

La gestion des compétences à l'épreuve des projets d'innovation

Sabrina Loufrani

Professeure des Universités
en Sciences de Gestion et du Management
sabrina.loufrani@univ-cotedazur.fr





Présentation personnelle

- Vice-Présidente Développement des Ressources Humaines et Organisationnel d'Université Côte d'Azur (depuis 2020)
- Directrice de la Maison du Management de l'IAE Nice Graduate School of Management (depuis 2017)
- Directrice du Master Management de la Communication d'entreprise pendant 12 ans (2008-2020)
- Directrice adjointe du Groupe de Recherche en Management (GRM) pendant 4 ans (2017-2021)
- Créatrice, ex-Responsable (2016-2020) et membre de l'axe de recherche du GRM « Management responsable des organisations »



Travaux d'expertise et de recherche

- Thèmes de recherche : management des compétences, gestion des talents et marque employeur, engagement au travail et innovation managériale, développement des équipes projets
- Méthodologie privilégiée d'accès au terrain : qualitative (études de cas et recherche-action)
- Les entreprises étudiées : ARKOPHARMA, HEWLETT-PACKARD, IBM, TEMEX, THALÈS ALENIA SPACE, TPE/PME INNOVANTES
- Les secteurs d'activités : informatique, télécommunications, électronique, pharmacie, tourisme, public
- Co-Responsable du groupe de recherche francophone de l'AGRH « Management des compétences » (depuis 2015)

Les compétences, facteurs clés de réussite des projets d'innovation



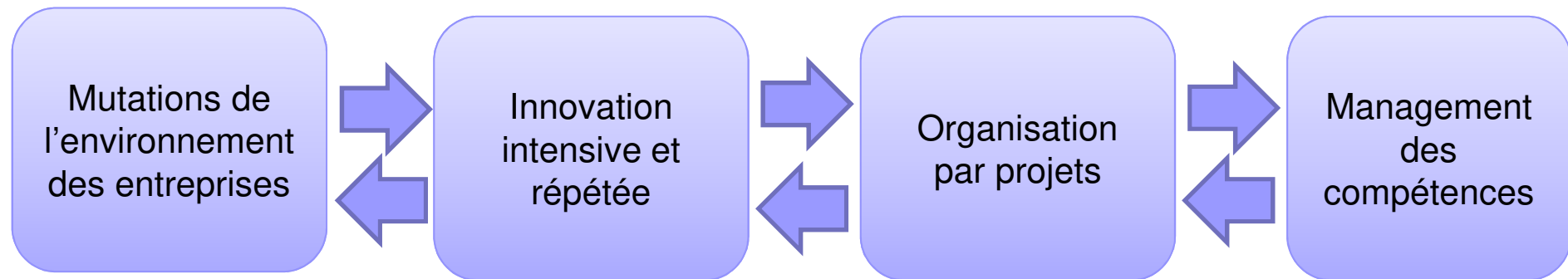
Pour développer ces produits, de multiples compétences ont dû travailler et interagir en commun :

Dans un but commun et déterminé : sortir le produit !

marketing, design, technique, industrialisation, qualité, communication, gestion, logistique ...

... ..

Nécessité de développer conjointement les projets d'innovation et les compétences







Objectif de la conférence

→ **Dresser un état des lieux des défis actuels posés par le management de projets innovants à la gestion des compétences**

1. Les compétences individuelles critiques à gérer en mode projet
2. Les pratiques de gestion des compétences pour gérer les projets d'innovation
3. Les parties prenantes de la gestion des compétences en management de projet



1. Les compétences individuelles critiques à gérer en mode projet



Quelles sont les compétences qu'il est nécessaire que les entreprises gèrent pour les besoins de leurs projets d'innovation ?



Définition du concept de compétence individuelle

- La compétence se définit comme une combinaison de ressources qui rend une personne au travail capable de (...) en situation professionnelle, « *dans un contexte précis* » (Defélix *et al.*, 2006, p. 2)

Compétence =

« savoir

+ savoir-faire

+ savoir-être

+ savoir-évoluer »

Le Deist & Winterton (2005)

Loufrani-Fedida & Saint-Germes (2013)



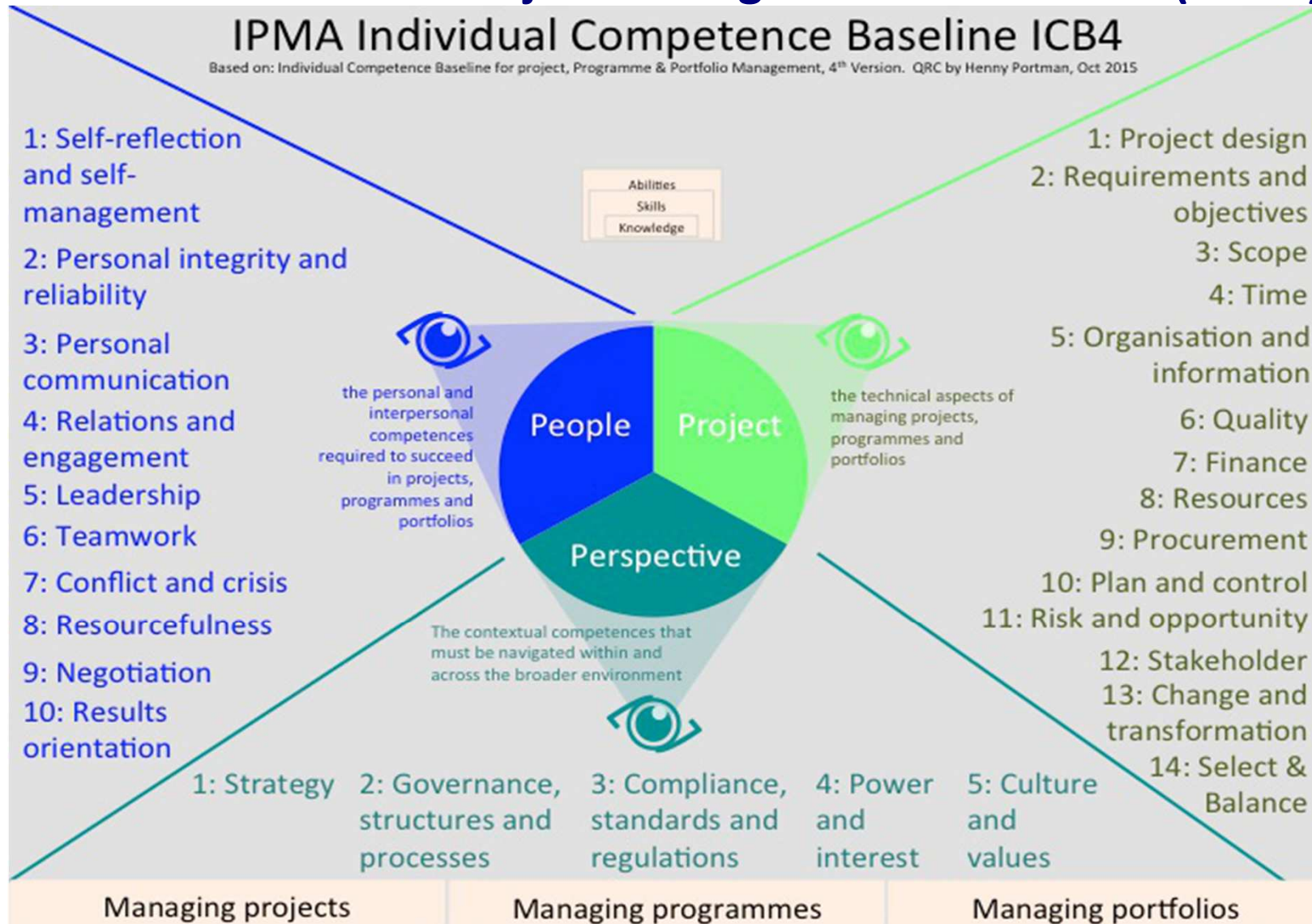
Les compétences individuelles critiques à gérer en mode projet

- Les **compétences génériques** en gestion et management de projets
- Les **compétences spécifiques** au secteur dans lequel le chef de projet opère

Les compétences génériques en management de projets selon le Project Management Institute (PMI)



Les compétences génériques en management de projets selon l'International Project Management Association (IPMA)

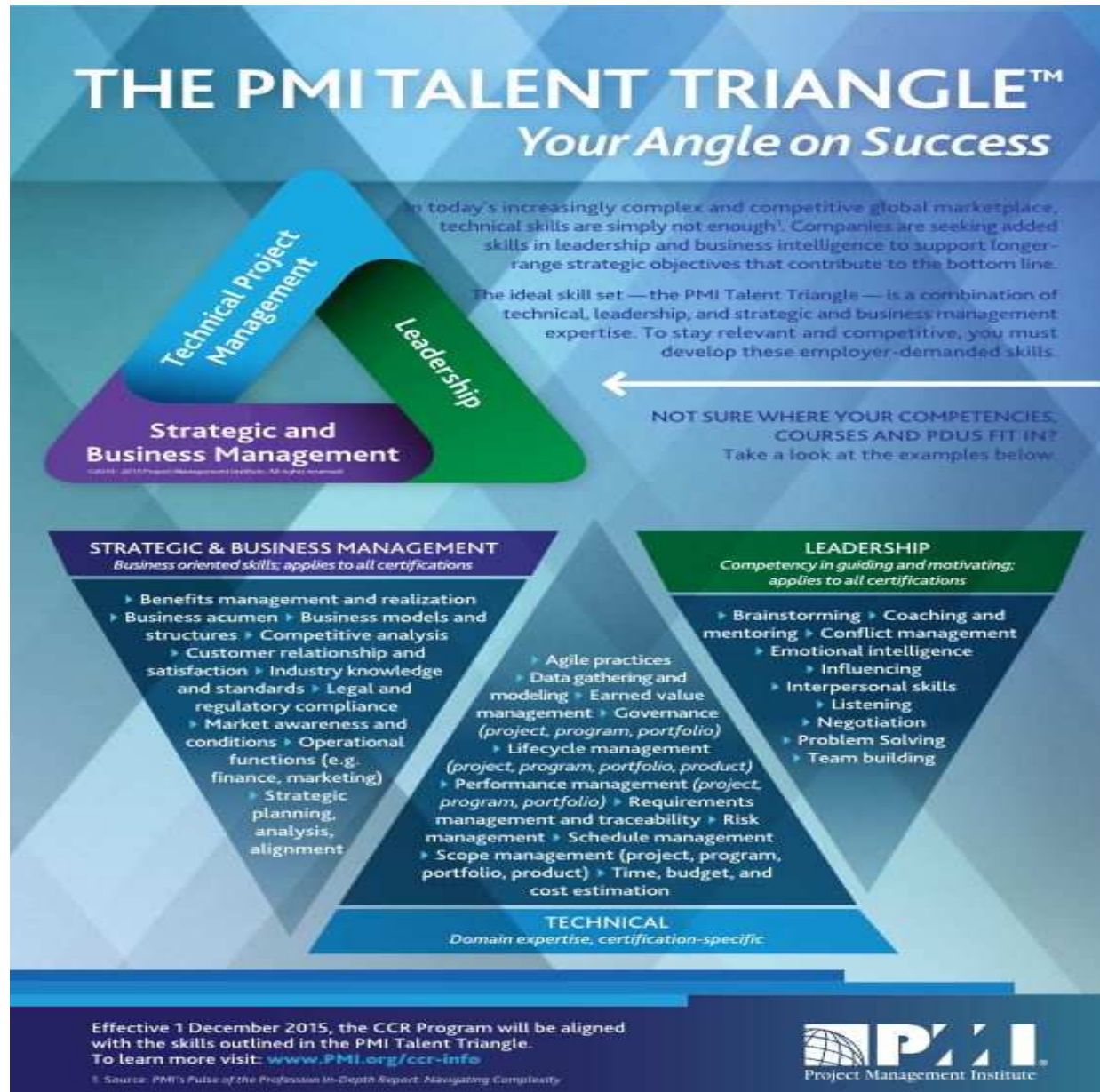




Les compétences spécifiques au secteur dans lequel le chef de projet opère

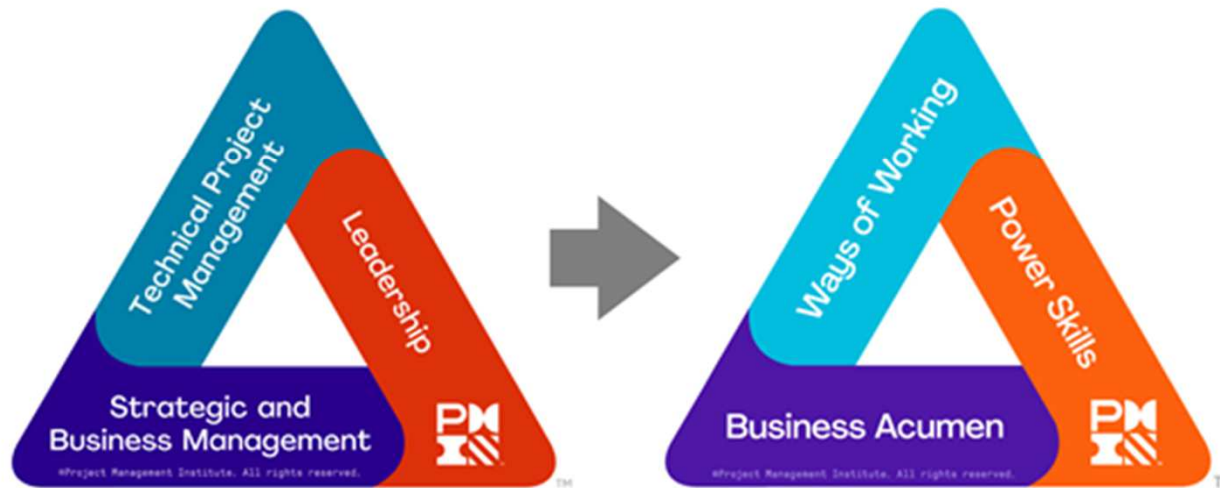
- Existence de référentiel de compétences requises en management de projet dans le cadre de secteurs spécifiques : construction immobilière, industrie automobile ou encore haute technologie
- Questionnement sur les chefs de projet « tout-terrain »

Des compétences aux talents en management de projet



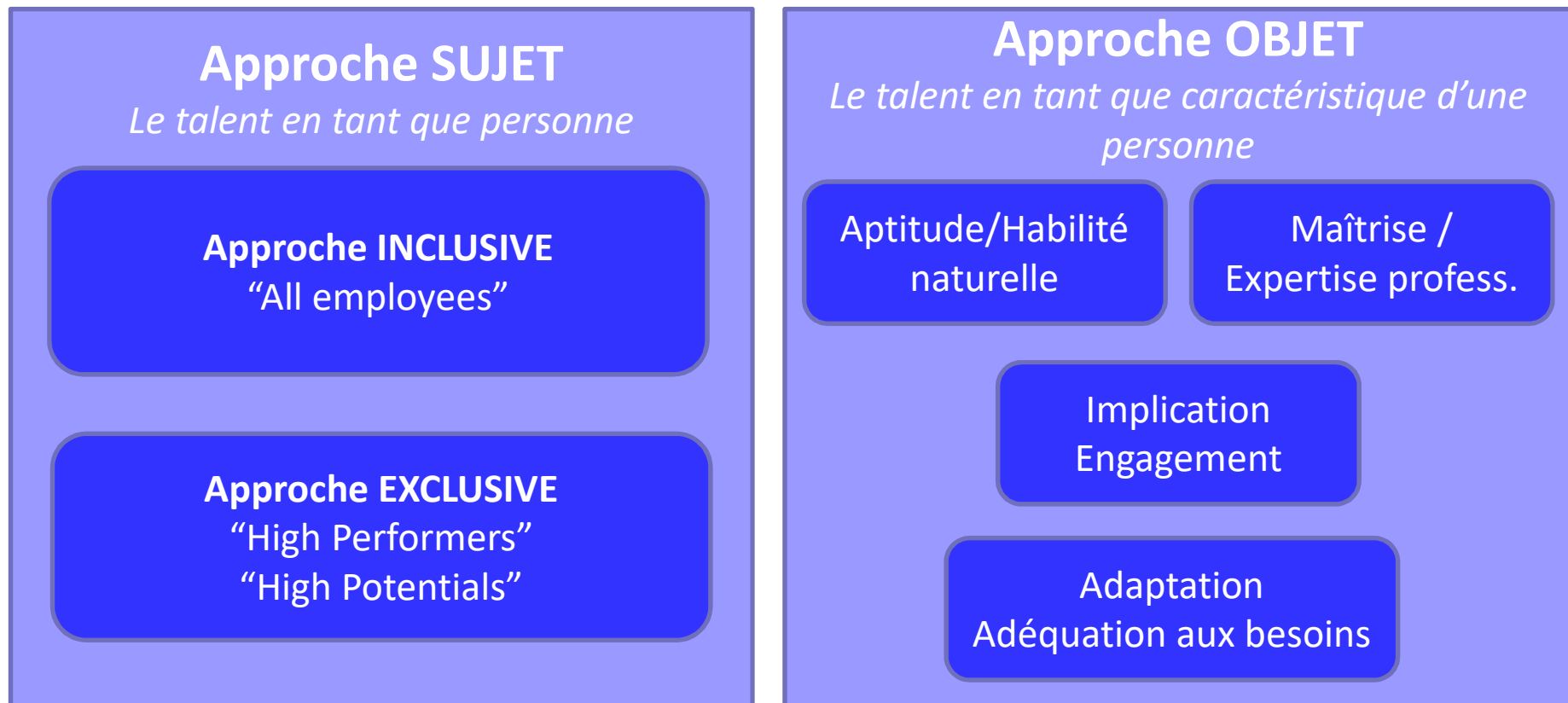


The PMI Talent Triangle[®] is Evolving



Le talent : un concept polysémique

Trois grands débats autour du concept (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013) :
sujet/objet, inné/acquis, inclusif/exclusif




Le chef de projet, un super héros !





2. Les pratiques de gestion des compétences pour gérer les projets d'innovation



Comment gérer les compétences des personnes amenées à intervenir dans les projets d'innovation ?



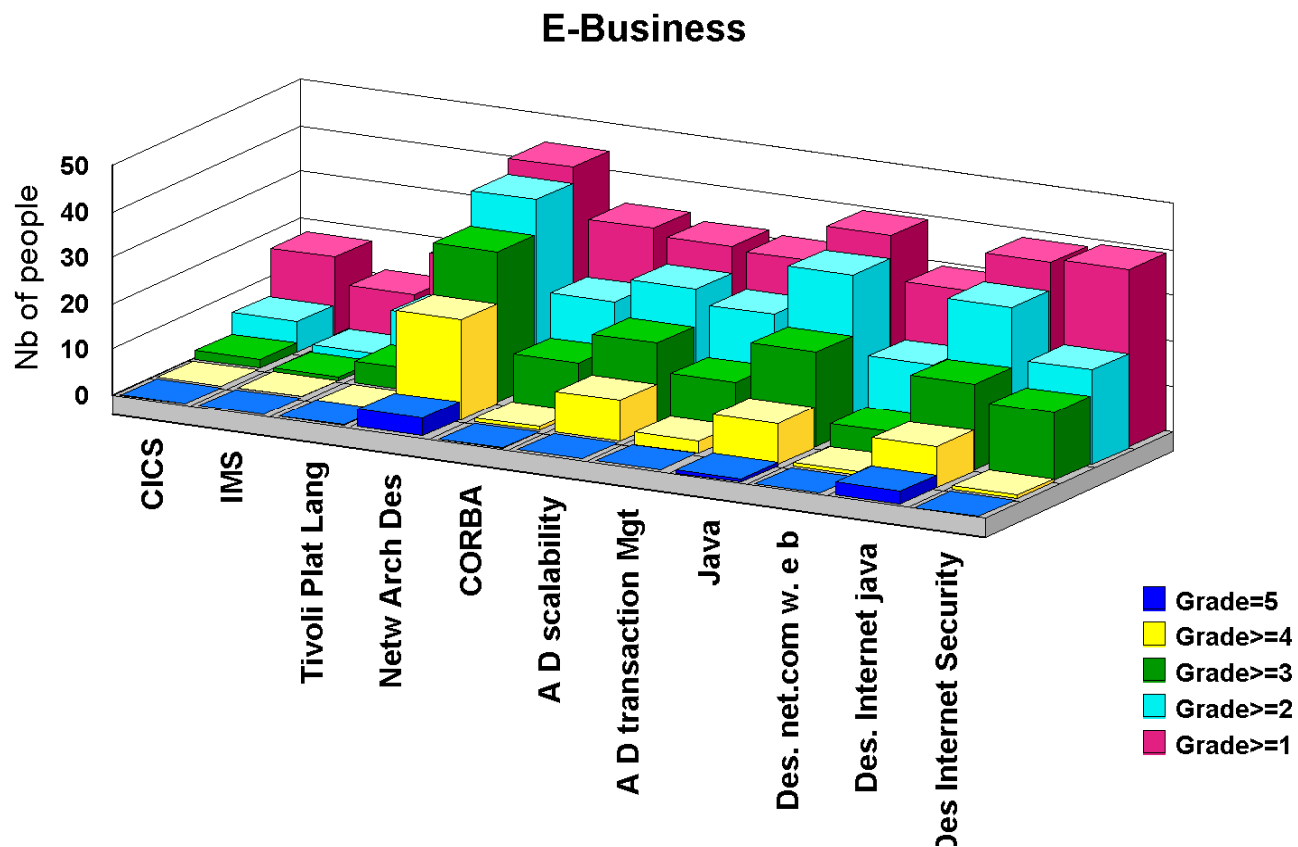
Identifier et recruter les compétences

- Identifier les compétences nécessaires aux projets
- Gérer les viviers et les CVthèques des RH internes et potentielles
- Analyser les besoins actuels et futurs en compétences pour les projets
- Diversifier les méthodes de recrutement (site internet RH entreprise, site emploi généraliste, réseaux sociaux dont numériques, etc.)

Le référentiel des compétences chez IBM, une aide à la constitution des équipes projets

E-Business Solutions Center Skills

La Gaude





Evaluer et développer les compétences

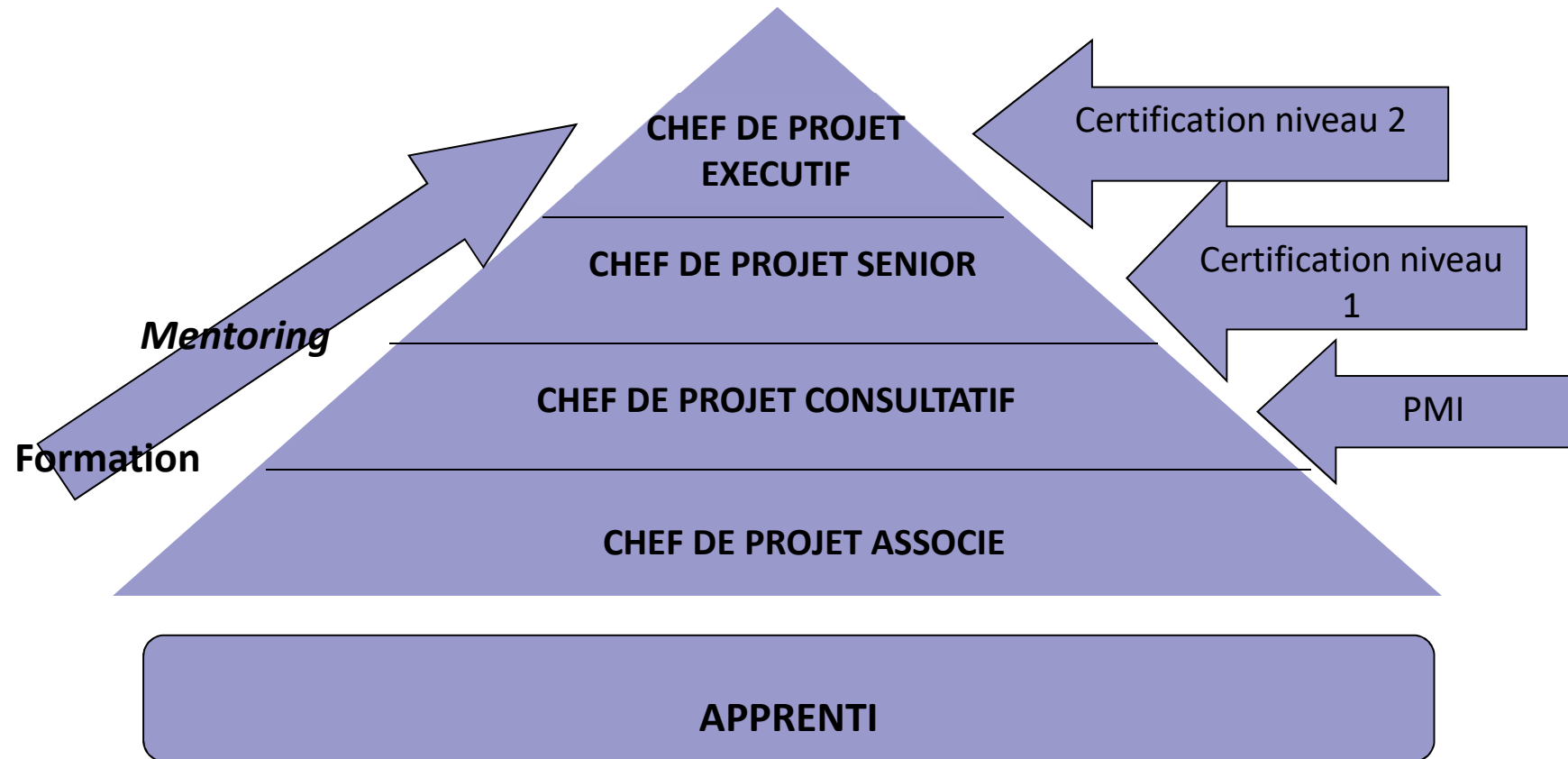
- Evaluer les acteurs projets à partir de dispositifs de feedback multi-critères et multi-acteurs
- Former par l'action et en continu les RH
- Investir dans la gestion des connaissances (capitalisation et diffusion d'expériences, mise en place de communautés de pratique, etc.)
- Généraliser les outils de développement personnel et professionnel (coaching, simulation, mentoring, etc.)
- Apprendre aux employés à se valoriser à travers la certification professionnelle des compétences ou encore le *personal branding*



La certification interne des expertises métiers chez IBM

- 4 métiers soumis à ces certifications diplômantes : consultant, architecte, spécialiste et chef de projet
- Transversalité de ces métiers par rapport aux *Business Units* de l'entreprise

L'évolution du métier de chef de projet





Le processus de certification

- 1^{ère} étape : la constitution du dossier par le candidat
 - *Ses expériences professionnelles*
 - *Ses compétences*
 - *Sa contribution au business d'IBM*
 - *Sa contribution au partage d'expériences*

- 2^{ème} étape : la revue du dossier par les pairs

- 3^{ème} étape : le conseil de certification



Les avantages de la certification des métiers

- Des moyens de reconnaissance et de valorisation des compétences de chacun, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise
- Justifier les prix des solutions proposées aux clients
- Qualification des individus sur des métiers et des compétences, indépendamment des structures verticales d'organisation auxquelles ils appartiennent
- Une garantie de l'employabilité d'une personne dans et hors de l'entreprise



Motiver et fidéliser les compétences

- Comprendre les facteurs d'incitation et de motivation des acteurs à s'engager dans un projet
- Faire de chaque projet un challenge en soi
- Investir dans la reconnaissance financière, symbolique et au quotidien
- Valoriser l'acquisition de compétences et le développement de l'employabilité des individus par les projets
- Gérer « l'après-projet »
- Organiser la mobilité interne et repenser les progressions de carrière
- Prendre conscience de la montée du stress et gérer les risques psycho-sociaux

Les progressions de carrière entre métiers chez IBM

Consultant	Consultant	Consultant	Senior Consultant	Managing Consultant	Associate Partner, Executive Cons, Principal
Education	Education Specialist	Advisory Education Specialist	Senior Education Specialist	Consulting Education Specialist	Senior Consulting Education Specialist
IT Architect			IT Architect	Consulting IT Architect	Senior Consulting IT Architect
IT Specialist	IT Specialist	Advisory IT Specialist	Senior IT Specialist	Consulting IT Specialist	Senior Consulting IT Specialist
Project Mgmt.		Associate Project Manager	Advisory Project Manager, Advisory Program Mgr	Senior Project Manager, Senior Program Manager	Executive Project Manager, Executive Program Mgr

Ou une evolution vers le métier de Manager

La face cachée du management de projet : stress et risques psychosociaux du chef de projet

- Asquin, Garel et Picq (2010) montrent que le « côté sombre » des projets existe
 - *Risques individuels liés à l'excès d'implication et d'engagement*
 - *Risques de déstabilisation des identités professionnelles*
 - *Risques de précarisation du parcours professionnel*

Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28(2), 166-172.



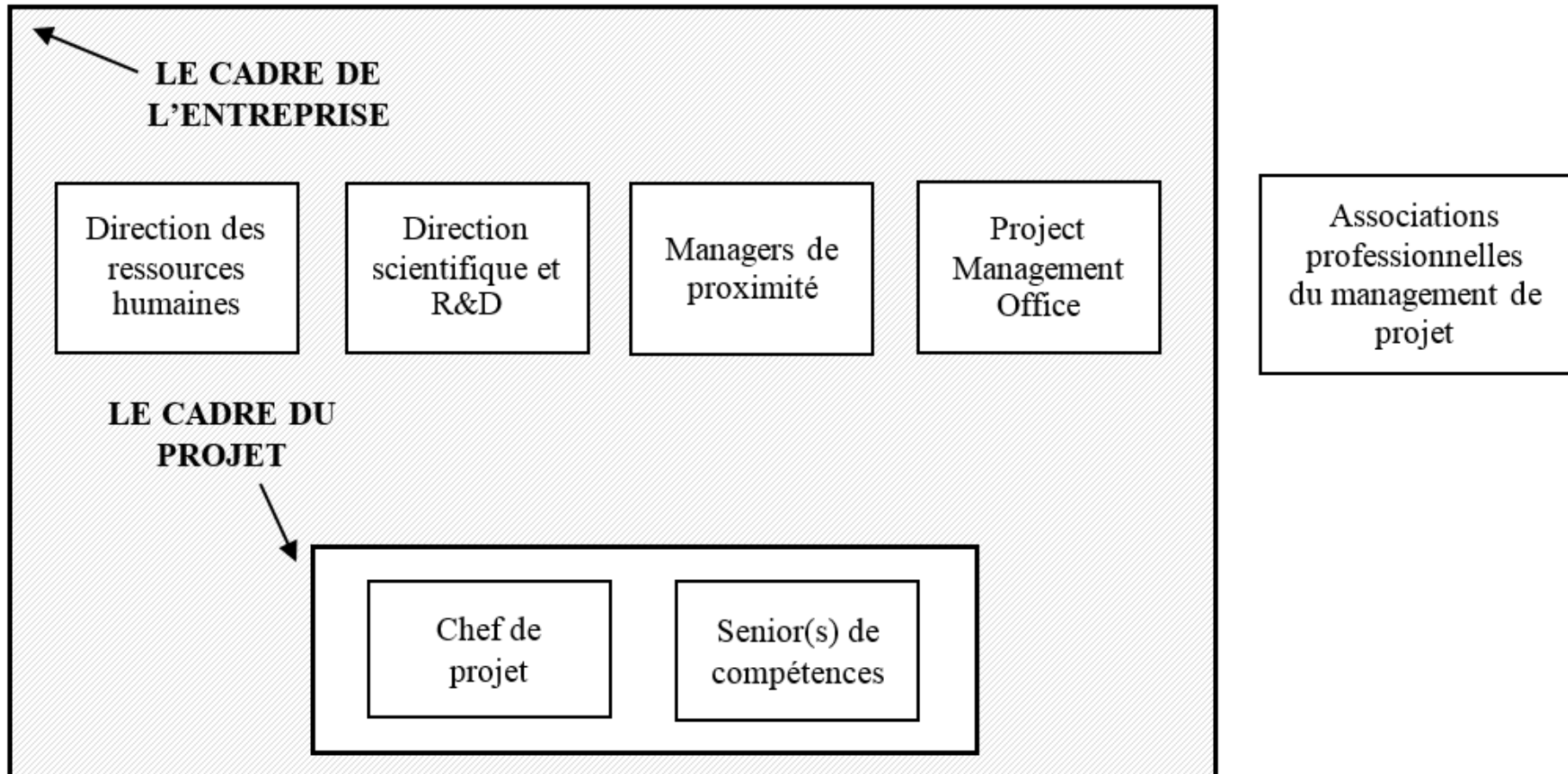


3. Les parties prenantes de la gestion des compétences en management de projet

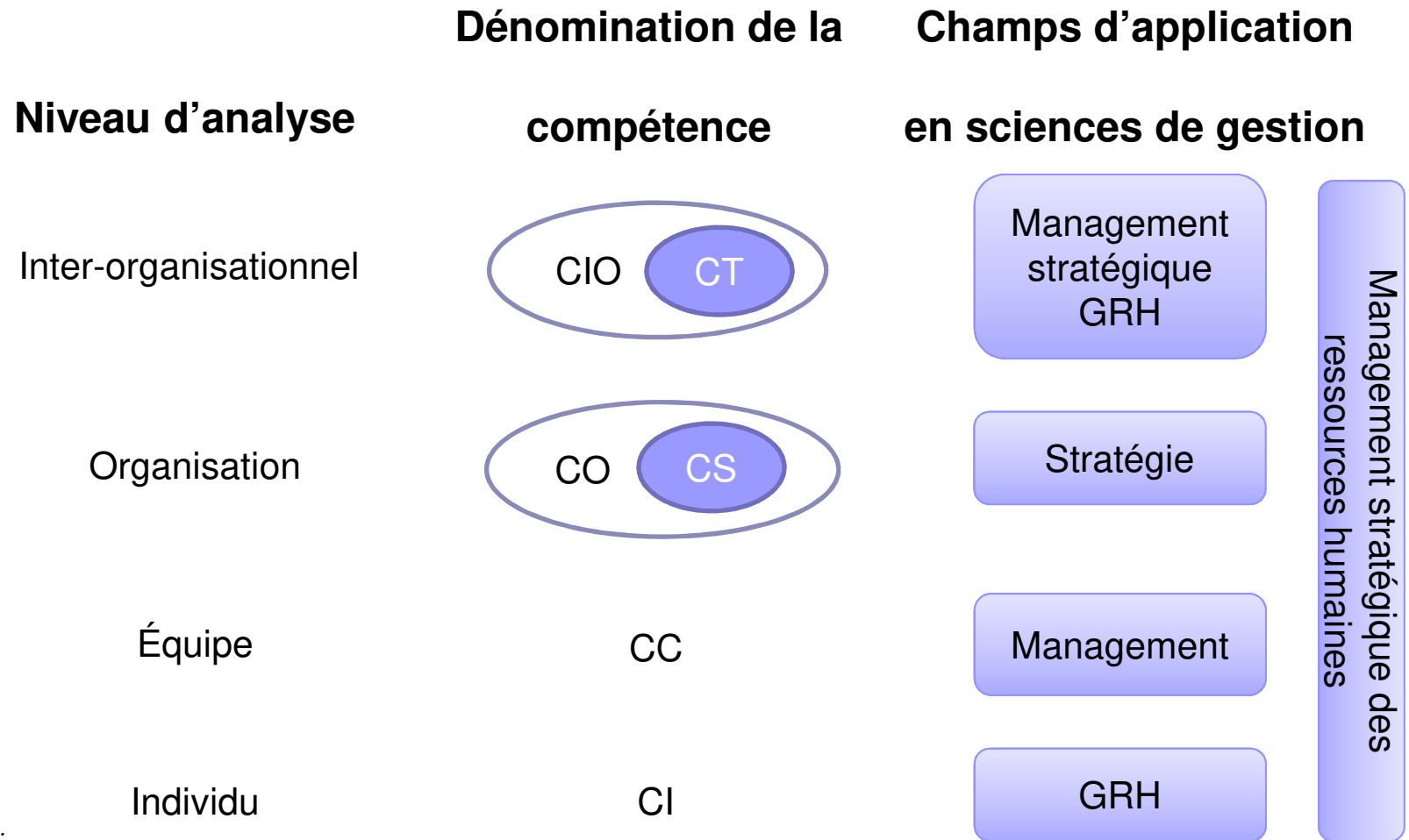


Qui gère les compétences pour les projets d'innovation ?

Une pluralité d'acteurs



Conclusion : Nécessité d'adopter une approche multi-niveaux pour gérer les compétences à l'épreuve des projets d'innovation



Légende :

CI : compétence individuelle

CC : compétence collective

CO : compétence organisationnelle / CS : compétence stratégique

CIO : compétence inter-organisationnelle / CT : compétence territoriale



Merci de votre attention



Pour aller plus loin...

Defélix, C., Oiry, E., & Klarsfeld, A. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences.* Paris, Vuibert.

Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, E. (2013). Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation. *@GRH*, (2), 13-40.

Loufrani-Fedida, S. (2012), Les compétences requises du chef de projet, *Revue Economique et Sociale*, 70(2), 21-32.

Loufrani-Fedida, S. (2019), La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche, *@GRH*, 32, 9-45.

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015), The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach, *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.

Gemünden, H.G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160.