



Les compétences techniques du gestionnaire de projet : atout ou nécessité ?

PAR

© **Sherpannie**

Janvier 2020

Selon Sparrius (1994), un bon gestionnaire de projet doit posséder des connaissances techniques approfondies pour pouvoir mener à bien son mandat. Bien que cette affirmation ne soit pas totalement fausse, elle ne reflète entièrement la réalité des gestionnaires de projets d'aujourd'hui. Dans un environnement en constante évolution et de plus en plus complexe, la seule connaissance technique ne peut permettre à un gestionnaire de projet de mener à bien son projet. Cependant, sans cette connaissance technique, le gestionnaire de projet perd de la crédibilité et devient un moins bon stratège. Ce court texte permettra de mettre en perspective les compétences techniques et non techniques requises en fonction de la nature du projet ainsi que l'importance de l'intégrité du gestionnaire dans l'acceptation des mandats qui lui sont confiés. Des encadrés bleus présenteront des expériences vécues en lien avec les thèmes discutés.

En 2015, le PMI (Project Management Institute) revoyait son programme de formation continue afin de mieux refléter la réalité de la gestion de projet. Lors de cette révision, le triangle des talents (Talent Triangle a été introduit). Ce triangle illustre les trois ensembles de compétences clés requises par les gestionnaires de projet (Figure 1). Parmi les compétences clés, la connaissance des techniques en gestion de projet, le leadership et le management stratégique et organisationnel sont identifiés. Dans ce modèle, les compétences techniques reliées au secteur se retrouvent partie intégrante du management stratégique et non pas un ensemble de compétences clés en tant que tel. Selon le PMI, bien que les compétences techniques demeurent fondamentales pour le management de projet, mais ne sont pas suffisantes pour répondre à la réalité du marché d'aujourd'hui (PMI, 2017).



Figure 1. Le triangle des compétences du PMI (PMBOK, 6^e édition)

De plus, dans le modèle du PMI, les compétences non techniques (« soft skills ») font partie intégrante des compétences liées au leadership. Ces compétences non techniques sont également de plus en plus recherchées dans les emplois en gestion de projet comme démontré par Ahsan *et al.* (2013).

D'autre part, les compétences techniques et la connaissance du secteur présentent des avantages importants pour le gestionnaire de projet tel que présenté par Liker (2009). La connaissance du domaine et l'expérience sur le terrain amènent le gestionnaire à agir en tant qu'expert dans le domaine et de mentor et de guide pour les autres employés. Cette crédibilité permet également de faciliter l'adhésion des membres de l'équipe aux changements apportés à l'organisation. Pour

En ayant une connaissance technique des biotechnologies, j'ai été en mesure à plusieurs reprises d'identifier rapidement les bons partenaires de recherche et ainsi gagner beaucoup de crédibilité en tant que gestionnaire de projet.

Ferraro (2008), les compétences techniques et la connaissance du secteur sont la base de la compétence des gestionnaires de projets. Sans une base solide, il serait plus difficile de

développer les autres compétences et ainsi devenir un leader de projet efficace et crédible. Cette compétence technique permettrait aussi au gestionnaire de prendre des décisions stratégiques afin d'améliorer la performance et d'obtenir de meilleurs résultats (PMBOK, 2017).

Comme tout n'est pas toujours blanc ou noir, il en est de même pour la nécessité d'avoir les compétences techniques pour bien gérer un projet. Selon mon expérience, la nature du projet influencera de façon importante le niveau de connaissance technique nécessaire à la gestion du projet.

La nature du projet influence non seulement la façon dont celui-ci doit être géré, mais également les compétences requises pour le gérer. Par exemple, Muzio *et al.* (2007) spécifient que les compétences non techniques « soft skills » sont particulièrement importantes pour les projets complexes ou les organisations qui changent rapidement. De plus, Ahsan *et al.* (2013) mentionnent également que les compétences nécessaires varieront selon le type et l'envergure du projet.

Par exemple, certains projets complexes de grande envergure (méga construction) nécessiteront des habiletés particulières en administration et négociation plutôt que des connaissances techniques pointues en construction. À l'opposé, un projet de conception

J'ai eu l'occasion de gérer plusieurs projets interdisciplinaires. Dans ce type de projet, mes habiletés en animation de groupe, de vue systémique et de communication étaient plus importantes que mes connaissances techniques.

d'un nouvel équipement spécialisé nécessitera des connaissances spécialisées dans le domaine du génie. C'est ce qui a également été mis en valeur par Ahsan *et al.* (2013) qui ont démontré que les compétences recherchées variaient d'un domaine à l'autre. Il est donc impératif que le

commanditaire analyse adéquatement la nature du projet et identifie les habiletés nécessaires requises pour la réalisation du mandat.

Un autre élément pouvant influencer la nature du

projet est la composition de l'équipe de projet. En effet, il ne faut pas oublier non plus que la plupart des projets sont réalisés en équipe et que le gestionnaire peut souvent compter sur du personnel d'expérience dans

J'ai eu l'opportunité de faire la gestion d'un projet en ingénierie. Cela a été possible puisque j'étais accompagnée étroitement par deux ingénieurs dans l'élaboration du plan de projet et dans l'élaboration des stratégies d'affaire en cours de projet. Sans eux, je n'aurais jamais été apte à gérer efficacement ce projet.

son équipe ou faire appel à des conseillers techniques. Si l'équipe immédiate ne comporte pas d'expert et que le gestionnaire doit agir en tant qu'expert de secteur, il est évident que celui-ci devrait avoir les connaissances techniques reliées au projet.

Pour s'assurer de bien pouvoir réaliser le mandat qui lui est confié, le gestionnaire de projet doit savoir s'il possède les compétences requises ou non. En effet, en se connaissant bien, il est plus facile d'identifier les projets qui correspondent ses connaissances et son expérience et possiblement refuser de gérer les projets pour lesquels il ne possède pas l'expertise ou les compétences.

C'est également le point de vue présenté par Ahsan et . (2013). En effet, ils mentionnent que le gestionnaire de projet doit avoir toutes les informations sur les compétences requises pour l'emploi postulé. Cette responsabilité devrait être partagée entre le commanditaire et le gestionnaire de projet. Ainsi, comme vu précédemment le commanditaire doit identifier les compétences nécessaires et le gestionnaire doit s'assurer que cette information est disponible. Le

gestionnaire quant à lui doit s'assurer de poser les questions nécessaires sur les compétences requises.

Cette intégrité est un élément essentiel du code de déontologie du PMI (2017). En effet, l'article 2.2 du code mentionne « Nous n'acceptons que les missions qui correspondent à notre passé professionnel, notre expérience, à nos compétences et nos qualifications ». Si le gestionnaire a des lacunes, il doit informer les parties prenantes de ses lacunes afin que les parties prenantes prennent les décisions en connaissance de cause.

En conclusion, les compétences requises pour les gestionnaires de projet ont grandement évolué au cours des dernières années. Le domaine de la gestion de projet est en constante évolution et le recrutement des gestionnaires de projet passe de plus en plus par la recherche de compétences non technique. De plus, le PMI a revu son modèle de compétences en mettant un accent important sur les compétences non techniques. Cependant, il n'en demeure pas moins que dans plusieurs projets, la connaissance du secteur est un élément clé pour pouvoir guider l'équipe de projet et faire des choix stratégiques. Il est possible de dire que la balance entre compétences techniques et non techniques sera grandement influencée par la nature du projet et la composition de l'équipe de projet.

Enfin, il appartient au gestionnaire de projet de pouvoir bien identifier les compétences nécessaires à la réalisation du projet et de faire preuve d'intégrité et transparence lorsqu'un mandat lui est confié.

Avec l'expérience, je suis plus apte à identifier les projets dans lesquels je performe. En revanche, il m'arrive d'accepter des mandats dans d'autres domaines que celui dont je suis issue. Cependant, je m'assure que le commanditaire connaît bien mes compétences et que l'équipe de projet est complémentaire à mon expertise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ASSAN, K, M. Ho et S. Khan. 2013. «Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements», *Project Management Journal*, vol. 44, no 5, pp. 36-54.

FERRARO, Jack. 2008. *The Strategic Project Leader*. FL: Auerbach Publications, 330 pages

LIKER, Jeffrey. 2009. «Neuvième principe: formez des responsables qui connaissent parfaitement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres», *Le modèle Toyota*, Pearson Education France, Paris, chap. 15 (15 pages), 392 pages.

MUZZIO, E., D. B. Fisher, E. R. Thomas et V. Peters. 2007. «Soft Skills Quantification (SSQ) for Project Manager Competencies», *Project Management Journal*, vol. 38, no 2, pp. 30-38. Mise à jour 2019-01-03 Page 7

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2017. *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. 6^e édition. Newton Square, Pennsylvanie. pp.56-66

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2017. *Code de déontologie et de conduite professionnelle*. 9 pages. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang_temp=fr-FR consulté le 14 janvier 2019

SPARRIUS, A. 1994. «You can't manage what you don't understand», *Project Management Journal*, vol. 25, no 1, pp. 25-34.