résultats obtenus avec une vraie cohérence des profils de compétences acquis et requis au sein de l'organisation.

4.4 METTRE EN PLACE UN OUTIL DE GESTION DES COMPETENCES DES CHEFS DE PROJET

A la périphérie de la gestion administrative, la gestion des Compétences d'une solution logicielle RH exploite avec sa propre logique de fonctionnement les informations des dossiers individuels, et en retour les enrichie.

La gestion des Compétences de Chefs de Projet s'intègre à cette solution de gestion des Compétences avec pour finalité d'aligner les besoins de l'organisation en management de projet et les compétences individuelles.

Une solution de gestion des compétences de Chefs de Projet s'articule autour de deux structures indispensables : la définition d'un emploi type et un référentiel de compétences.

- L'emploi type dans un langage commun sert à décrire l'activité de Chef de Projet au sein de la société. Celui-ci évite les redondances que l'on peut trouver dans les titres des postes individuels. L'emploi type sera appliqué dans l'identification des employés qui exercent l'activité de Chef de Projet alors que leur poste n'est pas intitulé en tant que tel
- Le référentiel de compétences définit les compétences et les niveaux d'expertise cibles qui sont associées à l'emploi type

L'un des obstacles lors de la définition de ses structures est d'identifier le « bon » niveau de granularité et de standardisation permettant l'exploitation des données lors de l'entretien régulier entre les Chefs de Projets et leurs managers. Ces acteurs s'appuieront sur le référentiel de compétences afin d'identifier les écarts éventuels et les compétences détenues par l'employé en dehors du poste. L'outil de gestion des compétences de Chefs de Projet doit permettre l'administration des campagnes d'entretiens professionnels et la définition des systèmes de workflow avec ses validations successives.

L'association d'un outil de gestion des compétences à d'autres technologies en Ressources Humaines optimisera la gestion stratégique des Chefs de Projet. Un lien entre les compétences et le catalogue de formations, les fiches de mission, les offres d'emploi, le plan opérationnel et même la paie illustre le rôle central que le référentiel peut occuper dans la gestion des Ressources Humaines. L'exploitation de ces liens permettra la définition d'une offre de formation, d'un parcours de carrière, d'un plan recrutement, d'une cotation financière des compétences, ... qui sont spécifiques aux Chefs de Projets.

Une solution logicielle de gestion des Compétences couvre les fonctionnalités suivantes :

- Gérer le catalogue de métiers, des emplois et des postes
- Référencer la structure d'entreprise afin d'y affecter les salariés à des postes
- Gérer le catalogue de compétences de l'entreprise et les échelles de valorisation liées à ces compétences
- Définir les modèles d'évaluation des compétences
- Définir les profils requis par les métiers, les enrichir au niveau des emplois et des postes
- Saisir individuellement les profils de compétences acquis par les individus,
- Supporter l'Auto-évaluation
- Supporter les entretiens d'évaluations et la saisie des résultats, ainsi que l'expression des souhaits
- Comparer les profils acquis des salariés avec les profils requis des postes,
- Gestion des plans de Développement Individuels
- Propositions de succession de carrière vis à vis d'un poste ou d'un individu,
- Gestion des campagnes d'entretiens de compétences
- Système de workflow avec validations successives
- Formulaires personnalisables et gestion multi-sociétés

- Evaluation des compétences requises ou hors emploi occupé et des objectifs d'activité
- Recueil des besoins de formation
- Analyse des progressions individuelles et collectives
- Reporting sur l'atteinte des objectifs d'activité

4.5 LES PARCOURS PROFESSIONNELS DES CHEFS DE PROJET AU SEIN DE L'ENTREPRISE

La définition d'un parcours professionnel est composée de différentes étapes, s'étalant des conditions d'éligibilité et de sélection des candidats, jusqu'à la réussite du parcours et sa validation/reconnaissance par l'entreprise, en passant, notamment, par la formation dispensée.

Lors de chacune de ces étapes, des « techniques » différentes peuvent être mises en place et sont listées ci-dessous. Bien entendu, l'une ou les autres de ces techniques pourront ou non être mises en œuvre, selon :

- la taille et l'organisation de l'entreprise, et la maturité de la filière Chefs de Projets
- la stratégie de l'entreprise
- le niveau, dans la filière, ou/et du métier cible
- le niveau de recrutement souhaité sur ce métier
- ou d'autres critères encore

Trois exemples de parcours (et donc de mise en place de ces critères) sont proposés pour illustration dans le chapitre 4.5.7.

4.5.1 Critères d'éligibilité des candidats

Les critères d'éligibilité des candidats aux différents parcours présents dans l'entreprise, peuvent être de plusieurs natures :

- type de métier exercé actuellement, dans l'entreprise ou à l'extérieur
- ancienneté dans l'entreprise
- ancienneté et qualification en gestion de projet
- ancienneté sur le métier (si le candidat est déjà dans la filière)
- diplôme xx ou équivalent, ou de niveau bac+yy
- critères de motivation : intérêt pour le métier, travail en équipe, ...
- et pourquoi pas lieu de travail, priorité éventuelle
- ...
- ou aucun critère : tout le monde peut postuler

4.5.2 Processus de sélection

De la même manière, des processus de sélection différents peuvent être mis en place selon les besoins et les métiers recherchés. Citons par exemple :

- sélection directe par le management, cooptation
- entretien RH et détection de candidats à potentiel d'évolution
- résultat des entretiens annuels, atteintes d'objectifs
- examen, concours (épreuves écrites ou/et orales)
- dossier de candidature : CV, relevé d'expérience professionnelle, lettre de motivation,...
- jury de sélection (souvent couplé avec l'étude du dossier de candidature)
- évaluations, entretiens professionnels (en groupe ou/et individuel)
- processus de sélection périodique (annuel, ...) ou exceptionnel (changement de stratégie dans l'entreprise, besoins urgents, ...), notion de date limite de candidature

4.5.3 Formation

Le cursus formatif permettra l'acquisition de connaissances et de compétences sur le métier recherché. Là encore, différentes notions pourront être étudiées selon le positionnement du

métier. Il est cependant possible de regrouper les compétences et donc les formations en trois domaines qui seront toujours présents dans la filière Project Management :

- l'environnement technique/métier du manager de projet (ex pour un opérateur telecom : réseaux, routeurs, commutateurs, transmission mobile,...). Cet environnement étant distinct pour chaque entreprise, il ne fera pas l'objet d'une description ici mais c'est évidemment une composante importante du cursus.
- les éléments de méthodologie de management de projet (« savoir-faire » ou « hard skills » ou « compétences professionnelles ») seront présents à plus ou moins haut niveau, pour chacun des métiers de la filière. Nous retrouverons dans ce domaine et selon le métier recherché :
 - ✓ Fondamentaux projet selon le PMI© (ou selon ...)
 - ✓ Être un acteur clé dans une équipe projet
 - ✓ Typologie des projets, programmes, portefeuilles
 - ✓ Cycle de vie d'un projet
 - ✓ Démarrage/lancement d'un projet
 - ✓ Planification
 - ✓ Exécution
 - ✓ Surveillance et contrôle d'un projet
 - ✓ Gestion des coûts
 - ✓ Gestion des RH/stakeholders d'un projet
 - ✓ Gestion de la qualité
 - ✓ Gestion des approvisionnements
 - ✓ Gestion des risques
 - ✓ Clôture d'un projet
 - ✓ ...
- Les éléments de management transversal et relation client (« savoir-être » ou « soft skills » ou « compétences comportementales »), à savoir :
 - ✓ Leadership
 - ✓ Communication interpersonnelle
 - ✓ Création et développement de l'équipe projet
 - ✓ Management transversal
 - ✓ Gestion des tensions, des conflits
 - ✓ Relation client (externe ou/et interne)
 - ✓ Négociation
 - ✓ Management interculturel,
 - ✓ Management à distance
 - ✓ Compréhension de la politique commerciale, et de la stratégie des organisations.
Plus le Chef de projet évolue vers la Direction de programme, plus il va s'éloigner du monde technique pour entrer dans celui du business qu'il va devoir savoir appréhender
 - ✓ ...

Les trois domaines peuvent être abordés en parallèle, indépendamment l'un de l'autre. Par contre, à l'intérieur de chacun de ces domaines d'apprentissage, une chronologie devra être définie et respectée.

La durée du cursus formatif est là encore différente et adaptée selon les métiers et spécialisations recherchés ; elle peut s'étaler d'une semaine à plusieurs mois.

Différents modes d'apprentissage sont mis en place pour diversifier cet apprentissage et optimiser les coûts : présentiel, e-learning synchrone (classe virtuelle) ou/et asynchrone,

multimode, mise en situation/doublure sur un poste opérationnel, mentoring/tutorat (cf 3.5.4)

4.5.4 Mise en situation, mentoring, coaching, tutorat

Quel que soit le métier recherché, il est une constante importante : un cursus formatif, si complet soit-il, ne se suffit pas à lui-même. Afin de s'assurer d'une bonne acquisition des compétences par le candidat, et d'optimiser le taux de réussite aux parcours professionnels, il importe de mettre en place, en même temps que le cursus, un dispositif d'accompagnement opérationnel du candidat, qui peut prendre plusieurs formes :

- Accompagnement managérial : le manager sert de support d'information pour le candidat sur les seules activités du métier recherché, et pendant le temps du parcours
- Tutorat : le tuteur maîtrise le métier cible et accompagne le candidat tout au long de son parcours, l'a aidant ainsi à transformer les connaissances acquises en compétences professionnelles sur le terrain
- Mise en situation opérationnelle : associée au tutorat, la mise en situation sur des tâches d'abord fictives et ensuite réelles est un élément clé du dispositif et permet au candidat de s'approprier au fil du temps son nouveau métier
- Coaching : le coaching intervient dans le développement de la personne, donc pas uniquement sur l'acquisition de compétences du métier cible, et plus largement que sur la seule période réservée au parcours. Le coaching peut être envisagé pour accompagner un candidat pendant toute la durée de sa présence dans l'entreprise
- Mentoring : le mentor rejoint la notion de coach avec une dimension affective en supplément : il accueille, guide, enseigne, entraîne, et est un modèle pour son « protégé »

4.5.5 Certification

Le suivi d'un parcours professionnel représente souvent un investissement important, tant pour le candidat (temps) que pour l'entreprise (coût). De plus, un tel parcours est défini pour couvrir tous les domaines d'activité du métier considéré : le candidat qui réussit son parcours est doté de toutes les compétences utiles à son métier. Pour ces deux raisons, il est intéressant d'associer une(des certification(s) au suivi du parcours. Cette démarche gagnant/gagnant permet au candidat d'être officiellement valorisé par l'obtention de ce certificat, et à l'entreprise de faire valoir auprès de ses clients la mise à disposition de collaborateurs certifiés.

La certification peut être de deux types : interne - c.a.d. reconnue uniquement dans l'entreprise - ou externe, à savoir délivrée par un organisme extérieur à l'entreprise et expert dans son domaine. Les premières ont - par nature - le désavantage d'être moins valorisables à l'extérieur de l'entreprise, composante à prendre en compte lors de la mise en place d'une politique de certification.

Les certifications qu'il est possible d'associer à un parcours professionnel dans la filière de management de projets sont relatives à l'environnement technique (par ex CCIE/CCNP/CCIA de Cisco Systems©, MCxx de Microsoft©, ...) ou/et à la méthodologie de conduite de projet (CAPM/PMP/PgMP du PMI©, ...).

4.5.6 Accréditation / Qualification

Que le candidat soit en position opérationnelle dès le début ou en fin du parcours suivi, il convient, à l'issue de ce parcours et en cas de réussite, de qualifier ce candidat sur son nouveau métier.

Une première étape est la reconnaissance d'acquisition de connaissances/compétences par un système qui peut combiner ou associer :

- Tests de niveau, en début puis en fin de parcours
- Auto-évaluation, en début puis en fin de parcours

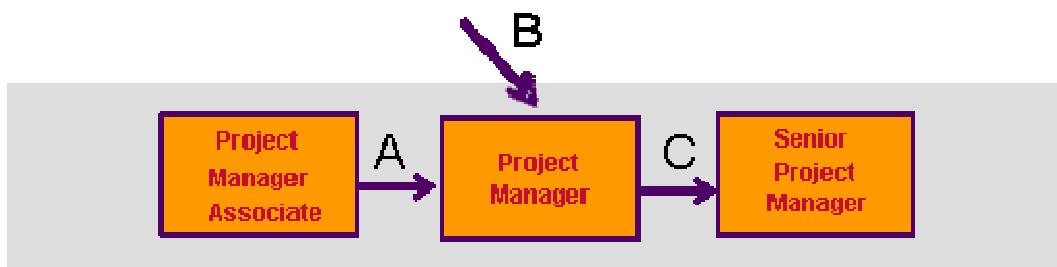
- Quiz sous forme de QCM
- Avis du tuteur, du coach
- Avis managérial
- Examen, concours en sortie de parcours
- Soutenance de mémoire ou dossier professionnel
- Jury d'accréditation, de qualification

Une fois cette première étape passée, l'accréditation ou reconnaissance de qualification s'effectue dans l'entreprise :

- par une validation managériale
- ou/et par un positionnement RH officiel sur le nouveau métier/poste
- d'une augmentation de salaire
- d'une prime
- d'une promotion
- ...

4.5.7 Exemples de Parcours

Afin d'illustrer complètement les éléments cités plus haut, voici trois exemples de parcours métiers mis en place dans le Groupe Orange, un des membres du Cercle Entreprises du PMI :



A – Parcours qualifiant Project Manager

Il s'agit d'un dispositif mis en place pour permettre l'évolution, au sein de la filière Chef de Projet, d'un Project Manager Associate vers un poste de Project Manager. Le Project Manager Associate possède déjà un certain nombre de compétences en gestion de projet, notamment sur les aspects planification et méthodologie. Par contre il n'a pas de vision globale d'un projet et les soft skills sont quasiment absentes.

- Critères d'éligibilité des candidats : être sur un poste de Project Manager Associate depuis au moins 3 ans ; aimer le travail en équipe et la relation avec le client
- Processus de sélection : détection des candidats à fort potentiel par le management ; Entretien annuel très satisfaisant ; CV et lettre de motivation du candidat ; entretien RH
- Formation : cursus individualisé (en fonction des connaissances déjà acquises par le candidat) de 125h maximum (dont 60% sur les soft skills), étalé sur 4 mois, en alternance
- Mise en situation, coaching, mentoring : un tuteur accompagne le candidat tout au long du parcours ; le candidat est mis en situation réelle sur l'une ou les autres parties d'un projet
- Certification : certification interne en méthodologie projet Synergy (full PMI ©)

- Accréditation, qualification : **Validation par le manager et officialisation RH du changement d'emploi. En cas de non réussite, le candidat reste sur le même emploi avec accompagnement RH.**

B – Parcours métier Project Manager

Il s'agit cette fois de permettre à des candidats actuellement en poste sur une autre filière extérieure, d'intégrer la filière Chefs de Projet sur le métier de Project Manager. Le candidat postulant a cette fois un niveau minimum, mais à priori aucune des connaissances/compétences requises pour exercer le métier de Project Manager.

- Critères d'éligibilité des candidats : être sur un poste de niveau Maîtrise ou Cadre et souhaiter intégrer la filière Chefs de Projet ; aimer le travail en équipe et la relation avec le client
- Processus de sélection : offres de postes par les entités ; date limite de dépôt de candidature par CV et lettre de motivation ; évaluation individuelle et collective ; mise en adéquation candidats retenus et postes proposés
- Formation : dispositif complet (le même pour tous) de 8 mois, composé de 3 phases : apprentissage (3 mois), immersion professionnelle (5 mois pendant lesquels le candidat se voit confier un projet), et soutenance d'un dossier professionnel devant un jury
- Mise en situation, coaching, mentoring : un tuteur est nommé dès le lancement du parcours et accompagne le candidat tout au long ; le candidat est nommé dans l'entité prenante dès le début du parcours
- Certification : certification externe FFP Chef de projet junior ; certification interne en méthodologie projet Synergy (full PMI©)
- Accréditation, qualification : **Validation de chacune des 3 phases du parcours par un système de « stop or go » : le cursus formatif par des quizz de type QCM, l'immersion professionnelle par le manager et le tuteur qui valident sur un livret de suivi individuel, l'acquisition des compétences, et enfin le jury qui évalue le dossier et délivre la certification FFP ; officialisation RH du changement de métier ; une promotion est possible sur avis managérial après une période de 6 mois. En cas de non réussite, accompagnement RH**

C – Parcours certifiant Senior Project Manager

Ce parcours est défini pour permettre l'évolution, au sein de la filière métier Chefs de Projet, d'un Chef de Projet vers un poste de Senior Project Manager. Cette fois, le cœur du métier est le même et seuls l'importance et le périmètre des projets qui lui sont confiés varient. Il s'agira donc ici de valider l'expérience déjà acquise par le Project Manager.

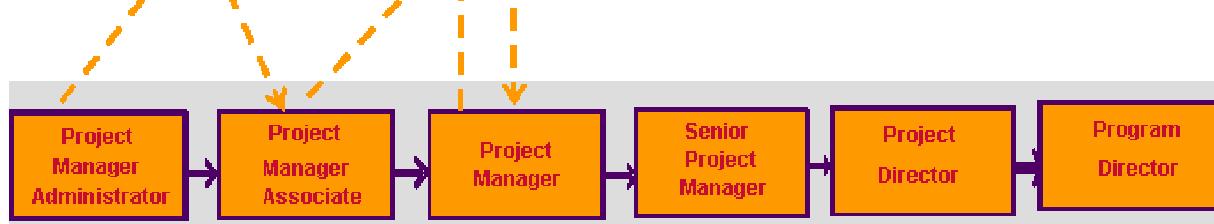
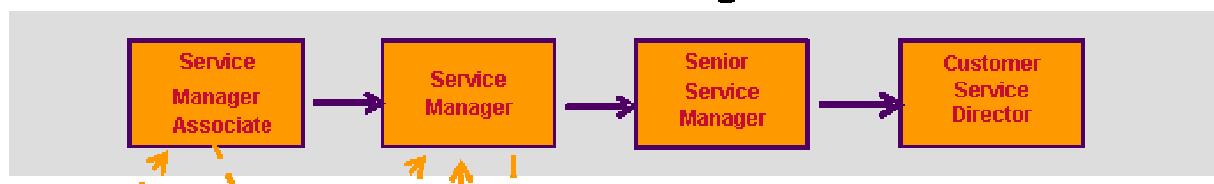
- Critères d'éligibilité des candidats : être sur un poste de Project Manager depuis au moins 5 ans
- Processus de sélection : démarche de type VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience), à l'initiative du candidat, et validée par le management; Entretien annuel très satisfaisant ; dossier de candidature recensant l'expérience du candidat et validé par un jury d'admission
- Formation : cursus réduit (60h environ) limité à une préparation à la certification PMP (pour tous) et à un complément en soft skills (individualisé et si besoin); élaboration, en plus du travail opérationnel, d'un mémoire
- Mise en situation, coaching, mentoring : le Chef de Projet est déjà en poste et reste opérationnel pendant le parcours, qui nécessite donc un investissement personnel supplémentaire. Son manager l'accompagne en tant que coach dans cette démarche
- Certification : certification externe FFP Chef de Projet Expérimenté ; certification PMP
- Accréditation, qualification : **Jury de soutenance du mémoire et de certification FFP : Validation par le manager et officialisation RH du changement d'emploi. En cas de non réussite, le candidat reste dans l'emploi initial**

4.5.8 Passerelles entre les filières métiers

La mise en place d'un PPCP au sein de l'entreprise est significatif de la volonté de l'entreprise de valoriser l'évolution des collaborateurs au sein de la filière des Chefs de Projet. D'autres parcours de professionnalisation, concernant d'autres filières métier, sont présents dans les entreprises. Selon les besoins, des passerelles pourront être mises en place afin de permettre aux collaborateurs d'évoluer de la filière des Chefs de Projet vers une autre filière voisine.

Le schéma ci-dessous répertorie quelques passerelles possibles entre les deux filières project management et service management (non exhaustif)

Filière Service Management



Filière Project Management

Ici par exemple, la passerelle entre Service Manager et Project manager pourra se déduire du parcours métier de professionnalisation Project Manager, en excluant la composante « management transversal et relation client » qui est commune et de même niveau sur ces deux métiers, ainsi que probablement certains éléments de la composante technique. En résumé, un dispositif allégé qui permet une évolution inter-filières facilitée.

4.6 APPROCHE DE MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

La mise en œuvre du Parcours de Professionnalisation va se gérer à deux niveaux :

- Au niveau du Parcours de Professionnalisation en lui-même, avec ses enjeux, objectifs, contraintes tels que définis pendant la phase d'Initialisation et de construction du Parcours de Professionnalisation, à travers entre autre, les différentes disciplines :
 - ✓ La gestion du planning
 - ✓ La gestion du budget et des coûts de mise en œuvre
 - ✓ La gestion de la qualité (par exemple : suivi d'indicateurs de mise en œuvre)
 - ✓ La gestion de la communication (par exemple : exécution du plan de communication)
 - ✓ La gestion des risques
 - ✓ ...
- Au niveau des individus, qui vont être éligibles et sélectionnés, et pour lesquels différents processus seront mis en œuvre afin :
 - ✓ D'identifier les individus éligibles aux parcours de professionnalisation
 - ✓ De sélectionner les individus éligibles aux Parcours de Professionnalisation
 - ✓ De développer, pour chaque individu sélectionné, un Plan de Développement Individuel (PDI), correspondant au parcours auquel cet individu est éligible
 - ✓ D'exécuter les Plans de Développement Individuels (PDI)
 - ✓ D'évaluer les Compétences des individus
 - ✓ ...

4.7 INDICATEURS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

Les indicateurs (ou KPI) de suivi de la mise en œuvre sont de plusieurs natures, et sont à apprécier au regard des objectifs fixés lors de la phase d'Initialisation et de construction du Parcours de Professionnalisation :

- Des indicateurs opérationnels au niveau des projets :
 - ✓ Différence marge estimée en début et effective en fin de projet
 - ✓ Différence date passage en production prévue en début et date effective
 - ✓ Nombre et pourcentage de livrables en retard de livraison en cours de projet
 - ✓ Résultat des audits de conformité
 - ✓ Satisfaction Client
 - ✓ Nombre de projets abandonnés en phase de conception ou de réalisation
 - ✓ ...
- Des indicateurs relatifs à progression de la population de Chefs de Projet dans le Parcours de Professionnalisation :
 - ✓ Nombre de Chefs de Projet ayant suivis des parcours qualifiants, des parcours métiers ou des parcours certifiants
 - ✓ Evolution des effectifs de population des Chefs de Projet par emploi
 - ✓ Nombre de Chefs de Projets certifiés
 - ✓ ...
- Des indicateurs qualitatifs de maturité de l'organisation.

Les indicateurs pertinents sont sélectionnés lors de la phase de Construction du Parcours de Professionnalisation, et les procédures et modes d'évaluation de ces indicateurs sont développés.

4.8 BUDGET DE MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

Le budget de mise en œuvre prend en compte différents éléments :

- Ressources en charge de la mise en œuvre du Parcours de Professionnalisation
- Ressources en charge de la mise en œuvre du Plan de Communication et de Promotion, et les charges liées à la réalisation des supports
- Plans de Développement Individuels, avec la valorisation des formations internes et externes, les actions de coaching/mentoring/tutorat, les certifications et accréditations, ...
- L'implémentation et la maintenance des outils à mettre en œuvre : outil de gestion des compétences, outil de gestion de la formation
- ...

4.9 STRATEGIE DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION AUTOUR DE LA MISE EN PLACE DU PPCP

Afin de faciliter l'acceptation des changements engendrés par la mise en place d'un PPCP il est recommandé de mettre en place une communication facilitant l'appropriation du projet par tous les acteurs. La communication a pour objectif d'apporter une information pertinente à toute la population concernée :

- Quels sont les objectifs de la mise en place d'un PPCP?
- Qu'apporte directement aux collaborateurs et aux Chefs de Projet la mise en place d'un parcours de professionnalisation ?
- Quelle est la population impactée ?
- En quoi cette population est-elle impactée ?
- Quelle est la contribution de chaque typologie d'acteurs ?
- Quels sont les processus et outils mis en place ?
- Comment ce projet va se mettre en place (planning, approche,...) ?

Les principales étapes de la mise en place de la communication et de promotion:

- La Stratégie de Communication : elle énonce l'approche qui va être adoptée pour répondre aux enjeux de la Communication autour du projet
- Le Plan de Communication et de Promotion : à partir des éléments de contexte, il définit pour tous les acteurs l'objectif de la communication, les supports de communication les mieux adaptés, les acteurs de la diffusion de cette information, ...
- Les Actions de Communication : rédaction des supports, animation des réunions, ...
- Les modalités de suivi et d'évaluation du Plan de Communication

Les actions de communication sont à destination de la communauté des chefs de projets, mais également à destination des Ressources Humaines, des managers, des instances représentatives du Personnel, ... à la fois population cible de cette initiative, mais également pour certaines parties prenantes en tant qu'acteurs du changement et relais d'information.

5 MISE EN ŒUVRE DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

Le projet «PPCP» décrit dans les chapitres précédents, a fixé le **cadre** et les **outils** nécessaires à la mise en œuvre opérationnelle du parcours auprès des acteurs de la gestion de projet. Les **pré-requis** à la mise en œuvre du parcours de professionnalisation sont effectifs. Enfin **l'équipe** qui assurera la mise en œuvre du parcours de professionnalisation est en place.

Le **cadre** donne des objectifs opérationnels (quel niveau d'impact attendu sur la maîtrise des projets ? dans quels délais ? à quels coûts ?), RH (combien de chefs de projet ? pourcentage de chefs de projet certifiés ? taux de réduction du turn over...) et de maturité (quel niveau de compétences à atteindre ? quel rythme d'évaluation des compétences ? ...) qui vont guider les actions de mise en œuvre. Ces éléments constituent le Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation.

Les **outils** sont de diverses natures et ont été décrits dans les paragraphes précédents. Pour mémoire, il s'agit principalement des outils de gestion des compétences (cf. paragraphe 4.4) et de gestion du portefeuille projet.

Ils sont opérationnels technique et les informations nécessaires à la mise en œuvre du parcours de professionnalisation ont été enregistrées dans ces outils.

Les **pré-requis**, par exemple l'ensemble des processus, structures et outils liés au PPCP, sont en place (cf. paragraphe 2.1).

L'**équipe** en charge de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation a été recrutée et formée, et est opérationnelle. Elle peut commencer à exécuter le Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation.

5.1 EXECUTION DU PLAN DE DEPLOIEMENT DU PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION

5.1.1 Identification de la population à couvrir

Au cours du projet, l'ensemble des chefs de projet a fait l'objet d'une évaluation des compétences. L'équipe en charge de la mise en œuvre du parcours dispose donc d'une vision du niveau de compétence de tous les chefs de projet, qu'il faudra affiner et maintenir à jour. Ces informations sont disponibles dans l'outil de gestion des compétences.

Par ailleurs, les besoins de l'entreprise à moyen-long termes concernant le nombre de ressources et leur niveau de compétences, ont été définis.

Le portefeuille de projets apporte la vision sur les projets en cours et à lancer, ainsi que leur niveau de sensibilité (typologie) et donc, pour chaque projet, le niveau de compétence attendu du Chef de projet.

Enfin l'équipe en charge de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation dispose des processus et outils qui ont déjà été élaborés, de l'évaluation de l'efficacité du dispositif, d'une vision précise des différents dispositifs de montée en compétence disponibles et du budget alloué.

Ces différents éléments associés au Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation (objectifs quantitatifs et qualitatifs) permettent d'identifier annuellement la population de chefs de projet qui feront l'objet d'attentions particulières au cours de l'année, les dispositifs de montée en compétence à leur appliquer ainsi que la planification des actions. Ces éléments constituent le **Plan de Déploiement Annuel**¹.

¹ La fréquence dépend du contexte de l'entreprise. Elle doit notamment être calée sur la fréquence de l'élaboration budgétaire et de l'évaluation annuelle des collaborateurs. Dans les faits, elle sera donc annuelle le plus souvent.

Il est toutefois indispensable d'anticiper sur des besoins complémentaires identifiés en cours d'année (par exemple des chefs de projet en difficulté nécessitant des actions de montée en compétence immédiates) :

- Soit en organisant une mise en œuvre progressive du Plan de Déploiement Annuel permettant des arbitrages en cours d'année
- Soit en définissant un périmètre initial inférieur au périmètre idéal, la marge ainsi constituée permettant d'intégrer de nouveaux chefs de projet en cours d'année

Le Plan de Déploiement Annuel est validé par le comité de pilotage pilotant l'action (cf. paragraphe 2.2.8).

5.1.2 Évaluer les compétences des Chefs de Projet

L'évaluation des compétences des chefs de projet peut être réalisée de diverses manières (cf. chapitre 4.3) :

- Un entretien avec l'équipe en charge de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation, intégrant une partie théorique (questionnaire, QCM...) et une partie pratique permettant éventuellement la mise en situation
- Une autoévaluation par le chef de projet sur la base d'un questionnaire QCM standard
- Une évaluation à 360°, en sollicitant une partie significative des collaborateurs ayant des relations avec le chef de projet (responsable utilisateur, architecte, développeur, exploitant, etc...)

La mise en œuvre de ces différentes techniques dépend des moyens mis à disposition pour réaliser cette action, des délais acceptables pour les mettre en œuvre et du niveau de qualité attendu :

- L'entretien est coûteux (mobilisation de l'interviewer et de l'interviewé) mais permet d'obtenir une vision précise du niveau de compétence
- L'autoévaluation est simple et rapide, mais il faut d'une part travailler la forme des QCM pour éviter les réponses trop évidentes, d'autre part en prévoir suffisamment pour éviter le « partage » des réponses entre les collaborateurs
- L'évaluation à 360° permet de multiplier les angles de vue, mais nécessite une attention particulière lors du dépouillement des réponses pour éliminer les réponses trop extrêmes. Peu couteuse, il peut toutefois s'avérer difficile d'identifier les collaborateurs les plus à même de formuler un avis pertinent, et de recueillir leur avis dans des délais courts, d'autant plus si ils sont sollicités pour évaluer plusieurs collègues

Ces différentes techniques ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Elles sont à dédier à des étapes spécifiques du parcours de professionnalisation. Par exemple :

- L'autoévaluation pour avoir une vision rapide sur un grand nombre de collaborateurs, dans le cadre d'une campagne d'évaluation annuelle par exemple
- Le 360° pour objectiver l'évaluation des compétences à des moments clés du parcours de professionnalisation, à la fin d'un projet par exemple
- L'entretien pour les chefs de projet les plus expérimentés, ou ayant des difficultés particulières, ou après une formation ou un transfert de connaissances

Dans tous les cas, le résultat de l'évaluation est le positionnement du chef de projet sur un niveau d'expertise, la matérialisation de l'écart par rapport à l'évaluation précédente et donc le niveau d'atteinte de l'objectif individuel de montée en compétences indiqué dans le Plan de Développement Individuel (cf. paragraphe suivant). L'évaluation servira également à l'entretien de carrière qui s'attachera lui au développement de la carrière du collaborateur au sein de l'entreprise (cf. chapitre 3.3).

5.1.3 Élaborer les Plans de Développement Individuels (PDI)

Le PDI présente les actions de montée en compétence qui vont être mises en œuvre d'ici la prochaine évaluation, et les conditions de réussite de ce PDI, notamment les moyens budgétaires à mettre en œuvre, le temps que le collaborateur devra consacrer, ...

Il s'élabore donc avec le collaborateur et en concertation avec son manager, qui s'engagent conjointement avec l'évaluateur sur les conditions de réussite du PDI. Le manager devra notamment identifier les mesures à prendre pour rendre disponible le collaborateur.

Le Plan de Développement Individuel s'élabore à partir :

- Du résultat de l'évaluation
- Des écarts identifiés par rapport au PDI précédent
- Des objectifs du Plan de Déploiement Annuel

La première étape consiste à comprendre pourquoi l'objectif du PDI précédent n'a pas été atteint. Il s'agit d'éviter de reproduire dans le nouveau PDI des dispositifs qui ne prennent pas suffisamment en compte les modalités d'apprentissage les plus adaptées au collaborateur, ainsi que le contexte de son activité. Il faudra particulièrement s'attacher à résoudre les situations dans lesquelles le manager ne libère pas suffisamment son collaborateur pour qu'il puisse dérouler son Plan de Développement Individuel.

La seconde étape consiste à élaborer le dispositif en lui-même en prenant en compte les contraintes des parties prenantes (le planning de formation, les échéances du projet du chef de projet, la disponibilité du collaborateur, la disponibilité des coachs...) et de lister les conditions de réussite du PDI. Le dispositif en lui-même peut être multi-forme (cf. paragraphe 4.5.3 à 4.5.6) :

- Formation
- Coaching
- Certification
- Mise en place d'une assistance à la gestion de projet venant renforcer le chef de projet
- Prise en charge d'un projet nécessitant un niveau de compétence plus élevé
- Intégration du chef de projet dans le PMO
- ...

Il intègre si possible le planning détaillé des actions, ainsi que les points de contrôle intermédiaires si ils sont prévus dans le PPCP de l'entreprise.

La dernière étape consiste en la signature du PDI par l'évaluateur, le collaborateur et son manager.

5.1.4 Dérouler les Plans de Développement Individuels (PDI)

L'équipe en charge de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation dispose de l'ensemble des PDI, donc d'une vision opérationnelle des actions de montée en compétence à dérouler. C'est à cette équipe de mettre en place les dispositifs de montée en compétence (cf. paragraphe 5.4) et d'être proactif vis-à-vis des collaborateurs pour que les actions prévues dans les PDI se déroulent effectivement. En effet, il ne suffit pas de communiquer un planning des formations à venir pour que les collaborateurs concernés s'inscrivent aux cours prévus, il faut les solliciter directement et éventuellement les aider à résoudre des problèmes de disponibilité avec leur manager.

Il est indispensable de suivre le déroulement du PDI au fur et à mesure de la mise en place des actions. Cela permet de s'assurer au fil de l'eau qu'il se déroule normalement et dans le cas contraire, permet de mettre en place des actions correctives sans attendre la prochaine évaluation des compétences. Le bilan du déroulement du Plan de Déploiement Annuel du parcours de professionnalisation en sera par ailleurs facilité.

Deux types de suivi peuvent être utilisés :

- Chaque action de montée en compétence fait l'objet d'une évaluation (évaluation à chaud et à froid de la formation, compte-rendu de séance de coaching, etc..), l'absence du collaborateur à une action étant en soi une indication sur le déroulement du PDI. Ceci permet de tenir à jour l'avancement de la mise en œuvre des PDI, d'adapter les dispositifs de montée en compétence (organisation de sessions supplémentaires de formation par exemple) et d'identifier les difficultés (par exemple annulation par le collaborateur de plusieurs séances de coaching) qui nécessitent une action immédiate auprès du collaborateur et/ou de son manager
- Un point intermédiaire entre 2 évaluations peut être réalisé avec le collaborateur pour s'assurer que le dispositif en place répond bien aux besoins

La fréquence du suivi et ses modalités dépendent des moyens alloués à l'équipe en charge du parcours de professionnalisation. Ces activités doivent bien sûr être prise en compte dans les PDI lors de l'élaboration du Plan de Déploiement Annuel (cf. paragraphe 5.1.1), afin d'éviter soit la réduction du nombre de chefs de projet supportés, soit des demandes de ressources complémentaires en cours d'année.

5.2 EXECUTION DU PLAN DE COMMUNICATION ET DE PROMOTION

Traditionnellement, un Plan de Communication et de Promotion sert à convaincre et/ou informer l'ensemble des parties prenantes afin de réduire la résistance au changement et donc maximiser la pénétration de nouveaux processus dans l'entreprise.

Son impact dépend à la fois de la « qualité » du sponsor du projet, du positionnement de l'équipe en charge du parcours de Professionnalisation et de la qualité du plan.

La qualité du sponsor peut s'exprimer en terme d'implication sur le sujet et de son niveau dans la hiérarchie :

- Son implication montre que c'est un sujet important
- Son positionnement à un haut niveau dans la hiérarchie donne une légitimité à la démarche, et par contrecoup positionne l'équipe en charge du parcours de professionnalisation très haut dans l'organisation

La qualité du sponsor est la première étape d'un « bon » positionnement de l'équipe en charge du parcours de professionnalisation. Ce positionnement sera renforcé si d'une part la structure est administrativement rattachée à un haut niveau de l'organigramme, et si d'autre part sa mission a été légitimée, par Directive réglementaire ou par tout autre moyen.

La qualité du Plan de Communication et de Promotion dépend des mêmes critères que pour tout plan de communication (identification des parties prenantes et de leurs attentes, programmation des actions de communication, analyse des résultats de ces actions, etc.). PMBOK[©] décrit parfaitement comment gérer la communication dans un projet, la plupart des pratiques pouvant être réutilisés dans le cadre de la communication sur le Parcours de Professionnalisation.

Les acteurs principaux et leurs attentes sont :

- Le sponsor, acteur et récepteur de l'information. Il est intéressé par les résultats de la mise en œuvre du parcours de professionnalisation
- Les managers des chefs de projet, qui doivent
 - ✓ Etre convaincus de l'intérêt de la démarche
 - ✓ Avoir la vision de l'impact du Plan de Déploiement Annuel sur leur activité
 - ✓ Etre informés du résultat de l'exécution de ce plan sur le niveau de compétence de leurs équipes
 - ✓ Etre informés des dysfonctionnements afin d'y apporter des solutions
- Les chefs de projet eux-mêmes, qui doivent
 - ✓ Etre convaincus de l'intérêt de la démarche
 - ✓ Etre informés des différents dispositifs de montée en compétence, de leurs intérêts et de leurs contraintes
 - ✓ Etre informés du dispositif les concernant et convaincus de son intérêt, ainsi que des résultats

Le Plan de Communication et de Promotion doit donc traiter tous ces sujets, et les planifier dans le temps (annuellement, trimestriellement, ponctuellement, etc.).

Il doit être revu tous les ans, au vu des résultats obtenus par les actions menées lors de l'année écoulée.

5.3 ADMINISTRATION DE L'OUTIL DE GESTION DES COMPETENCES

L'outil de gestion des compétences est le rouage qui permet de faire effectivement vivre le parcours de professionnalisation.

L'activité d'administration couvre diverses activités :

- L'évolution de l'outil : il doit s'adapter en fonction des changements structurants dans le Parcours de Professionnalisation. L'équipe en charge du Parcours de Professionnalisation, utilisatrice de l'outil, assure le rôle de Maitrise d'œuvre. Le rôle de Maitrise d'œuvre peut être assuré par une équipe différente disposant des compétences techniques adéquates. Dans ce cas, les modalités de fonctionnement entre les deux équipes doivent être formalisées afin d'assurer que les évolutions de l'outil se dérouleront dans les meilleures conditions. Les pratiques décrites dans le référentiel méthodologique de l'entreprise s'appliquent
- La gestion des référentiels (listes des compétences, des niveaux de compétences, des utilisateurs, etc.) est totalement du ressort de l'équipe, puisque c'est la traduction dans l'outil des concepts mis en œuvre dans le dispositif de professionnalisation des Chefs de projet
- La gestion des données sur les compétences qui recense les résultats des évaluations, les dispositifs individuels de montée en compétence et le suivi de leur réalisation. Cette fonction est bien sûr du ressort de l'équipe en charge du parcours de professionnalisation

5.4 MAINTENANCE DU DISPOSITIF DE MONTEE EN COMPETENCE

5.4.1 L'évolution du dispositif de formation

Concernant la formation, l'équipe peut utiliser des formations standards disponibles chez des prestataires externes, ou développer ses propres formations, les unes n'étant pas exclusive des autres. Le premier dispositif sera utilisé essentiellement pour des formations pour lesquelles le contexte de l'entreprise a peu d'importance. Le second permet d'instancier des concepts génériques dans le contexte de l'entreprise (le référentiel méthodologique, la gouvernance des projets, les procédures budgétaires, etc.).

Attention, élaborer une formation et l'animer nécessitent des compétences particulières qui, si elles ne sont pas disponibles dans l'équipe, doivent être acquises auprès de prestataires externes. Il est également possible de s'appuyer sur des collègues travaillant pour d'autres structures, mais disposant de compétences particulières utiles aux chefs de projet. Par exemple un spécialiste des achats pourra animer une formation sur les procédures d'achats internes à l'entreprise et la négociation avec les fournisseurs.

Par ailleurs le dispositif de formation va évoluer régulièrement :

- La première version est toujours perfectible. Les évaluations à chaud et à froid des formations sont des vecteurs très importants pour améliorer régulièrement les sessions
- Les formations se bâtissent au fur et à mesure. Si un premier catalogue est disponible au lancement du parcours de professionnalisation, il sera incomplet et devra être enrichi de nouveaux modules pour couvrir l'ensemble des besoins
- Il doit prendre en compte les évolutions du contexte de l'entreprise et notamment du référentiel méthodologique. L'équipe en charge du parcours de professionnalisation doit donc être en contact constant avec toutes les entités de l'entreprise génératrices de changements
- Enfin des besoins nouveaux peuvent apparaître et d'autres peuvent disparaître venant ainsi modifier le dispositif de formation (par exemple la progression globale des compétences des chefs de projet peut amener à supprimer les formations d'entrée de cursus, ou à les remplacer par des formations externes inter-entreprises)

5.4.2 L'évolution du dispositif de coaching

L'activité de coaching est généralement assurée par des prestataires externes, recrutés par l'équipe en charge du parcours de professionnalisation. L'entreprise peut toutefois disposer de coachs internes affectés ou non à l'équipe.

Dans tous les cas, il est indispensable que l'action des coachs s'inscrive de façon cohérente dans le dispositif de montée en compétence. Il est donc nécessaire d'une part de gérer une communauté des coachs afin qu'il y ait une homogénéité du discours, et d'autre part que l'action des coachs soit évaluée sur la base des comptes-rendus des séances de coaching et sur les résultats du dispositif de montée en compétence.

L'étude de ces éléments permet d'identifier les coachs insuffisamment efficaces, et de revoir la pertinence des éléments pris en compte pour décider de la mise en place d'un coaching.

5.4.3 L'évolution du dispositif de certification

Dans le cas où le projet de parcours de professionnalisation a décidé la mise en place d'un dispositif de certification des chefs de projet, qu'elle soit interne ou externe, il convient là aussi de s'interroger régulièrement sur son efficacité et donc sur les évolutions à mettre en œuvre.

Les questions à se poser sont principalement les suivantes :

- Est-ce que le nombre de chefs de projet qui ont passé la certification est conforme aux objectifs du Plan de Déploiement Annuel du parcours de professionnalisation ?
- Quel est le taux de réussite à la certification ?
- Combien de chefs de projet ont abandonné avant de passer la certification ?
- Quelle est l'évaluation du dispositif de certification par les chefs de projet concernés?
- Quelle est leur avis sur ce que la certification leur apporte au quotidien dans la gestion de leur projet ?
- Quel a été le coût du dispositif au regard des résultats ?

L'analyse des réponses à ces questions doit permettre de repositionner le dispositif de certification si les résultats sont globalement négatifs. Les principales causes d'échec sont les suivantes :

- Le manager du chef de projet ne le libère pas suffisamment pour qu'il puisse préparer la certification. Il ne respecte donc pas les engagements décrits dans le PDI. L'équipe en charge du Parcours de Professionnalisation doit intervenir rapidement auprès du manager afin de reprogrammer le dispositif
- Le niveau général de compétences des chefs de projet n'est pas suffisamment élevé pour permettre d'atteindre les objectifs quantitatifs de certification. C'est donc le Plan de Déploiement Annuel qu'il faut revoir
- Le chef de projet n'est pas motivé sur la démarche. Les éléments de motivation prévus dans le Parcours de Professionnalisation peuvent être insuffisants par rapport à l'investissement personnel que représente une certification pour le chef de projet. C'est donc le Parcours de Professionnalisation lui-même qui est à revoir
- Le niveau de certification proposé dans le parcours de professionnalisation standard n'est pas cohérent avec le niveau de compétence du chef de projet. Il faut alors repositionner la certification sur un niveau de compétence plus élevé dans le Parcours de Professionnalisation

En dehors du premier point qui nécessite une action immédiate, les autres doivent être analysés à froid et pris en compte pour l'élaboration du Plan de Déploiement Annuel de l'année suivante.

5.4.4 L'animation de la communauté de Chefs de Projet

Une communauté nécessite d'être animée pour rester active dans la durée. C'est le rôle de l'équipe en charge du parcours de professionnalisation lorsque celle-ci concerne les chefs de projet. Elle joue généralement également le rôle de modérateur. La communauté doit suivre des règles de bon fonctionnement pour éviter qu'elle ne devienne un lieu de règlement de compte et ainsi perde sa finalité première.

La communauté n'a pas forcément besoin d'un outil, mais elle ne prendra toute sa dimension qu'avec l'usage de logiciels sociaux de type blog, wiki, réseaux sociaux. Si l'entreprise ne possède pas dans son catalogue des outils nécessaires, il est recommandé d'utiliser les outils disponibles sur Internet afin d'éviter :

- De consacrer du temps à l'installation de ce type de produits dans l'entreprise
- Et donc de retarder la mise en place de la communauté

Il faut en effet éviter que l'équipe en charge du parcours de professionnalisation passe plus de temps sur des sujets techniques que sur la gestion de la communauté elle-même.

Une communauté fonctionnant bien va générer 3 types de demandes d'évolutions :

- Des propositions de modification du référentiel méthodologique soit directement proposées par les chefs de projet, soit identifiées par l'équipe en charge du parcours de professionnalisation au vu des échanges entre chefs de projet. Ces demandes de modifications sont à transmettre au groupe en charge de l'évolution du référentiel méthodologique

- Des demandes de modifications des outils de la communauté eux-mêmes. Ces demandes devront être priorisées et transmises à la structure en charge des modifications sur ces outils
- Des suggestions pour développer la communauté. Il peut s'agir de nouveaux modes d'échanges (mettre en place un WIKI si cela n'existe pas par exemple), de l'ouverture à d'autres parties prenantes sur les projets (par exemple ouvrir une discussion intégrant les architectes d'entreprises) ou de toute autre action renforçant les liens entre les chefs de projet

Sur les deux derniers points, il faudra toujours s'assurer de l'adéquation des nouveaux dispositifs à la population concernée (en termes de nombre de personnes et de leur niveau de compétence) et aux ressources disponibles dans l'équipe en charge du parcours de professionnalisation pour animer ces dispositifs. Si les moyens ne sont pas disponibles, la communauté ne sera pas correctement animée et les bénéfices attendus ne seront pas atteints.

5.4.5 Plan Annuel d'Evolution des Outils de Montée en Compétence

Lorsque les évolutions identifiées dans les 4 chapitres précédents nécessitent la mobilisation de moyens humains et financiers significatifs, il devient indispensable de faire valider celles-ci par le comité de pilotage du Parcours de Professionnalisation. Pour ce faire, le Plan Annuel d'Evolution du dispositif de Montée en Compétence peut être intégré dans le Plan de Déploiement Annuel (cf. paragraphe 5.1.1) afin de donner au comité de pilotage une vision complète de ce qui sera réalisé dans l'année à venir.

5.4.6 La gestion des contrats de prestations externes

Plusieurs activités autour du déploiement du parcours de professionnalisation seront probablement sous-traitées. La recherche du prestataire adéquat est du ressort de l'équipe en charge du Parcours de Professionnalisation. Elle suit les procédures de l'entreprise en matière d'acquisition des prestations.

5.5 SUIVI DES INDICATEURS DE MONTEE EN COMPETENCE DES CHEFS DE PROJET/BILAN ANNUEL

Aux objectifs du Parcours de Professionnalisation sont associés des indicateurs de type KPI permettant de mesurer le niveau d'atteinte de l'objectif pour la période sous revue, et depuis le lancement du dispositif du Parcours de Professionnalisation.

Le suivi de ces indicateurs peut être effectué au fil de l'eau, ce qui permet d'identifier des dérives assez rapidement, et de mettre en place des actions correctives. Il faut toutefois faire attention à la qualité de la mesure lorsque l'échantillon pris en compte est petit. Les variations sont alors importantes en amplitude, sans pour autant être significatives. Il conviendra donc plutôt de s'appliquer à résoudre les difficultés concrètes rencontrées sur le terrain et d'attendre de disposer de suffisamment d'observations pour disposer d'une mesure fiable.

L'analyse annuelle des KPI est indispensable : il s'agit de s'assurer que les objectifs du Plan de Déploiement Annuel (cf. chapitre 5.1.1) sont bien atteints, et par delà que ceux du Parcours de Professionnalisation le sont également. Cette analyse est formalisée dans un bilan annuel de la mise en œuvre du Parcours de Professionnalisation, qui sera une des entrées pour la réalisation du plan de déploiement de l'année suivante.

Le bilan annuel recense donc :

- La mesure des KPI et les écarts avec les objectifs fixés
- L'analyse de ces écarts, au vu des événements constatés sur le terrain
- La proposition de plans d'action chiffrés pour résoudre les dysfonctionnements constatés et atteindre les objectifs fixés

Ce bilan doit être validé par l'instance de Gouvernance, qui décidera notamment des actions correctives qui seront effectivement réalisées en regard de leur importance pour l'atteinte des objectifs et de leur coût.

6 CONCLUSION

6.1 PRE-REQUIS

La mise en place d'un PPCP porte la vision forte du management de projet en tant que métier stratégique de l'organisation.

Les pré-requis à sa mise en œuvre sont de plusieurs natures :

- L'implication d'un sponsor de haut niveau portant cette vision
- Une implication forte des Ressources Humaines au côté des lignes de business pour la mise en place du référentiel des métiers, des parcours de carrière, ... traduisant une rencontre entre le métier et les Ressources Humaines
- Un PMO, à minima en charge de la méthodologie de management de projet

6.2 LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION EST UN PROJET D'ENTREPRISE

La mise en place d'un PPCP est un projet d'entreprise car c'est un projet transverse touchant une multitude de groupes au sein de l'organisation, toutes les entités amenées à piloter des projets, quelque soit le mode organisationnel de l'entreprise. La réussite des projets est stratégique pour l'entreprise

6.3 FACTEURS DE REUSSITE

La réussite en place d'un PPCP repose sur des facteurs clefs tels :

- La nécessité d'obtenir l'adhésion et l'implication de tous les groupes impliqués dans le pilotage de projet, et pas uniquement les managers de projets informatiques.
- Le cadrage du projet de mise en place du parcours dans le temps, avec des objectifs :
 - ✓ Smart, pour les objectifs opérationnels, liés aux Ressources Humaines, et liés au niveau de maturité de l'organisation en management de projet
 - ✓ Alignés sur la stratégie d'entreprise
 - ✓ Conçus en collaborations avec les groupes concernés (métier, RH, PMO, ...)

6.4 LE PARCOURS DE PROFESSIONNALISATION TIENT SES OBJECTIFS

Le Parcours de Professionnalisation des Chefs de Projet tient ses objectifs. Il permet à la fois :

- D'améliorer les résultats de l'entreprise, par l'amélioration des résultats opérationnels des projets, et par l'augmentation de la satisfaction client
- De valoriser la filière de Chef de Projet, par la reconnaissance en tant que métier, la création de parcours qualifiants, la création d'une vision de carrière long terme, et pour terminer par l'augmentation de l'employabilité.
- D'augmenter le niveau de maturité de l'entreprise en management de projet

Il répond aux enjeux du futur : supporter la capacité d'innovation de l'entreprise en traduisant concrètement ces innovations en projets opérationnels performants, grâce aux chefs de projet.

7 INDEX

7.1 PLANS IDENTIFIES

- Plan de Développement Individuel (PDI)
- Plan de Formation
- Plan de Succession (PDS)
- Plan de Mobilité (PDM)
- Plan de Déploiement du Parcours de Professionnalisation
- Plan de Déploiement Annuel
- Plan de Communication et de Promotion
- Plan Annuel d'Evolution du dispositif de Montée en Compétence

7.2 PROCESSUS IDENTIFIES

- Gestion des compétences (des chefs de projet)
- Gestion des compétences (de l'organisation)
- Gestion de la communauté (des chefs de projet)
- Gestion du portefeuille de projets
- Gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences (GPEC)
- Gestion du parcours de professionnalisation
- Processus d'évaluation des compétences (inclus dans la gestion des compétences)
- Gestion de carrière
- Gestion de la formation
- Processus de planification et d'affectation des chefs de projet
- Processus de management des ressources de chefs de projet
- Processus d'évaluation de la performance

8 ANNEXES

8.1 LES MEMBRES DU CERCLE, COMMISSION STRATEGIE ET ORGANISATION

Les membres du Cercle des Entreprises du PMI, Commission Stratégie et Organisation, ont collaborés à la réalisation de ce livre blanc.

Dans les entreprises ce sont des professionnels en activité, au sein de la Direction Général, de la Direction du PMO Global de l'Entreprise, proches de la Direction de l'Organisation ou des Ressources Humaines.

8.1.1 Les co-auteurs du Livre Blanc

Caroline Boulet-Gilly : caroline.boulet-gilly@ngahr.com

De formation informatique, Génie Logiciel, Certifiée PMP en 1998, Caroline Boulet-Gilly dispose d'une expérience de plus de 15 ans en management de grands projets dans des groupes internationaux des secteurs de la défense, de l'informatique et des télécommunications, comme Thales Division Navale, AT&T, NCR, Convergys, ... Caroline a rejoint NorgateArinso en 2009 où elle occupe la fonction de Directeur Key Client Delivery, en charge du delivery des grands projets et du PMO France dans le domaine des solutions dédiées aux Ressources Humaines

Caroline est responsable de la Commission Stratégie et Organisation du Cercle des Entreprises du PMI Chapitre Paris Ile-de-France.

Orlando Casabonne : Orlando.Casabonne@tenstep.fr

MA, MBA, PMP, Prince2 Practitioner, aPRO Recognized Assessor (IPMA USA)

Directeur Général TenStep France / TenStep Francophone

Orlando Casabonne a accumulé une solide expérience en management chez Daimler-Benz, où il a occupé différentes fonctions de gestion et géré des projets nationaux et internationaux dans les domaines de la communication d'entreprise, du développement de réseaux de ventes, du contrôle de gestion, des produits financiers et du management général, et ce, en Allemagne, au Japon, en Angleterre, au Mexique, en Argentine, en Espagne et au Portugal où il a fondé et dirigé la filiale portugaise du groupe de 1993 à 1998.

Depuis 1998, il agit comme entrepreneur, conseiller d'entreprise indépendant et formateur, plus particulièrement dans les domaines du management de projet, de mise en place de bureaux de projets et du management de portefeuille de projets, et ce, en allemand, anglais, espagnol, français et portugais.

Maria-Fiona Charonnat : maria-fiona.charonnat@ericsson.com

Maria-Fiona Charonnat a intégré le Groupe Ericsson, leader mondiale en télécommunications, en Irlande en 1988 et en France à partir de 1990. Elle a travaillé dans la branche de Recherche et Développement de la téléphonie mobile au démarrage avant prendre en charge des projets R&D en tant que chef de projet pour la France et par la suite pour le Groupe. Depuis 2005, elle est responsable de la Qualité et des Processus, Méthodes et Outils lié à la gestion des projets clients en France.

Son rôle a été élargi au niveau de la Région Méditerranée en 2010 (27 pays, 650 chefs de projet) ou elle continue de promouvoir les bonnes pratiques eu sein du Project Management Office.

**Sylvain Coffinet : sylvain.coffinet@orange.com**

Sylvain COFFINET a intégré le Groupe Orange en 1977. De formation Ingénieur Telecom Lille1, il a assuré différentes activités (marketing, système d'information, recherche& développement) où la composante « évolution des compétences » a toujours été présente, jusqu'à en devenir son métier depuis maintenant plus de quinze ans. Responsable de la Formation Continue à Telecom Bretagne, puis Responsable de la Formation Professionnelle pour la filiale Transpac, il est aujourd'hui Directeur de Programmes à Orange Business Services, où il a en charge l'ingénierie, la conception, et la mise en œuvre de programmes d'évolution des compétences et de certifications au sein de la filière Project Management.

Il co-anime par ailleurs la communauté des certifiés PMI du Groupe Orange, la plus importante de France regroupant plus de 200 certifiés.

Cécile Collot : cecile.collot@banque-france.fr

De formation ingénieur, certifiée PMP depuis juillet 2010. Cécile COLLOT dispose de 10 ans d'expérience de gestion de projet en société de services informatiques puis à la Banque de France. Actuellement Responsable d'un pôle Project Management Office au sein de la Direction des Développements informatiques de la Banque de France, elle encadre des consultants en management de projet et coordonne l'action de formation des chefs de projet à la méthodologie interne.

Jean-Pierre Courrier : jean-pierre.courrier@alcatel-lucent.com

Après la gestion technique de Projets en Intelligence Artificielle utilisant une double formation d'Ingénieur en électronique et en informatique, Jean-Pierre a rejoint le groupe Alcatel en 1991 pour mettre en place d'une structure de support technique spécialisée. Il a débuté la Gestion de Projets clients en 1998 qu'il a assuré en tant que PM, SPM, GPM et Directeur de Projets pendant 10 années aux quatre coins du monde (Asie, Afrique, CEI ...). Jean-Pierre a suivi le « Master Alcatel » de l'EM Lyon et a obtenu l'accréditation de General Project Management d'Alcatel (GPM3).

Depuis 2009 et après la fusion des sociétés Alcatel et Lucent, Jean-Pierre a intégré le PMO de la région EMEA pour assurer la conduite de projets de transformation multi-organisations : redéfinition des modèles d'organisation des équipes de déploiement, réduction des coûts d'achats de service de sous-traitance, réduction des inventaires de projets clients, mise en place du « Knowledge Management » au sein des équipes de « Delivery », mise en place de la gestion de Risque de bout en bout du stade offre à la clôture des Projets etc.

François Delignette : fdelignette@fd-conseil.com

Titulaire en 1991 d'un diplôme d'ingénieur à Nancy, François Delignette est consultant indépendant depuis 1995. Initialement développeur puis chef de projet en systèmes d'information, François intervient actuellement en tant que directeur de projet ou responsable de mission d'appui aux projets pour des grands comptes. Il anime également, depuis 2002, pour le compte d'un organisme de formation affilié PMI - REP - des séminaires sur la « Gestion de Projets Informatiques », l'utilisation de « Microsoft Project », la « certification PMP » ou encore la « Gestion de Programme ».

François est membre du PMI depuis 2003 et PMP depuis Fin 2005, il est certifié ITIL Foundation v3 et Prince 2 Foundation et vient de terminer en 2010 un Executive MBA aux Ponts et Chaussées.

Au sein du bureau du Chapitre Paris-Ile-France du PMI, François a occupé les postes de Secrétaire Général (2004-2006) et Directeur des Programmes (2007-2008). En tant que directeur du Développement Professionnel (2010-2012), il a pour objectif de faire la promotion à destination des entreprises du Management de Projet en général, des Référentiels et Certifications du PMI en particulier et, bien sûr, de permettre aux entreprises d'améliorer leurs pratiques opérationnelles du management de projet.

C'est dans ce cadre qu'il a lancé début 2011 le Cercle des Entreprises avec Isabelle Levavasseur et Caroline Boulet-Gilly.

Fabienne Demontoux : fabienne.demontoux@socgen.com

Responsable du Cercle de Management de Projet du Groupe Société Générale.

Depuis janvier 2011, après avoir passé près de 20 ans dans le monde des grands projets stratégiques de la Société Générale (Risques, Référentiels, 4D, GRC à l'international) en y ayant exercé les différents métiers (côté Maîtrise d'œuvre, Maîtrise d'ouvrage, Responsable bancaire, Direction de projet, Superviseur des grands projets de la Banque de détail).

Christian Duchesne : c.duchesne@numericable.com

Après de nombreuses années de projet et de pilotage d'activités dans de grands groupes, Christian DUCHESNE membre du PMI, a créé son cabinet PMO-Performance en 2006 spécialisé dans le Conseil et la formation auprès de sociétés désirant adapter leur organisation au mode de gestion par projet, créer leur PMO ou piloter leur portefeuille d'activités. Créé en 2010, son club « pmo-performance » réunit une vingtaine de sociétés pour partager leur expérience sur différents aspects du pilotage.

C. Duchesne, en tant que volontaire du chapitre Paris Ile-de-France du PMI a souhaité participer au Cercle des Entreprises pour approfondir les liens entre projet et PMO et apporter son expérience des PMO au groupe.

Alain Fraillon : alain.fraillon@areva.com

Alain Fraillon, PMP, occupe actuellement le poste Responsable du Management de Projets au sein de la Business Unit « Valorisation des Installations Nucléaires » (démantèlement & traitement des déchets nucléaires) appartenant au groupe AREVA et localisée à Paris La Défense.

De formation ingénieur en Mécanique & Hydraulique, il a consacré la première partie de sa carrière à la conception et à la construction de machines spéciales (turbomachines hydrauliques & matériels de manutention automatisée) pendant une vingtaine d'années dans diverses entreprises industrielles opérant sur le marché de l'énergie (pétrole & nucléaire).

Il a rejoint le groupe AREVA depuis plus de vingt ans, où il a exercé le métier de Chef de Projet senior dans le cadre d'activités concernant notamment :

- la construction de centrales nucléaires à l'export, en Chine et en Finlande,
- le revamping de réacteurs nucléaires en France et en Bulgarie,
- la construction d'une usine de fabrication de combustibles nucléaires en France.

Il est certifié « Project Manager Professional » auprès du Project Management Institute.

Isabelle Levavasseur : isabelle.levavasseur@orange.com

Isabelle Levavasseur est directeur de projet chez Orange Business Services depuis 2007.

Ingénieur Agronome de formation, Isabelle travaille dans le monde de l'informatique et des services depuis 1988 et a occupé des postes de directeur de projet chez IBM Global Services (jusqu'à fin 2001), BT C&SI (2002-2005) et Atos Origin Integration (jusqu'à fin 2006).

Au sein du bureau du chapitre, elle travaille avec le Directeur du Développement Professionnel pour promouvoir le Management de Projet et, plus particulièrement, les Référentiels et Certifications du PMI à destination des entreprises.



Pascal Verwaerde : pascal.verwaerde@banque-france.fr

Pascal Verwaerde a intégré la Banque de France en 1984. Il a exercé des activités de type système à la production informatique, puis a pris en charge des projets métier en tant que chef de projet en maîtrise d'œuvre puis en maîtrise d'ouvrage. Il a ensuite été responsable d'unités assurant le développement d'applications.

Depuis 2008, il dirige l'activité de développement et de déploiement du référentiel méthodologique auprès des équipes projet informatique en s'appuyant sur une cellule qualité (démarche qualité et Assurance qualité) et sur un Project Management Office.

8.1.2 Relecteur du Livre Blanc

Nous remercions tout particulièrement Thierry Soulard qui par son expertise a contribué à la relecture du livre Blanc.

Thierry Soulard : www.provence-acts.com

25 ans d'expérience comme chef de projet et 20 ans, en parallèle, comme directeur qualité, Thierry Soulard a enseigné à l'Université en France et à l'étranger avant de rejoindre Digital Equipment Corporation France puis Europe pour travailler sur des projets de développement logiciel et de support de réseaux mondiaux. Thierry a ensuite intégré le monde du semi-conducteur chez VLSI Technology Europe comme «European Customer Excellence Manager» dans les filiales pour de ventes, le marketing et les centres de conception de puces où il a introduit la culture de projet tout en maintenant les certifications qualité exigées par les clients. Création des curricula de formation pour les chefs de projets, des parcours de carrière pour cette profession, création de 'Project Management Office', Développement et animation de la communauté de chefs de projets.

Lorsque VLSI Technology a été repris par Philips Semiconductors ce fut l'occasion d'étendre cette la culture de projet au niveau mondial dans la Business Unit communication. Cette migration vers la culture de projet s'est effectuée là encore en intégrant les certifications ISO9001, CMMI et EFQ.

2007, nouvelle étape comme indépendant dans l'audit, le conseil, la formation et le support, pour aider à intégrer la gestion de projet dans des organisations tout en incorporant les standards de qualité exigés par l'environnement technologique et commercial. Thierry est certifié PMI: PMP depuis 1999, OPM3 assesseur et OPM3 Consultant depuis 2007. EFQM European Excellence Assessor, ISO9001 auditeur, et assesseur interne CMMI Level2.

Co-Auteurs du Livre Blanc



Caroline Boulet-Gilly
Responsable « Stratégie et Organisation » PMI NorthgateArinso



Orlando Casabonne
Volontaire du Cercle PMI TenStep



Maria-Fiona Charonnat
Ericsson



Sylvain Coffinet
Orange



Cecile Collot
Banque de France



Jean-Pierre Courrier
Alcatel-Lucent



François Delignette
Développement Professionnel PMI FD Conseil



Fabienne Demontoux
Société Générale



Christian Duchesne
Volontaire du Cercle PMI PMO-Performance



Alain Fraillon
Areva



Isabelle Levavasseur
Développement Professionnel PMI Orange



Pascal Verwaerde
Banque de France

8.2 LES ENTREPRISE DU CERCLE – COMMISSION STRATEGIE ET ORGANISATION

Les **Entreprises** ayant collaborées au Cercle des Entreprises du PMI®, Commission Stratégie et Organisation, considèrent le Project Management comme une activité stratégique pour leur organisation.

Avec son programme « Project Focus », Areva se dote d'une culture de Management de projets à son image et répondant à ses ambitions



- ▶ Améliorer la performance des projets, progresser dans l'atteinte des objectifs, le contrôle des coûts et la tenue des plannings,
- ▶ Donner les moyens d'arbitrage et une visibilité au management quant à la situation des projets dont il a la responsabilité,
- ▶ Développer une culture projet dans le groupe en s'appuyant sur une population de chefs de projet capable de mener les affaires du futur,
- ▶ Partager un référentiel commun de gestion de projet adapté à la nature et à la complexité des projets de l'industrie nucléaire,
- ▶ Professionnaliser les chefs de projet, cultiver leur polyvalence et favoriser leur mobilité nationale et internationale



AREVA
Project Focus



« La gestion de projet n'est pas un simple exercice imposé, une tâche comme une autre au sein du projet. Elle est le moyen de maîtriser les projets de l'entreprise. C'est par le biais de l'amélioration de nos pratiques de gestion de projet, d'un véritable changement de point de vue et de manière de faire que le gain attendu pour l'entreprise sera constaté. Il ne s'agit donc pas seulement de comprendre, ni même d'adhérer à l'idée de l'importance de la gestion de projet, il faut se transformer pour la mettre effectivement en œuvre. Le chef de projet est le vecteur de cette transformation, sa professionnalisation et la reconnaissance de sa fonction dans l'entreprise est une priorité pour notre DSI »

Banque de France



Ericsson est une "Project Management Driven Company". L'entreprise gère la majorité de son business à travers des projets clients.

En 2011, Ericsson a lancé un nouveau program "Project Management Driven Company" pour aller encore plus loin dans la professionnalisation de la carrière du chef de projet :

- Continuer d'améliorer les compétences courantes et futures des Chefs de projets en alignement avec les demandes du marché
- Agrandir la culture projet à travers l'organisation - le Chef de Projet n'est pas tout seul sur un projet
- Renforcer l'image d'Ericsson en tant que leader en gestion du projet



Le Management de Projet est au cœur de notre métier et s'articule autour d'axes forts :

- La satisfaction Client dans l'excellence de la mise en place de nos solutions RH à travers l'exécution des projets.
- L'amélioration continue de notre approche d'implémentation basée sur une multitude d'expériences de projets RH dans tous les secteurs du marché.
- La Professionnalisation du métier de Chef de Projet à travers une culture basée sur l'essentiel : le Client est au centre de notre action, le travail d'équipe, l'excellence opérationnelle.
- L'animation de la Communauté des Chefs de Projet.



« Le management par projet est une condition essentielle pour déployer rapidement et efficacement notre stratégie »
Bruno Mettling, DRH Groupe Orange

- animer les réflexions nécessaires à la mise en œuvre d'une politique partagée de management de projet
- définir de manière homogène au sein du Groupe les différents niveaux de project managers et leur évolution de carrière.
- mettre en évidence les parcours professionnels offerts par le Groupe pour les chefs de projet, afin de les fidéliser et les reconnaître



Le Groupe Société Générale a décidé en 2011 d'investir dans la professionnalisation des Managers de projets en lançant le Cercle Management de Projet (CMP). Supervisé par la Direction du changement et de l'organisation, l'objectif du Cercle Management de Projet est de professionnaliser la communauté à partir d'une culture projet Groupe et de pratiques partagées.

Les missions :

- Identifier et valoriser les managers de projet au sein du Groupe et rendre « attractive cette famille professionnelle »
- Animer cette famille professionnelle en favorisant les échanges de bonnes pratiques et partages d'expertises, ...
- Former les apprenants par le biais de parcours de formation personnalisés
- Certifier les managers de projet expérimentés via le PMI (Project Management Institute), reconnu par le monde professionnel au niveau international.

8.3 LE CERCLE DES ENTREPRISES DU PMI ©

8.3.1 Une initiative du chapitre Paris Ile-de-France du PMI ©

L'association PMI chapitre Paris Ile-de-France regroupe les managers de projets de tous les secteurs d'activité. Son objectif est de promouvoir le PMI© (Project Management Institute), ses standards et ses certifications. Ses membres sont des personnes physiques. Ses activités sont gérées bénévolement par des volontaires non rémunérés conformément aux statuts² de l'association.

Le « Cercle des Entreprises du PMI » est une initiative lancée en 2011 par la direction du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France qui finance et contrôle cette nouvelle activité destinée aux entreprises. Le Chapitre PMI Paris Ile-de-France définit le Cercle des Entreprises comme un espace d'échange de bonnes pratiques de gestion de projet à destination des entreprises.

Le Cercle des entreprises du PMI bénéficie des études, enquêtes et standards publiés par le Project Management Institute.

8.3.2 Objectifs du Cercle

Les objectifs premiers du cercle sont :

- Promouvoir la gestion de projet auprès des entreprises
- Sensibiliser les entreprises au caractère stratégique de la Gestion de Projet
- Aider opérationnellement les entreprises en s'appuyant sur le corpus de connaissance du PMI, ses nombreux référentiels et les Certifications.
- Se rapprocher des entreprises afin de mieux connaître leurs besoins et voir comment les aider
- Le Cercle des Entreprises privilégie l'échange de témoignages et de bonnes pratiques à travers la constitution d'ateliers thématiques. La synthèse de ces échanges permet de comprendre les conditions de succès et les raisons des échecs, puis de proposer des recommandations d'amélioration.

Objectifs secondaires du Cercle

- Faire la promotion du PMI, de son corpus de connaissance ainsi que de ses référentiels et certifications
- Faire la promotion de la marque PMI
- A travers ses actions, faire la promotion des certifiés et des membres du PMI et augmenter leur employabilité.

8.3.3 Cible du Cercle des Entreprises

Le Cercle des Entreprises est destiné aux **Entreprises** pour qui la gestion de projet représente une compétence stratégique, gèrent des projets d'envergure ou qui démarrent un processus d'amélioration continue de leur organisation à la gestion de projet.

Au sein des entreprises, les thèmes d'étude du Cercle des Entreprises intéresseront les chefs de projet, les responsables PMO, les responsables de portefeuilles projets/programmes et globalement toute personne en charge du processus d'amélioration continue et de la montée en compétence de leur organisation en management de projets/programmes.

Les responsables de ressources humaines qui doivent accompagner ces profils particuliers que sont les chefs de projet pourront également trouver au cercle des réponses à leurs interrogations.

² Les statuts du PMI Paris IDF sont déposés en préfecture de Paris. Ils sont également accessibles sur le site de l'association : www.pmi-frid.org ou sur demande auprès du président (president@pmi-frid.org) ou du secrétaire général (secretarie.general@pmi-frid.org)

8.3.3.1 Adhésion au cercle

Pour adhérer au « Cercle des Entreprises », l'entreprise doit faire acte de candidature auprès du PMI Paris Ile-de-France directement au Directeur du Développement Professionnel ou encore au Président du Chapitre.

L'adhésion est valide pour l'année courante. Elle sera renouvelée par tacite reconduction sauf avis contraire d'une des deux parties.

En fonction du nombre des entreprises appartenant déjà au Cercle et dans un souci d'homogénéité et de représentativité des ces dernières, le chapitre se réserve le droit de donner une suite négative à une demande d'adhésion.

L'adhésion suppose qu'au minimum le représentant officiel de l'entreprise au Cercle des Entreprises soit membre du Chapitre Paris Ile-de-France, à jour de cotisation lors de la réunion de lancement du cercle.

8.3.4 Présidence du Cercle des Entreprises du PMI

Le président du Cercle des Entreprises pour l'année en cours est nommé parmi les membres du bureau par le CA du chapitre Ile de France du PMI. Généralement le Directeur du Développement Professionnel du Chapitre Paris Ile-de-France sera le président du Cercle. Il constitue le lien entre le bureau du chapitre Ile de France du PMI et le cercle des entreprises.

Il rapportera au bureau le suivi des activités du Cercle des Entreprises et sera à même de proposer les évolutions pertinentes au bureau afin de s'assurer que le Cercle répond bien aux attentes des entreprises.

Il apportera soutien et aide aux différents responsables en veillant, en particulier, à la promotion des commissions et aux recrutements de nouvelles entreprises.

De plus, opérationnellement, il s'assurera que chaque commission est bien gérée par un responsable dédié, qu'elle prend effectivement en charge un sujet en début d'année et le structure sous la forme d'un projet.

En cas de besoin, le président du cercle contribuera au premier cadrage du projet et à la mobilisation d'un groupe de travail avec le responsable de la commission.

8.3.4.1 Le responsable de commission et les animateurs du Cercle

Chaque commission est gérée par un responsable de commission qui travaille de concert avec le président du Cercle. Le responsable de commission est proposé par le président du Cercle et nommé par le CA du bureau.

Le responsable de commission préparera les ordres du jour des réunions et des séances de travail, animera les séances avec son groupe de professionnels et suivra l'avancement des travaux. Les comptes-rendus des séances de travail sont rédigés sous sa responsabilité avec l'aide de ses volontaires.

En fin de projet, le responsable de commission coordonnera la rédaction et la bonne livraison du Livre Blanc.

Les animateurs du Cercle sont tous des volontaires de la Direction du Développement Professionnel du chapitre. En général, il s'agira de professionnels du sujet en question, permettant d'apporter un réel éclairage en s'appuyant sur les référentiels du PMI. Ils travailleront de concert avec le responsable de la commission en question.

8.3.5 Les commissions du Cercle

Le cercle fonctionne à travers des commissions qui traitent en profondeur un sujet majeur par an. Chaque année, les commissions délivrent un livre blanc, synthèse des Bonnes pratiques révélées à travers les différents ateliers.

Ce livre blanc sera co-rédigé par les membres de la commission avant d'être finalisé par les volontaires du Cercle.

Les commissions pourront explorer des domaines globaux de la gestion de projet ou au contraire être sectorielles.

A ce jour, il existe deux commissions au sein du Cercle des Entreprises :

- La commission « Stratégie et Organisation »
- La commission « Gestion Opérationnelle du Risque Projet »

D'autres commissions sont à l'étude dont la Conduite du Changement ou encore les spécificités des projets dans les Transports.

8.3.5.1 Réunions des différentes commissions

Cinq rencontres physiques d'une demi-journée sont planifiées tout au long de l'année pour chacune des commissions. Elles se dérouleront en général la même journée pour toutes les commissions afin de permettre des synergies entre commissions. De plus, les soirées du chapitre se dérouleront si possible le même jour afin de permettre aux membres du cercle d'y assister. Les réunions s'échelonnent ainsi :

- La première réunion est le kick-off du chantier : cadrage du sujet, plan de travail sur l'année, répartition des tâches, identification des experts invités à participer, objectifs de chacun, calendrier.
- les réunions suivantes permettent d'approfondir réellement le sujet.
- Néanmoins, les deux dernières réunions permettront également de faire une synthèse de l'année et de préparer le plan de travail de la rédaction du livre blanc sous l'impulsion des deux responsables de la commission.

Les informations utiles au bon déroulement du chantier (comptes-rendus, documents de travail) sont conservées sur un espace interne au Cercle des Entreprises et accessibles par les seuls acteurs du chantier.

8.3.5.2 Les livrables du Cercle

Chaque sujet traité au cours d'une année par une commission fera l'objet d'un rapport final rassemblant toutes les conclusions utiles aux gestionnaires de projets et aux sociétés soucieuses de mieux intégrer la gestion de projet dans leurs pratiques.

Ces rapports ou Livres Blancs sont placés sur le site <http://www.pmi-fridf.org/> et accessibles aux membres du PMI chapitre Paris Ile-de-France ainsi qu'aux membres du Cercle des Entreprises. Une présentation de synthèse aux membres du chapitre pourra être faite lors de l'assemblée générale ou lors d'une soirée dédiée à cette occasion.

8.3.5.3 Confidentialité

Les informations échangées pendant les séances restent confidentielles. Les adhérents s'engagent à ne pas divulguer les écrits, présentations, paroles échangées sans l'accord de leur auteur et du président du cercle. Seuls les ordres du jour et les retours d'expérience synthétiques - Livres Blancs - pourront être diffusés.



8.3.6 Le Cercle des Entreprises du PMI – Vos Contacts

François Delignette : Directeur du Développement Professionnel du chapitre Paris Ile-de-France (CA du chapitre) et Président du Cercle

developpement.professionnel@pmi-fridf.org ou fdelignette@fd-conseil.com

Tel. + 33 6 72 78 44 37

Caroline Boulet-Gilly : Adjointe au Développement Professionnel du chapitre Paris Ile-de-France (Bureau du chapitre) et Responsable de la Commission «Stratégie et Organisation» du Cercle des Entreprises du PMI

adj.developpement.professionnel@pmi-fridf.org ou caroline.boulet-gilly@ngahr.com

Tel. + 33 6 09 11 83 28

Marc Desrumaux : Responsable de la Commission «Gestion Opérationnelle du Risque Projet» du Cercle des Entreprises du PMI

contact@d-rix.fr

Tel. + 33 6 07 34 84 43