

Gestion des connaissances collectives (KM) et Gestion de projet

Par Yvan Lauzon, MBA

Yvan Lauzon MBA est le concepteur-animateur d'une Session de sensibilisation-information à la Gestion de projet de GP-Québec intitulée : « Approche intégrée de Gestion des connaissances et des Compétences requises aux projets ». Yvan Lauzon MBA est Expert-conseil à l'international et Professeur contractuel à l'ENAP en Gestion de projet (GP), en Gestion du changement (CM) et en Gestion des ressources humaines (GRH). (yvan.lauzon@enap.ca)

* * *

Cette session de sensibilisation-information vous offre une occasion privilégiée, voire unique, d'examiner l'apport de la gestion des compétences collectives (Knowledge Management, ou KM) et du développement des compétences et de la gestion des talents, appliqués aux projets publics. Le contenu de cette session de GP-Québec est accessible à la fois aux Gestionnaires, Chargés de projet et Conseillers en ressources humaines, des organisations publiques ou privées.

Pour information : Consultez d'abord le site de GP-Québec (<http://www.gp-quebec.net/>)

REMERCIEMENT à Gérard Blanc adm.A, rédacteur et consultant, pour la révision du présent article.

Contexte

- La gestion des connaissances collectives (en anglais Knowledge Management, KM) est l'un des quatre principaux courants modernes de pensée touchant les compétences collectives et organisationnelles, les autres étant :
 - Conception de la firme basée sur les ressources et activités (Ressource Based View ou RBV) : Développée à partir des années '80, cette conception avance que l'origine des principaux avantages d'une organisation --notamment ses avantages concurrentiels-- s'explique par le fait qu'elle possède et exploite des ressources et activités de travail, qui ont des propriétés particulières, distinctes des autres organisations dans son secteur.
 - Capital social de l'entreprise par ses réseaux : Cette conception avance que l'organisation est une somme de différents réseaux de collaborateurs (RH internes, consultants) de fournisseurs, de clients et d'autres parties prenantes.
 - Capacités organisationnelles : Cette conception plus récente soutient qu'une organisation se développe grâce à l'habilité de mobiliser, déployer et de coordonner des ressources (compétences, pratiques) individuelles & collectives, ceci afin de réaliser un ensemble d'activités appartenant à des processus particuliers, conduisant à des résultats évaluables.
- La finalité de toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, est de créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes.
- Les individus ont des compétences et des talents distincts qu'il faut pouvoir traduire en résultats individuels tangibles (rendement) et en performance collective, soit des résultats collectifs à valeur ajoutée : performance des équipes de projet, performance des autres équipes de travail,

performance de l'ensemble de l'organisation et performance des relations externes, dont les partenariats (Relation mandant-mandataires, Partenariat privé-public, etc.).

Concepts et pratiques du management des connaissances collectives (KM)

Typologie des connaissances

- Deux types de connaissances, pouvant être schématisées sous la forme d'un iceberg, coexistent dans les organisations :
 - Connaissances explicites (savoirs documentés prenant la forme, par exemple, de déclarations, règles et procédures, etc., qui sont ensuite mises à disposition dans un recueil de connaissances ou dans un système informatique de KM, afin d'être exploitées et valorisées par d'autres collaborateurs. Ce type de connaissances représente la partie visible de l'iceberg.
 - Connaissances implicites (ex : savoir-faire) : Trucs que l'on sait faire, mais que l'on est souvent incapable d'expliquer facilement comment le faire. Par ex : un musicien de Blues qui joue bien, mais sans feuille de musique, ni démarche formalisée. Ces connaissances correspondent à la partie non visible de l'iceberg, donc la plus imposante.
- Bien entendu, outre «Tacite / Explicite» il existe également d'autres catégorisations possibles de connaissances : «Individuelle / Collective / Organisationnelle», «Cruciales / non cruciales», «Interne / Externe», «Confidentielle / Partagée / Publique, De base (Core) / Avancée (Advance)» / «Innovatrice / non innovatrice», etc.

Capitalisation des connaissances

- Selon Jean-Yves Prax – spécialiste KM et auteur de l'ouvrage dans ce domaine le plus vendu dans la francophonie : *Manuel du Knowledge Management* -- les départs massifs à la retraite invitent certains gestionnaires à de malheureux raccourcis, tels que : « Capitaliser pour capitaliser ». En effet, il ne faut pas perdre de vue que la Capitalisation des connaissances n'est pas une fin en-soi, mais bien un moyen. Il ne faut pas capitaliser n'importe quoi et n'importe comment. Il faut viser la Réutilisation du savoir pour générer ensuite des gains de productivité, de qualité et d'efficacité, mais aussi parfois de l'innovation, de la motivation, de l'apprentissage, ...
- En fait, les organisations doivent piloter la capitalisation en pensant d'abord à la réutilisation. En effet, seulement 5 % des organisations, qui prétendent faire du KM, piloteraient adéquatement cette capitalisation.
- Cette capitalisation génère des coûts faciles à comptabiliser, mais dont les retombées ne sont pas faciles à évaluer, puisqu'elles sont la combinaison de plusieurs facteurs : immatériels (ex : bonheur des employés), circonstanciels (ex : résultats financiers évoluant en fonction des circonstances) et temporels (ex : ne pas avoir la même unité de temps : vision à court, moyen et long terme).

- Mais capitaliser les connaissances n'est pas un parcours facile. L'apprentissage et la réutilisation de connaissances ne sont pas faciles non plus. Les gestionnaires doivent mettre en place des règles et des procédures pour favoriser la capitalisation, mais en gérant en même temps les ressources, ce qui est plus facile à dire qu'à faire. En effet, certaines personnes, dont les Cadres intermédiaires, les Chargés de projet et les Coordonnateurs d'activités de travail se sentent même parfois « déranger par la capitalisation », dans leur travail quotidien, déjà très exigeant.
- Certaines organisations fonctionnent déjà bien du côté KM, d'autres moins bien, selon les modes de fonctionnement en place et les circonstances vécues. Par exemple, une grande organisation récemment impliquée dans une fusion ou une acquisition majeure n'est peut-être pas disposée à s'impliquer dans une démarche KM à ce moment-ci. Certaines organisations vont jusqu'à nommer une personne responsable des bonnes pratiques.
- Du côté des gens « métier » des unités d'affaires, certains spécialistes de domaine et professionnels (par ex : juristes), invoquent parfois le caractère sensible de l'exercice professionnel, ou même le secret professionnel, pour expliquer leur refus de participer à une démarche touchant les connaissances collectives.
- Les obstacles typiques à la capitalisation des bonnes pratiques sont nombreux peuvent être regroupés dans deux grandes catégories.
 - Parmi ceux que l'on entend le plus souvent nous retrouvons par ex. : Je n'ai pas le temps / Je ne suis pas payé pour cela / Je n'ai aucune incitation à le faire / Ce n'est pas mon travail / Je ne suis pas évalué là dessus / Tout le monde « s'en fout » de toute façon (« bouteille à la mer ») / Il n'y aura pas d'évaluation et de rétroaction par la suite / Mon contexte est trop spécifique / On a pas de méthode de « décontextualisation » / On a pas de méthode de mise en règle / Ils n'ont qu'à venir me voir.
 - Parmi les non-dits : Ma connaissance c'est mon principal actif « Asset » (par ex : technologues) / Compétition interne/Hiérarchie (« Guerre des barons ») / Je ne suis pas le bénéficiaire / Et moi qu'est-ce que j'y gagne ?

- En fait, ces obstacles sont de natures distinctes : contenu (compétence / technique), managériale, culturelle.
 - Parmi les obstacles de contenu, mentionnons par ex. : Ai-je accès aux bonnes pratiques ? (Connexion, portail, base, fiches...) / Est-ce que les fiches disponibles sont lisibles ? (Qualité de langue actuelle selon les 5 générations qui doivent travailler ensemble !!!) / Sont-elles rédigées sous une forme réutilisable ? (Méthode/outil) / Sont-elles vraiment bonnes ? (Validation) / S'appliquent-elles à mon contexte (spécifique) ? / Ai-je les prérequis (compétences) me permettant de mettre en œuvre la bonne pratique ?
 - Parmi les obstacles managériaux : Existe-t-il des réunions de capitalisation entre pairs ? Qui les anime ? / Encouragement à rechercher, si une solution n'existe pas déjà / Évaluation du bénéfice / Quelle reconnaissance est donnée à l'émetteur ? et au réutilisateur ?
 - Parmi les obstacles culturels : N'a pas été inventé ici / Motivation à réutiliser les pratiques des autres plutôt que les nôtres / Pas d'encouragement à émettre une rétroaction (traçabilité) / Quand j'ai un problème, de toute façon je vais aller voir les personnes.
- Deux approches de Capitalisation se retrouvent déjà dans les organisations, soit :
 - Repérage ou « Capitalisation tirée » (PULL) : il s'agit de faire savoir que telle ou telle pratique existe. Dans ce cas, il faut travailler sur le repérage des pratiques en lien avec les personnes qui les ont mises en œuvre. Repérage mutuel : Qui fait quoi ? Qui sait quoi ? Qui connaît qui ? / Savoir que l'autre existe / Ses domaines d'expertise / Nos intérêts communs. Moyens : Rencontres informelles (machine à café, Blogs, Social tags / Favoriser la logique « donner pour recevoir », Sérendipité.
 - Réutilisation ou « Capitalisation poussée » (PUSH) Volonté de capitaliser des bonnes pratiques pour pouvoir les réutiliser. Dans ce cas, il faut inverser le pilotage à 180° et partir des conditions de la réutilisation.
- Une capitalisation plus poussée est requise, typique dans l'une ou l'autre des situations suivantes :
 - Lorsqu'il y a un risque de perte de savoir-faire (départ de conseiller senior, fin de projet, pas de tuilage). Moyen possible : Cartographie des connaissances cruciales
 - S'il y a vraiment une volonté de gain de productivité par la réutilisation, ce qui suppose au préalable : Standardisation & mise en règles / Pilotage de la réutilisation (animation, suivie...) / Évaluation du gain
 - S'il y a une exigence légale ou administrative. Moyens possibles : Fiches simplifiées + accès dossiers/personnes.

- Voici quelques autres moyens pratiques :
 - Cartographie des connaissances cruciales appliquées aux processus (axe X=Criticité de la tâche, par ex. mort d'homme) (axe Y = Vulnérabilité de la personne, car peu de personnes peuvent faire le travail).
 - Localisateur d'expérience (Carte des personnes / Analyse des réseaux sociaux).
 - Transmission des connaissances détenues par un expert en mobilité.
 - De la capitalisation/transmission à l'échange (Knowledge Sharing) : par ex : Communautés de pratique, comme GP-Québec, la plus importante en matière de gestion de projets publics.

Partage des savoirs

- Outre la capitalisation, il faut aussi considérer le Partage des savoirs, comme ce qui est réalisé depuis une décennie par GP-Québec, soit la plus importante Communauté de pratique en gestion de projets publics, de la francophonie.

Transmission des savoirs (Transfert)

- Finalement, il faut aussi considérer la Transmission (ou Transfert) des savoirs notamment en pensant aux autres volets:
 - Le rôle des « plus jeunes » --versus-- celui des « personnes plus expérimentées » (seniors)
(Arnold Schwarzenegger utilisait dans l'un de ses récents films l'expression: «Vieux, mais pas obsolète ») 😊
 - L'émergence de nouvelles pratiques de travail, mais aussi de management des connaissances
 - La capitalisation aussi des bonnes pratiques de gestion de projet (GP)
 - L'harmonisation de certaines pratiques de GP dites de base, entre les diverses organisations publiques, d'un même gouvernement ou municipalités (collectivités locales)
 - Le rôle et les activités dans ce domaine des Bureaux de projets (BdP) *Project Management Office, PMO)

Collaboration

- Bien entendu, pour collaborer efficacement il doit y avoir un climat de confiance : une bonne réputation la précède et aussi les caractéristiques suivantes l'alimentent : Réciprocité / Intégrité / Habilitation / Valeurs & Langage / Réalisation
- L'intelligence collective est un moteur à la collaboration efficace, car en somme, l'humain est devenu au fil des ans le principal facteur de différenciation concurrentielle. Dans les années '60 ce qui importait c'était la capacité de production des équipements et la rigueur des règles. Dans

les années '80 on a vu croître l'approche qualité et la gestion des compétences. Dans les années '95 c'est l'émergence du KM et des différents savoir-faire, alors que dans la décennie '2010 on est clairement dans l'innovation et on parle de plus en plus d'intrapreneuriat, d'idées nouvelles (idéation) et de réseaux de partage.

Le savoir dans l'action

- Les défis auxquels nous faisons face actuellement dans les organisations publiques nord-américaines et européennes sont imposants : Défis démographiques (cohabitation de 4 ou 5 générations de travailleurs) / Défis socio-culturels / Départs massifs à la retraite de personnel expérimenté / Concurrence accrue / Fiabilité des compétences / Transfert des compétences.
- Mais il faut une approche nouvelle de la compétence, qui va bien au-delà de la simple addition des 3 S (savoir, savoir-faire, savoir-être). Il faut également considérer le « Savoir requis dans l'action », conduisant à la prise de décisions efficaces et leurs mises en œuvre de pratiques, en situation normale ou difficile.
- L'anecdote du «Vol en avion» de **Guy LeBoterf** --consultant français reconnu internationalement et auteur d'une trentaine d'ouvrages traitant des compétences -- montre bien que le pilote doit pouvoir faire face en tout temps :
 - À des situations courantes : Décollage, vol normal et atterrissage
 - À des situations particulières de vol difficile : (Tempêtes météo / Moteur stoppé en vol / Autres bris de structure / Passager problématique / Changement de destination / Etc.), et ce, en prenant de bonnes décisions et en combinant et en gérant rapidement des ressources
- Il s'agit donc, en somme :
 - d'AVOIR des compétences – Afin de bien gérer des ressources, que je vais mobiliser dans cette pratique, pour l'orienter et la réaliser.
 - Ces ressources peuvent être des connaissances (techniques, relationnelles, etc.), des savoir-faire et des émotions. Par ex : Lire des cartes / Piloter l'avion / Rire pour détendre l'atmosphère / Éviter de paniquer / Etc.
 - d'ÊTRE compétent – C'est-à-dire de mettre en œuvre une pratique professionnelle pertinente, par rapport à une situation particulière.
 - Cette pratique est un enchaînement d'idées, de décisions, d'actions, de comportements et d'interactions
- On peut donc faire confiance à un professionnel compétent que s'il a une somme de ressources à mobiliser (avoir des compétences) ET s'il sait les mettre en œuvre dans l'action (être compétent). « Avoir des compétences » est donc une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour être reconnu comme compétent. La compétence est donc un savoir-agir, qui est reconnu.

- Veut-on que nos collaborateurs aient des compétences -- bien entendu, il faut d'abord développer des ressources avant de vouloir les mobiliser – et/ou qu'ils soient compétents, ou davantage compétents, dans l'action.
- On peut vouloir évaluer qu'ils :
 - Ont des compétences (AVOIR) :
 - Pour les savoirs : On peut leur faire passer des tests. Par ex : Questionnaire à choix multiples (QCM)
 - Pour les savoir-faire : On peut leur faire réaliser des exercices, etc.
 - Sont compétents (ÊTRE) :
 - Pour faire face efficacement à des situations réelles ou difficiles. Il faut évaluer les pratiques en situations réelles ou simulées.
- Il y a des liens à établir entre les éléments d'un Continuum:

Ressources investies → Compétences → Performances individuelles & collectives → Résultats

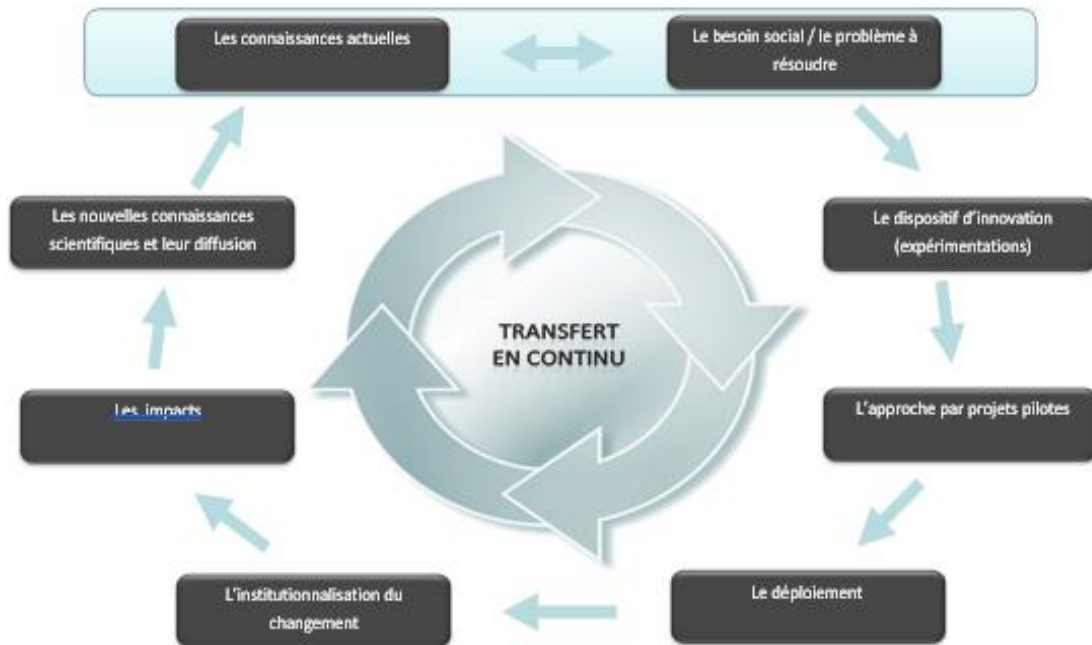
- Il y a aussi un autre Continuum à considérer, soit **D-A-R-I** pour :

Décision prise --> Actions entreprises suite à cette décision --> Résultats générés ou obtenus -> Impacts réels, dont les conséquences sur les différents Acteurs (Employés / Gestionnaires / etc.) et/ou les Parties prenantes (ex : Associations de gestionnaires / Syndicats, etc.)
- Les ressources investies ou à consentir peuvent :
 - Faire partie intégrante des Personnes
 - Connaissances (savoirs) : Générales / Environnementales / Procédurales
 - Savoir-faire : Formels / Relationnels / Cognitifs
 - Faire partie de l'Environnement : Relations / Documentation / Etc.
- En matière de Transmission des compétences, il est important de bien comprendre que l'on ne peut pas transmettre facilement ses propres compétences et pratiques professionnelles. Certes, il est possible d'explicitier ses façons d'agir. Ainsi, on peut aider ses collaborateurs à construire leurs propres pratiques professionnelles et combinaisons de ressources, avec cette orientation que l'on aura explicitée. Pour sa part, celui qui apprend doit se saisir de cette expertise pour reconstruire sa propre expertise.
- Donc, dans les organisations il ne faut pas réfléchir seulement en termes de simples compétences, mais bien en termes de personnes compétentes.

- Depuis plusieurs années on développe des « Référentiels descriptifs de compétences ». Certes, c'est important, mais attention, il ne faut pas croire que les compétences existent en soi. Les compétences sont d'abord dans les personnes.
- Lors de mes conférences, on me pose souvent les questions suivantes, dont je vous communiquerai des éléments de réponses lors de la session de sensibilisation-information de GP-Québec :
 - Qu'est-ce qu'une personne compétente ?
 - Qu'est-ce qui me permet d'avoir confiance en un professionnel compétent ?
 - Comment reconnaître qu'un professionnel est compétent ?
 - Comment faire émerger les compétences collectives ?
 - Quels sont les liens à établir entre la motivation, le rendement et la performance des projets ?
- En somme :
 - Il s'agit de bien conjuguer dans l'action « AVOIR des compétences » et « ÊTRE compétent ».
 - Il faut éviter de se lancer sur les moyens (outils, méthodes, etc.), sans avoir au préalable fait une réflexion d'ensemble permettant d'être efficace dans l'action, relativement aux défis importants qui se présentent à nous.

Transfert et partage de connaissances : Modèles et pratiques expérimentées par le CEFRIO

- Le CEFRIO oriente ses projets sur des enjeux stratégiques du Québec, là où les technologies de l'information peuvent constituer des leviers pour relever des défis: éducation, services publics, PME, grandes entreprises, réseaux institutionnels et associations, etc.
- Le modèle d'innovation du CEFRIO apparaît à la figure # 1. Deux approches sont utilisées, soit (1) partir des connaissances actuelles sur un sujet, ou encore (2) partir du besoin social ou du problème à résoudre.



« FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE » appliquer à la Gestion de projet

- Le taux de succès des projets publics n'est pas aussi élevé qu'espéré, soit d'atteindre à la fois la portée-contenu, le budget et le délai, tel qu'estimés initialement. Ceci peut s'expliquer par différents facteurs systémiques et de complexité, que l'on retrouve assez fréquemment dans les organisations publiques.
- Prenons le cas des projets publics ayant recours massivement aux technologies de l'information (TI) :
 - Les systèmes informatiques développés touchent directement différents acteurs et leurs opérations quotidiennes ; ils ont donc des impacts importants.
 - Plusieurs parties prenantes sont impliquées et impactées.
 - Il y a un écart important (souvent atteignant même 18-36 mois) entre : L'expression du besoin / Son financement / La mise en œuvre de la solution et son utilisation. Cette réalité se traduit alors souvent dans la désuétude du devis de solution et ses estimations par rapport à la réalité actuelle du besoin.
 - La nature abstraite d'un projet de réalisation TI pose des difficultés aux parties prenantes pour visualiser concrètement la solution à réaliser.
 - Sensibilité de l'environnement d'accueil (utilisateurs). Pour la plupart, les projets TI visent à supporter des activités administratives ; la solution résultant du projet touche

à leurs tâches professionnelles intimes et elles modifient presque toujours leurs activités et habitudes quotidiennes.

- Une certaine immaturité de la discipline de l'ingénierie des systèmes TI, compte tenu de sa jeunesse relative : Contrairement au domaine d'ingénierie civil notamment, l'ingénierie des systèmes TI n'a pas encore de cadre de réalisation de projet reconnu et appliqué universellement.
 - Utilisation dans la plupart des cas de ressources externes pour la réalisation du projet ; l'intégration de ressources externes et la gestion de contrat s'ajoutent aux enjeux de base du projet.
 - Complexité de l'organisation du projet ; plusieurs paliers décisionnels ; nombreux contributeurs et parties prenantes.
 - Connaissance : Expérience limitée des pratiques de gestion de projet ; les pratiques professionnelles du métier de gestion de projet ; les règles de fonctionnement de la gestion de projet dans l'organisme sont méconnues ou négligées par les gestionnaires.
- C'est habituellement un gestionnaire des unités opérationnelles qui joue le rôle du « Directeur de projet ». L'important rôle de « Directeur du projet TI » --qu'il joue souvent pour la première fois dans la plupart des cas-- doit être maîtrisé rapidement.
 - Le « Chargé de projet » qui se rapporte à lui est une personne des services informatiques de l'organisation (DTI, ou DRI, ou DSI, ou ...).
 - Le « Directeur d'un projet TI » et le « Chargé de projet » sont donc des personnes qui travaillent probablement ensemble pour la première fois. Il y a donc une relation de confiance et de saine collaboration à établir, de type « Gagnant-Gagnant ».
 - Le « Cadre supérieur du client de l'actif » est celui qui a nommé le Directeur de projet ; le directeur de projet lui fera rapport directement des progrès du projet.
 - Le « Comité directeur » est composé de collègues gestionnaires qui représentent les unités administratives concernées par le projet; aux moments stratégiques du projet, ils auront un mot à dire sur la solution.
 - Le « Pilote » et le « Groupe d'utilisateurs », qui définiront les besoins et prépareront l'implantation de la solution, sont habituellement des membres de la même unité administrative que le « Directeur de projet »; pour la durée du projet, ces personnes font partie de l'« Équipe de projet », et relèvent du Comité « Directeur du projet » ou du « Directeur de projet ».
 - L'intégration optimale des dimensions affaires, processus et technologies est de la responsabilité de l'« Architecte de la solution »; il fait partie de l'« Équipe de projet » et relève du « Chargé de projet ».

- L'« Équipe de réalisation interne » est souvent assistée d'une « Équipe de réalisation externe » qui fournit alors la majorité des efforts. Cette équipe externe est dirigée par un « Chef de projet du fournisseur » désigné par le fournisseur ; lorsque la contribution externe est en mode forfaitaire, ce qui est souvent le cas, la gestion contractuelle s'ajoute aux enjeux formels du projet.
- Lorsque la majorité des travaux sont réalisés par l'équipe externe, le « Chef de projet du fournisseur » occupe une place stratégique dans l'organisation du projet.
- La Gouvernance du projet s'articule autour du « Directeur de projet »; en tant que cadre de l'organisation, il est directement imputable auprès de celle-ci de la performance du projet. Il doit pouvoir : Fournir des orientations stratégiques / Atteinte des objectifs / Maîtrise des risques / Gestion efficace et efficiente des ressources.
- Il faut assurer un contrôle plus rigoureux du projet :
 - En évitant la gestion complaisante (par ex : Dire simplement ce que l'on a fait, en évitant de mentionner ce que l'on avait prévu de faire et que l'on n'a pas encore fait)
 - Gérer les coûts et Gérer les délais, éléments courants et usuels en gestion publique, mais également : Gérer la portée et le contenu du projet / Gérer les risques / Gérer les problèmes / Gérer les points en suspend
- Selon le *Théorème de Boves* : Le travail à faire pour terminer un projet augmente à mesure que l'échéance approche. Poser la question du degré d'avancement est un piège, dans lequel la plupart des personnes en TI se laissent entraîner. En fait, plusieurs spécialistes des TI sont d'incorrigibles optimistes.
- Le « Pourcentage de consommation du budget à un point donné du projet » est un mauvais indicateur de l'état d'avancement des travaux. Les bonnes questions sont plutôt :
 - Les efforts ont-ils produit ce qui devait l'être ?
 - Ce qui a été produit, a-t-il pris plus d'efforts que prévu ?
 - Avons-nous assez de budget, pour finir tout ce qui est prévu au projet ?
- Parmi les éléments importants au niveau de la Gouvernance de projet :
 - La « Référence de base du projet » est une des clés pour assurer une bonne gouvernance de projet.
 - Le recul du « Directeur de projet » et « Référence de base du projet » doit lui permettre d'identifier assez tôt les écarts de réalisation.
 - Bon contrôle du projet : Pour retrouver les erreurs, comme dans le jeu « Trouvez l'erreur », il faut deux photos. Il en est de même en gestion de projet TI : Il faut pouvoir comparer les résultats obtenus, avec l'estimation de départ, en évitant de la redessiner au fur et à mesure. Il faut faire bien du premier coup et à tous les coups, plutôt que de faire des audits ex-post et conclure : « Certes, on aurait pu faire mieux ! » dans ce

projet-là. Mon message ne s'adresse pas seulement au personnel du Bureau du Vérificateur général, mais aussi aux gestionnaires et aux chargés de projet, directement dans l'action, sur le terrain.

Profil de compétence

- Selon le *Project Manager Competency Development Framework (PMCDF)* du Project Management Institute (PMI) : Le profil de compétences en gestion de projet regroupe les connaissances, les habiletés et les attitudes que doit posséder le responsable du projet, afin d'être efficace et efficient dans ses différentes fonctions
- Dans le Profil de compétence typique du PMI, on retrouve une quinzaine de domaines de compétences (par ex : Gestion des équipes de projet), regroupés dans des grands groupes : Compétences techniques (ou métier) / Relationnelles / Managériales / Stratégiques ...

Acquisition de compétence

- Selon **Jean-Noel Routhier** –vice-président, gestion des compétences, à la firme GPBL-- l'acquisition de compétences est une démarche systématique, couvrant notamment :
 - Définition explicite de l'entité organisationnelle responsable du développement des compétences en GP (par ex : le Bureau de projets corporatif, votre DRH, etc.)
 - Profils de compétences en gestion de projet, soit pour chaque type de poste en GP, de la structure en GP
 - Développer les compétences en gestion de projet
 - Élaborer un programme de Formation en gestion de projet
 - Se doter d'un système de Mentorat
 - Effectuer une Évaluation annuelle des performances individuelles et collectives dans les projets et apporter les correctifs requis.

Conclusion

- Les organisations publiques et privées doivent s'approprier la fonction stratégique de la gestion des connaissances, notamment celles consignées, dans une perspective actualisée de management de projet (aspects humains mieux considérés, plus collaboratif, efficace et mieux optimisée).
- Les différents Profils de compétences permettent d'assigner & arrimer efficacement des ressources multidisciplinaires, mais ce n'est pas suffisant pour réussir.
- Au départ, il faut des gens compétents (connaissances, habiletés, attitudes) dans l'action, notamment en Gestion de projet.
- Certes, l'expérience individuelle est un atout, mais il faut maintenant s'assurer de partager et de transférer les connaissances individuelles et collectives, de manière méthodique et systémique
- Encore une fois, ça revient à dire : Qu'il faut moins d'improvisation en matière de gestion des connaissances dans les projets !

* * *

Yvan Lauzon MBA est co-auteur de huit ouvrages, dont deux peuvent aider à une meilleure compréhension des notions présentées dans cet article. Vous pouvez vous les procurer GRATUITEMENT via le site WEB de l'ENAP :

http://recherche.ena.ca/fr/lectureNouvelle.aspx?idNews=23225&nb_news=6&utm_source=Openfield&utm_medium=email&utm_campaign=B2723185#.V9ImM0-FMdU

<http://recherche.ena.ca/fr/lectureNouvelle.aspx?idNews=27549#.V9ImM0-FMdU>