

## La Cible

Fondateur :  
Jean Le BISSONNAIS

Directeur de la publication :  
Martine MINY

Rédacteur en chef :  
Serge CHANTREUIL

Comité de rédaction :  
Barthélémy-Hugues ATEME-  
NGUEMA, Québec  
Hervé COURTOT, France  
Joël GANCARZ, France  
Léa GUEDDAR, France  
Mohamed SIDMOU, Maroc  
Laurent VERGNOL,  
Luxembourg  
Gérard VEZIE, France

Régie publicitaire : AFITEP  
Maquette : AFITEP

Edition : AFITEP  
Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre  
2010

## Sommaire Editorial

> Hommage de Gérard Béguinot, premier président  
de l'AFITEP :  
Jean Le Bissonnais, fondateur de **La Cible**

## Expérience

> Pilotage de projet :  
Le contrôle comme pierre angulaire  
(suite de La Cible 107 & conclusions)

## Réflexion

> Analyse de la valeur acquise / Earned Value  
Analysis (EVA) :  
Une méthodologie éprouvée en pleine évolution

## Magazine

> Derniers ouvrages parus

## Dossier

> Gestion des compétences  
Approche duale au sein des entreprises au  
Maroc :  
Perceptions – Pratiques – Déterminants

Télécharger le n° 108 >>  
<[le dernier n° paru](#)>

Proposer un article >>  
<[La Cible et vous](#)>

Anciens n° de La Cible >>  
<[anciens numéros](#)>

Votre contact >>  
Léa GUEDDAR  
Déléguée Générale  
Courriel : [lacible@afitep.fr](mailto:lacible@afitep.fr)

AFITEP >>  
Association Francophone de  
Management de Projet  
60-62 rue du Faubourg  
Saint-Martin  
75010 Paris France

Courriel : [info@afitep.fr](mailto:info@afitep.fr)  
Tél : +33 (0)1 55 80 70 60  
Fax : +33 (0)1 55 80 70 69  
Association Loi de 1901  
SIRET : 380 222 109 00031

Sites AFITEP :  
>><http://www.afitep.org>  
>><http://www.afitepcongres.fr>



## Editorial

> Hommage de Gérard BEGUINOT, premier président de l'AFITEP :

### Jean LE BISSONNAIS, fondateur de **La Cible**

Ayant participé à la naissance de l'AFITEP, j'ai pu apprécier très tôt ce que Jean Le Bissonnais a apporté à notre association. Grâce à lui, aucun d'entre nous n'oubliera qu'Ingénierie rime avec Management de projet et Qualité.

Il a œuvré bénévolement pendant de nombreuses années, avec humilité et persévérance, et participé activement au rayonnement de l'AFITEP.

Jean Le Bissonnais a été le fondateur de « **La Cible** », dont il a été l'infatigable animateur pendant des années.

Son nom reste également attaché à la création et à la mise en œuvre, au début des années 90, de la première certification en management de projet, dont le référentiel est la norme AFNOR X50-107 « Certification du personnel en maîtrise de projet ». Cette certification AFITEP a été accréditée par l'ICEC (International Cost Engineering Council). Préalablement à ces activités, Jean a été le promoteur d'une formation approfondie aux métiers de l'estimation, de la coûtéance et de la planification qui a été mise en œuvre par Robert Henin souvent qualifié de « V.I.P de l'AFITEP » pour son action au service de l'association.

Jean Le Bissonnais a aussi activement participé aux diverses commissions et activités qui ont assis la notoriété de l'AFITEP : formation, publication, terminologie, standardisation, méthodes...

Au delà de **La Cible**, la « chaude ambiance » technicienne des années 80-90 a favorisé la parution de nombreuses publications sur le management de projet ; Jean Le Bissonnais, seul ou en collaboration avec d'autres auteurs, a écrit et publié plusieurs ouvrages toujours d'actualité. Parmi ceux-ci, le Dictionnaire du management de projet, revu régulièrement, définissant les termes de cette discipline et leurs équivalents dans plusieurs langues étrangères, reste, me semble t-il, unique en son genre dans la profession.

Les compétences de Jean, alliées à son goût pour les contacts, en ont fait un acteur majeur de l'AFITEP, apprécié de tous ses interlocuteurs pour sa simplicité et son professionnalisme.

Nul ne doute que Jean aurait été heureux, au soir de sa vie, de voir que **La Cible**, pour laquelle il a tant œuvré, reparait sous une forme permettant de la diffuser au plus grand nombre. Ce numéro 108 lui est dédié.

Gérard BEGUINOT  
Président fondateur de l'AFITEP

A son épouse, ses enfants et toute sa famille, le conseil d'administration et tous les membres de l'AFITEP présentent leurs condoléances et l'assurance de leur reconnaissance.

Martine MINY  
Présidente de l'AFITEP



Jean LE BISSONNAIS  
Cf. La Cible - 31 Juin 1989



## Expérience

> Pilotage de projet :

### Le contrôle comme pierre angulaire

(Suite de La Cible 107 & Conclusions)



*Pour contrôler et piloter le projet, le chef de projet dispose de divers indicateurs de performance. Quels sont les concepts sous-jacents ? Comment utiliser judicieusement ces indicateurs pour réévaluer aussi objectivement que possible le reste à faire, le coût probable à l'achèvement et la date prévisionnelle de fin du projet ? Quelles dispositions prendre pour éviter l'escalade des coûts et du délai ? Dans le n°107 l'auteur a présenté une première partie consacrée à l'objet et l'organisation du contrôle, ainsi qu'à l'avancement physique et au contrôle budgétaire. Cette seconde partie détaille les indices de performance et leur utilisation.*

Jean-Pierre DECOSTRE  
Consultant en gestion de projet  
[jean-pierre.decostre@skynet.be](mailto:jean-pierre.decostre@skynet.be)  
Tél. : +32 (0)10 22 40 20  
Cell. : +32 (0)4 84 40 48 75

## INDICATEURS DE PERFORMANCE

Trois concepts, exprimés en unités de charge ou en coût correspondant, sont à la base de la méthode d'analyse de la performance<sup>1</sup>.

Ils correspondent respectivement aux questions suivantes, posées au terme de la période étudiée :

- |   |   |   |
|---|---|---|
| ▪ Quel était le budget prévu pour le travail planifié sur cette période ? | → | Valeur planifiée du travail   |
| ▪ Quel était le budget correspondant au travail effectué ?                | → | Valeur budgétaire du travail effectué, encore dite valeur acquise ou gagnée, d'après la traduction anglaise [ <i>Earned value</i> ] |
| ▪ Quel est le coût réel du travail effectué ?                             | → | Valeur réelle ou « Réalisé »  |

### L'auteur

Jean-Pierre DECOSTRE est ingénieur civil (Faculté Polytechnique de Mons), post-gradué en recherche opérationnelle et informatique (Université de Paris VI). Il a acquis une grande expérience des méthodes et techniques de gestion de projet au sein de TRACTEBEL Engineering (Groupe GDF-SUEZ) et de la société de services TRASY. Via cette dernière, il a effectué de nombreuses missions de consultance, notamment auprès d'importantes organisations internationales : Agence spatiale européenne (ESA), Centre commun de recherche (JRC - Joint Research Centre), Commission européenne, Eurocontrol, Eurostat, Eurotunnel, Observatoire européen austral (ESO - European Southern Observatory). Il a aussi enseigné la gestion de projet à la Faculté des Sciences Appliquées de l'Université Catholique de Louvain.

<sup>1</sup> Le nom original de cette méthode est Cost/Schedule Control System Criteria ou C/SCSC (Indicateurs d'un Système de Suivi de l'Avancement par les Coûts) ; elle est aussi désignée par "C Specs" en anglais et "norme C" en français. Aujourd'hui d'aucuns l'appellent EVM [Earned Value Management].

**Tableau 2 : Notations des concepts de base de l'analyse de performance**

Notation anglo-saxonne usuelle	BCWS	Budgeted Cost of Work Scheduled	(Planifié)
	BCWP	Budgeted Cost for Work Performed	(Valeur budgétaire du travail effectué)
	ACWP	Actual Cost of Work Performed	(Réalisé)
Autre notation anglo-saxonne	PCWS	Planned Cost of Work Scheduled	(Planifié)
	BCWC	Baseline Cost for Work Completed	(Valeur budgétaire du travail effectué)
	ACWC	Actual Cost of Work Completed	(Réalisé)
Notation EVM	PV	Planned Value	(Planifié)
	EV	Earned Value	(Valeur budgétaire du travail effectué)
	AC	Actual	(Réalisé)
Notation AFNOR (Association française de normalisation)	CBTP	Coût Budgété du Travail Prévu	(Planifié)
	CBTE	Coût Budgété du Travail Effectué	(Valeur budgétaire du travail effectué)
	CRTE	Coût Réel du Travail Effectué	(Réalisé)

Soit par exemple un WP (*Work Package*) constitué de 4 tâches dont les trois premières ont été programmées au mois « t » respectivement pour 100, 50 et 80 heures ; la valeur planifiée de ce WP au mois « t » est 230 heures. A la fin du mois, on constate que, suite à des difficultés imprévues, seules ont été exécutées la première tâche et 90% de la deuxième ; la valeur budgétaire du travail effectué vaut 145 heures. Quant au Réalisé, rappelons qu'il désigne le nombre réel d'heures consommées pour accomplir le travail et qu'il diffère généralement de la valeur budgétaire correspondante.

Les principales notations rencontrées dans la littérature sont résumées dans la *Tableau 2*.

Le terme "coût" utilisé dans les dénominations représente une quantité exprimée en unités monétaires ou de charge de travail (heures, hommes x jours...). En pratique, mieux vaut raisonner en termes de charges et valoriser ensuite en coûts en tenant compte d'éventuelles variations des coûts horaires au cours du temps.

Pour chaque concept, on considère habituellement d'une part des valeurs mensuelles, d'autre part des valeurs cumulées depuis le début d'un WP ou du projet. Ci-après, les valeurs mensuelles sont notées en minuscules, soit  $bcws(t)$ ,  $bcwp(t)$ ,  $acwp(t)$ , où  $t$  désigne le mois contrôlé, et les valeurs cumulées, en majuscules, soit  $BCWS(t)$ ,  $BCWP(t)$ ,  $ACWP(t)$ , où  $t$  désigne la fin de la période contrôlée. On a donc par exemple  $BCWP(t) = BCWP(t-1) + bcwp(t)$ . Les notations en majuscules sans le suffixe (t) représentent le concept.

La Figure 2 visualise, sur un diagramme Charge - Temps, des valeurs cumulées pour ACWP et BCWP en regard de la courbe de charge prévisionnelle BCWS.

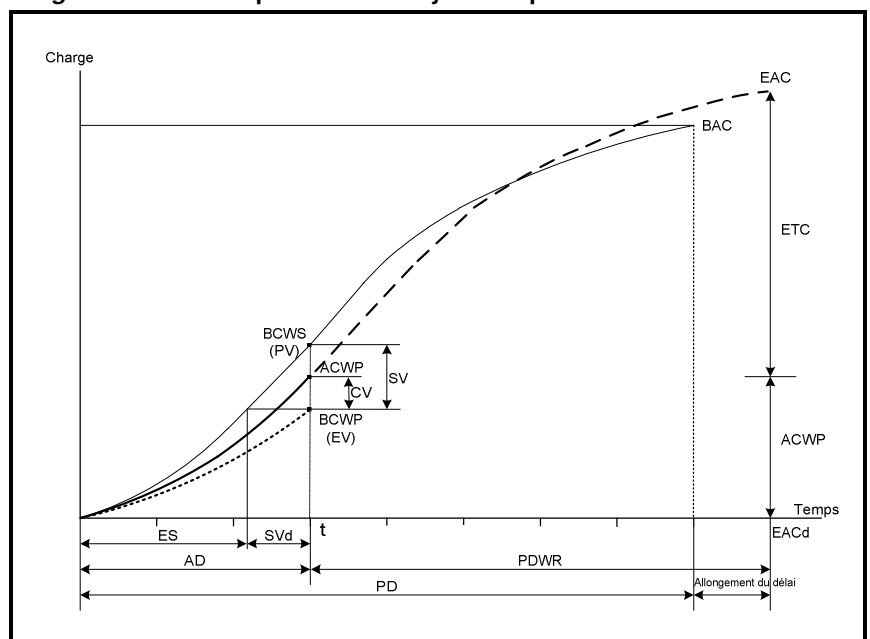
En comparant la valeur budgétaire des travaux effectués au Réalisé et au Planifié, on établit pour chacun des WP en cours d'exécution et pour le projet dans son ensemble, divers indicateurs de performance quant au respect du budget et du plan de charge.

Les indicateurs d'écart<sup>2</sup> sont (*Figure 2*) :

- l'écart en coût [*Cost Variance*]  $CV = BCWP - ACWP$
- l'écart en production [*Schedule Variance*]  $SV = BCWP - BCWS$

Le premier écart exprime la déviation budgétaire, le second celle dans la progression du travail. Suivant que l'écart est strictement négatif ou pas, la situation est défavorable ou non. L'interprétation des différentes combinaisons possibles est explicitée au *Tableau 3*. Il y a lieu de remarquer qu'à la fin d'un WP ou du projet,  $SV(t)$  est toujours égal à zéro, vu qu'à ce moment  $BCWP(t) = BCWS(t)$ , même si le délai n'a pas été respecté. Contrairement à ce que peut laisser croire sa désignation anglo-saxonne,  $SV$  n'exprime pas un écart par rapport au calendrier prévu. L'expression « écart de planning » parfois utilisée n'est pas judicieuse vu que  $SV$  n'est pas une durée. Signalons encore qu'un écart  $SV$  négatif peut résulter d'une insuffisance de ressources.

**Figure 2 : Concepts de l'analyse de performance**



**Tableau 3: Interprétation des indicateurs d'écart**

CV	SV	Interprétation	
= 0	= 0	Conforme au budget, Progression selon le plan	[On cost, On schedule]
= 0	> 0	Conforme au budget, Progression en avance sur le plan	[On cost, Ahead of schedule]
= 0	< 0	Conforme au budget, Progression en retard sur le plan	[On cost, Behind schedule]
> 0	= 0	Sous-consommation du budget, Progression selon le plan	[Under cost, On schedule]
> 0	> 0	Sous-consommation du budget, Progression en avance sur le plan	[Under cost, Ahead of schedule]
> 0	< 0	Sous-consommation du budget, Progression en retard sur le plan	[Under cost, Behind schedule]
< 0	= 0	Dépassement du budget, Progression selon le plan	[Over cost, On schedule]
< 0	> 0	Dépassement du budget, Progression en avance sur le plan	[Over cost, Ahead of schedule]
< 0	< 0	Dépassement du budget, Progression en retard sur le plan	[Over cost, Behind schedule]

On définit aussi des ratios de performance:

- l'indice de performance du coût [Cost Performance Index]  $CPI = BCWP / ACWP$
- l'indice de performance de la production [Schedule Performance Index]  $SPI = BCWP / BCWS$

Un indice inférieur, égal ou supérieur à 1 indique une performance respectivement insuffisante, normale ou meilleure que celle attendue. Si lors du contrôle au mois t on constate que l'indice  $CPI(t)$  est inférieur à l'unité, cela signifie que l'on a dépensé plus que prévu et qu'à performance égale la prévision budgétaire restante  $BAC - BCWP(t)$  risque d'être insuffisante pour achever le projet. Le rapport  $[BAC - BCWP(t)] / CPI(t)$  donne une estimation objective du Reste à faire ETC.

$SPI$  exprime un degré de progression relatif à la période analysée. Dans le cas où des travaux sont en avance grâce à une performance supérieure, l'indice est temporairement plus grand que 1, mais de toute façon  $SPI(t)$  vaut toujours 1 à la fin d'un WP ou du projet, même s'il y a du retard.

On peut se demander, au temps t, quel devrait être le niveau de performance pour terminer le projet en respectant le budget BAC (*Budget at completion - La Cible 107*). Si on désigne ce niveau par  $TCPI$  [To Complete Performance Index], il faut que le Reste à faire évalué par la formule  $[BAC - BCWP(t)] / TCPI$  ne dépasse pas  $BAC - ACWP(t)$ . On doit donc avoir  $TCPI \geq [BAC - BCWP(t)] / [BAC - ACWP(t)]$ . Si  $TCPI$  est significativement plus grand que  $CPI(t)$ , il est clair que la performance devra être fortement améliorée. Des actions telles qu'une formation adaptée ou un « coaching » par des ressources expertes peuvent y contribuer. Mais encore faut-il que le saut de performance soit possible. Selon des études statistiques sur des projets militaires aux Etats-Unis, lorsqu'un projet a atteint un avancement global de 20%, la performance ne progresse

généralement plus beaucoup (10% au maximum), de sorte que les dépassements budgétaires importants sont irrécupérables.

## MISE EN ŒUVRE DE L'ANALYSE DE PERFORMANCE

Pratiquement, on procède WP par WP. A la fin d'un mois t, il y a tout d'abord lieu de contrôler la progression du travail. Du début d'un WP jusqu'au temps t, cette progression peut être évaluée par le rapport de l'avancement physique constaté à celui prévu<sup>3</sup>.

Pour l'analyse de la performance du mois écoulé, la valeur  $acwp(t)$  est obtenue par un relevé de pointage des prestations, tandis que  $bcwp(t)$  est déterminé en relevant la part consommée du budget  $bcws(t)$ . Si celui-ci n'est pas suffisamment détaillé, on peut procéder en multipliant  $bcws(t)$  par l'avancement relatif du mois donné par le rapport des accroissements de l'avancement physique constaté et de celui prévu. Faisons remarquer que dans le cas où  $SV(t-1) < 0$ , il y a lieu de considérer la part inachevée des travaux du mois t-1 et, raisonnablement, une partie seulement de ceux programmés au mois t, celle-ci correspondant à la charge  $bcws(t)$  diminuée de  $SV(t-1)$ ; les travaux analysés pour le mois t ont ainsi une charge équivalente à  $bcws(t)$ . Un raisonnement analogue est applicable si  $SV(t-1) > 0$ . Par consolidation des grandeurs  $bcws(t)$ ,  $bcwp(t)$  et  $acwp(t)$ , on obtient des indicateurs mensuels par discipline technique et pour l'ensemble du projet. Leur comparaison à ceux du mois précédent permet d'apprécier l'évolution de la performance.

<sup>2</sup> Nous reprenons les appellations usuelles ; pour SV, on pourrait aussi dire « écart de progression ».

<sup>3</sup> Les avancements constaté et prévu d'un WP à un moment t sont visualisés par le diagramme LOB (cf. : fig.1b - La Cible 107).

**Tableau 4 : Exemple - Répartition budgétaire mensuelle**

WP	BAC	BCWS par mois							
		1	2	3	4	5	6	7	8
WP1	750	560	190						
WP2	1.300		375	505	420				
WP3	2.200		385	515	540	520	240		
WP4	2.180		360	490	615	510	125	80	
WP5	1.210					80	300	530	300
<b>Projet</b>	<b>7.640</b>	<b>560</b>	<b>1.310</b>	<b>1.510</b>	<b>1.575</b>	<b>1.110</b>	<b>665</b>	<b>610</b>	<b>300</b>

**Tableau 5 : Exemple - Analyse mensuelle de performance**

WP	bcws(3)	spi(3)	bcwp(3)	acwp(3)	sv(3)	cv(3)	cpi(3)
WP1	0	0	0	0	0	0	-
WP2	505	0,93	470	552	- 35	- 82	0,85
WP3	515	0,88	453	526	- 62	- 73	0,86
WP4	490	0,70	343	376	- 147	- 33	0,91
WP5	0	0	0	0	0	0	-
<b>Projet</b>	<b>1.510</b>	<b>0,84</b>	<b>1.266</b>	<b>1.454</b>	<b>- 244</b>	<b>- 188</b>	<b>0,87</b>

**Tableau 6 : Exemple - Valeurs cumulées de BCWS, BCWP et ACWP**

WP	BCWS(3)	BCWP(2) + bcwp(3)	=BCWP(3)	ACWP(2) + acwp(3)	= ACWP(3)
WP1	750	750	0	750	770
WP2	880	392	470	862	463
WP3	900	319	453	772	316
WP4	850	341	343	684	344
WP5	0	0	0	0	0
<b>Projet</b>	<b>3.380</b>	<b>1.802</b>	<b>1.266</b>	<b>3.068</b>	<b>1.893</b>

On détermine ensuite les indicateurs cumulés par WP, ainsi que ceux de consolidation, à partir des grandeurs ACWP(t), BCWP(t) et BCWS(t). Classiquement, c'est l'indice CPI « cumulé » qui est utilisé pour réévaluer le Reste à faire selon la formule ETC = (BAC - BCWP) / CPI (*Estimate To Complete - La Cible 107*). Néanmoins, avant de procéder de la sorte, le chef de projet comparera cpi(t) et CPI(t). Si la différence lui paraît significative et qu'à son avis la variation n'est pas temporaire, il préférera logiquement baser l'estimation sur la valeur cpi(t).

Si on engage des actions d'amélioration de la performance, une incidence favorable sur le CPI peut être escomptée et le Reste à faire ajusté en conséquence. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que le saut de performance sera limité, comme signalé précédemment, et ne sera pas immédiat. Il est dès lors prudent de conserver pour un certain temps le CPI constaté avant d'utiliser le CPI escompté.

Ainsi, par exemple, si l'amélioration n'est attendue qu'après l'achèvement de travaux prévus mais non effectués au mois t (SV(t) < 0), la formule serait : ETC = [BCWS(t) - BCWP(t)] / CPI<sub>constaté</sub> + [BAC - BCWS(t)] / CPI<sub>escompté</sub> ; si le progrès risque de se

faire attendre un mois de plus, elle deviendrait : ETC = [BCWS(t) - BCWP(t) + bcws(t+1)] / CPI<sub>constaté</sub> + [BAC - BCWS(t+1)] / CPI<sub>escompté</sub>.

Signalons aussi que certains préconisent l'emploi de l'indice combiné CSI = CPI · SPI [*Cost / Schedule Index*] pour le calcul du Reste à faire lorsque le projet prend du retard suite à une mauvaise performance.

Faisons par ailleurs les remarques suivantes : (a) comme les WP font appel à des ressources spécifiques, il est plus logique d'utiliser un CPI propre à un WP ou à un groupe de WP recourant aux mêmes ressources de base, plutôt que de faire usage d'un CPI commun à tous les WP ;

(b) la prudence incite généralement à ne pas utiliser des CPI supérieurs à 1 ;  
(c) la réévaluation des WP inentamés se justifie rarement.

Mentionnons enfin qu'il est possible d'estimer le Reste à faire en utilisant des approches différentes selon les WP, et de réserver l'analyse de performance à ceux dont l'importance justifie une investigation approfondie.

### Un exemple illustre l'usage de la méthode.

Il considère un projet comportant 5 WP dont la *Tableau 4* indique la répartition budgétaire mensuelle.

Le contrôle à la fin du mois 3 fournit les données mensuelles reprises dans la *Tableau 5* ; spi(3) est l'avancement relatif du mois et bcwp(3) = bcws(3) · spi(3).

La *Tableau 6* montre les valeurs cumulées.

**Tableau 7 : Exemple - Résultats de l'analyse de performance**

WP	BAC	BCWS(3)	BCWP(3)	ACWP(3)	SV(3)	CV(3)	SPI(3)	CPI(3)	cpi(3)	ETC	EAC	VAC
WP1	750	750	750	770	0	-20	1	0,97	-	0	770	20
WP2	1.300	880	862	1.015	-18	-153	0,98	0,85	0,85	515	1.530	230
WP3	2.200	900	772	842	-128	-70	0,86	0,92	0,86	1.552	2.394	194
WP4	2.180	850	684	720	-166	-36	0,80	0,95	0,91	1.644	2.364	184
WP5	1.210	0	0	0	0	0	0	1	-	1.210	1.210	0
Projet	7.640	3.380	3.068	3.347	-312	-279	0,91	0,92	0,87	4.921	8.268	628

Les résultats de l'analyse sont repris dans la *Tableau 7*.

Les indicateurs sont au rouge en ce qui concerne la conformité au plan de charge ( $SV < 0$ ) et la performance de production ( $SPI < 1$ ), ainsi que pour le respect du budget ( $CV < 0$ ) et la performance budgétaire ( $CPI < 1$ ). Pour le WP3, la valeur mensuelle  $cpi(3) = 0,86$  est considérée comme accidentelle et ETC est réévalué avec la valeur moyenne  $CPI(3)$ . Pour le WP4 par contre, c'est la valeur mensuelle  $cpi(3)$  qui est retenue.

Finalement les valeurs ETC calculées pour chacun des WP seront réparties mois par mois en tenant compte des ressources disponibles.

## ESTIMATION DU DELAI D'ACHEVEMENT

Si l'indicateur  $SV^4$  exprime l'écart constaté par rapport au plan de charge, il n'offre cependant pas de visibilité directe quant au décalage éventuel des travaux dans le temps, ni ne permet de préjuger du délai d'achèvement du projet.

Divers travaux récents se sont intéressés à la problématique de l'estimation de ce délai en suivant une démarche analogue à celle de l'analyse de performance.

Ainsi, le concept ES [*Earned Schedule*] de « délai acquis » représente la durée planifiée du travail effectué et correspond à la notion BCWP ou EV (fig.2). Les indicateurs  $SVd^5 = ES - AD$  et  $SPId = ES / AD$ , où AD [*Actual Duration*] désigne le temps écoulé depuis le début du projet, font pendant respectivement à SV et SPI; le premier est le retard ou l'avance au temps t du contrôle, le second mesure la performance quant au respect du planning. Enfin, les notions PDWR [*Planned Duration of Work Remaining*] et EACd [*Estimate At Completion for duration*] sont les transpositions respectives de ETC et EAC.

<sup>4</sup>  $SV = BCWP - BCWS = EV - PV$

<sup>5</sup> Nous écrivons ici divers symboles avec le suffixe « d » au lieu de « t » utilisé dans certaines publications, pour éviter toute confusion avec les règles de notation de cet article.

Différentes méthodes de détermination de la durée EACd d'un projet ont été proposées, notamment les suivantes: *Planned Value Method* (Anbari, 2003), *Earned Duration Method* (Jacob, 2003), *Earned Schedule Method* (Henderson, 2004, sur base du travail de Lipke). Une étude comparative de ces trois méthodes effectuée par Vandevoorde & Vanhoucke en 2005 a montré qu'elles fournissent, dans un certain nombre de situations caractéristiques, des résultats similaires, sauf dans le dernier tiers des projets où seule la méthode *Earned Schedule* est satisfaisante.

Par similitude avec le calcul du Reste à faire, Henderson propose la formule suivante:  $EACd = AD + (PD - ES) / PF$ , où PD [*Planned Duration*] désigne le délai initialement prévu et PF [*Performance Factor*] un facteur de performance dont la valeur usuelle est SPId. Toutefois, cette formule ne considère pas les ressources et ne peut donc fournir au mieux qu'une valeur approximative de EACd. En pratique, l'estimation la plus fiable du délai d'achèvement résulte de la répartition dans le temps de la charge de travail restante, compte tenu des ressources affectées.

## MAÎTRISE DES DEPASSEMENTS DE COÛT ET DE DELAI

Les écarts significatifs par rapport aux budgets et délais des WP doivent faire l'objet d'investigations parfois poussées, pour en déterminer les causes et si possible y remédier.

Une attention particulière est à porter aux travaux non prévus, mais néanmoins effectués, car ils pénalisent la situation budgétaire. Une négociation avec le maître de l'ouvrage devra les avaliser a posteriori par des avenants contractuels.

Pour des petits projets, un dépassement budgétaire global de 10 à 20 % à l'achèvement n'est pas rare. L'écart est parfois nettement plus important pour de grands projets. Lorsque la différence  $VAC = EAC - BAC$  augmente de mois en mois à un point tel que le redressement paraît problématique, il est

raisonnable d'examiner s'il n'est pas préférable de redéfinir le projet, voire d'y mettre prématurément un terme, si cela est possible. La même question se pose dès que l'objectif se révèle utopique ou si une évolution politique, économique ou technologique importante remet en cause les options retenues. Dans ces situations, il appartient au Comité Directeur du projet [*Steering Committee*] de prendre ses responsabilités.

Un système informatisé d'aide à la gestion est indispensable pour surveiller efficacement l'évolution financière d'un projet, mais ne garantit toutefois pas le respect du budget et des échéances. Eviter des dépassements s'avère souvent ardu en raison de divers facteurs liés au projet lui-même, à son management, à l'équipe de projet et à l'environnement. Nous examinons ci-après les plus fréquents, ainsi que les dispositions préventives qu'un chef de projet peut prendre pour éviter, ou à tout le moins contenir, l'escalade des coûts et du délai.

### Facteurs liés au projet

L'incertitude est un problème inhérent à tout projet, puisque celui-ci est unique et qu'il comporte donc des aspects mal connus. A cette incertitude sont associés des risques : imprévus, impondérables, aléas. Si le recours à des assurances permet de couvrir l'impact financier de certains d'entre eux, la prévention se situe pour l'essentiel dans la mise en place de procédures visant à les juguler. Celles-ci consistent à identifier et évaluer les risques suffisamment probables, puis à définir les actions à entreprendre tant pour les réduire que pour limiter leur impact éventuel. La gestion des risques est reconnue aujourd'hui comme l'une des clés de la réussite des projets.

Il y a également lieu, lors de l'estimation initiale des travaux, de provisionner une réserve budgétaire [*contingency*], souvent de l'ordre de 10 %. Pour les avenants conclus en cours de projet, une réserve moindre est envisageable compte tenu de la réduction de l'incertitude en fonction de l'avancement. En pratique, on peut introduire dans la structure CBS (*Cost Breakdown Structure – La Cible 107*) de décomposition des coûts, une rubrique budgétaire unique pour couvrir l'incertitude. On y puise lorsqu'il faut ajuster des postes insuffisamment budgétisés et on gère ces transferts comme des avenants internes au projet.

Un autre facteur perturbateur est celui des modifications. Lorsque celles-ci sont trop fréquentes, ou demandées sans justification impérieuse, elles nuisent au moral de l'équipe de projet et à la productivité, ainsi qu'aux relations d'affaire. Dire "non" aux changements qui ne sont

pas essentiels doit être une attitude de base du chef de projet. A un stade avancé de ce dernier, c'est même indispensable à moins qu'il ne faille corriger des erreurs. La bonne gestion impose une procédure stricte de demande de modifications avec évaluation de l'incidence sur le coût et le délai du projet, ainsi que la négociation d'avenants.

### Facteurs liés au management de projet

L'aptitude d'un chef de projet à organiser joue un rôle crucial. Il doit notamment veiller à un dosage adéquat entre l'expérience et le potentiel des membres de son équipe. Les ressources d'expérience sont nécessaires là où il faut définir les orientations ou réduire les incertitudes, tandis que celles à bon potentiel sont très efficaces dans la mise en œuvre. Par ailleurs, la structure de l'équipe doit refléter le partage des rôles et des responsabilités pour que chacun sache clairement qui fait quoi. Les bénéfices qui en résultent sont une communication facilitée entre les membres de l'équipe, l'évitement de tiraillements internes, l'élimination de duplications coûteuses, bref un climat de travail sain et productif.

Le chef de projet doit pouvoir adapter son style de leadership en fonction du niveau de compétence et de maturité de ses collaborateurs. Très directif si les résultats désirés l'exigent, il doit néanmoins être ouvert aux échanges d'idées, aux suggestions de solutions et ne pas hésiter à les susciter à l'occasion des difficultés qui surviennent. Une telle communication réciproque contribue grandement au climat de confiance et de collaboration qui est essentiel pour éviter des incompréhensions et des discordances. Elle entretient aussi la motivation de chacun. A ce propos, l'engagement personnel du chef de projet compte pour beaucoup. C'est lui qui doit démontrer le plus manifestement son sens des responsabilités et un souci constant de la bonne fin du projet.

### Facteurs liés à l'équipe de projet

De nombreux problèmes peuvent survenir au sein d'une équipe de projet. L'inefficacité en est un des plus critiques. Elle se manifeste par une productivité insuffisante, l'improvisation, le tâtonnement, les retards pris d'embellée. Les causes habituelles en sont le manque d'expérience ou de formation du personnel, l'absence de méthode et de standards (règles, conventions,...), l'inadéquation des conditions et des outils de travail. Pour une efficacité optimale dès le départ, il y a lieu d'identifier les besoins de l'équipe et d'y répondre avant le démarrage du projet.

Chaque phase d'un projet a une incidence sur le coût final. C'est en début de projet, au moment où les options de base sont prises, que l'on influence le plus la réalisation probable EAC (*Estimate at completion – La Cible 107*). Les membres de l'équipe impliqués dans les choix doivent prendre



conscience des conséquences de leurs décisions sur le coût final. Tout perfectionnisme est à éviter. Le principe à suivre est de concevoir en fonction du budget, ce que les anglo-saxons désignent par DTC [*Design To Cost*]. Une mentalité de recherche permanente du meilleur compromis entre objectif, coût et délai doit s'installer.

Détecter très vite une erreur permet d'y remédier à moindre coût. Repérée sur un plan à peine terminé par exemple, elle peut ne demander que quelques heures de rectification, alors que découverte au moment de la construction elle nécessitera des efforts conséquents. Dans le cadre d'un système de gestion de la qualité, la responsabilité que chacun doit assumer dans son travail ne dispense pas d'une procédure de vérification qui, pour être efficace, doit être appliquée strictement par des agents compétents participant au projet. En outre, le point de vue critique d'experts extérieurs peut être utile lors d'une revue de conception [*Design review*].

#### Facteurs liés à l'environnement

Des désaccords, voire des conflits, peuvent survenir avec les acteurs externes (maître de l'ouvrage, fournisseurs, administrations) et avoir un effet négatif sur la productivité. Lorsque celle-ci baisse, il n'est jamais facile de la rétablir. Pour éviter cet écueil, le « savoir-être » du chef de projet et le caractère franc de ses relations vis-à-vis de son client et des firmes intervenantes sont primordiaux. Les projets forfaitaires peuvent être exposés aux risques d'inflation et de change. Pour se protéger du premier, une réserve budgétaire propre aux postes qui y sont sensibles peut être introduite lors de l'estimation initiale et faire l'objet d'un suivi régulier. Pour remédier au second, on aura recours aux clauses de révision des prix. A ce propos, l'important est que la formule d'ajustement convenue avec le maître de l'ouvrage permette de couvrir celle prévue par les contrats passés avec les fournisseurs et entrepreneurs.

#### EN CONCLUSION

Malgré des dispositions préventives, le risque de dépassement du budget et du délai d'un projet n'est pas exclu. Dès lors, l'usage d'indicateurs de contrôle s'impose; ils forment le tableau de bord du suivi. Nous avons examiné dans cet article ceux qui fournissent une évaluation quantitative périodique de l'avancement et de la performance accomplie. Ils permettent d'estimer la réalisation probable à l'achèvement, ainsi que la date de fin des travaux, et par suite, donnent l'alerte en cas d'écart significatifs par rapport au budget et au délai.

Les indicateurs restent toutefois d'une utilité restreinte sans le savoir-faire « managérial » du chef de projet pour les exploiter. Ce dernier prendra des mesures efficaces pour améliorer la performance lorsque des dépassements se profilent. Il en analysera l'incidence sur le Reste à faire et la date de fin des travaux pour s'assurer qu'elles sont suffisantes.

Pierre angulaire de la gestion, le contrôle permet, par le biais d'indicateurs pertinents, de réagir de façon adaptée pour maintenir le projet dans le périmètre « objectif, délai, budget ».

#### REFERENCES

- ANBARI F.T. (2003), *Earned value method and extensions*, Project Management Journal, 34-4, pp.12-23
- CHRISTENSEN D.S. & HEISE S.R. (1993), *Cost performance index stability*, National Contract Management Journal, 25, pp. 7-15
- CHRISTENSEN D.S. & PAYNE K.I. (1992), *CPI stability - Fact or Fiction ?*, Journal of Parametrics, 10, pp. 27-40
- HENDERSON K. (2004), *Further developments in earned schedule*, The Measurable News (Spring), pp. 15-22
- JACOB D.S. (2003), *Forecasting project schedule completion with earned value metrics*, The Measurable News (March), pp.7-9
- LIPKE W.H. (2004), *Connecting earned value to the schedule*, The Measurable News (Winter), pp. 6-16
- VANDEVOORDE S. & VANHOUCHE M. (2006), *A comparison of different project duration forecasting methods using earned value metrics*, International Journal of Project management, 24-4, pp.289-302

## Réflexion

> Analyse de la valeur acquise / Earned Value Analysis (EVA) :

### Une méthodologie éprouvée en pleine évolution

Partie 1/3 : Concepts de base

*Cet article fait écho à la conférence EVA Europe qui s'est tenue à Genève les 25 et 26 novembre derniers. Pierre BONNAL, Jurgen De JONGHE & Nicolas MONTANDON nous entraînent dans la redécouverte de l' « Earned Value Analysis » qui fait en quelque sorte écho à l'approche présentée par Jean Pierre DECOSTRE.*



Pierre BONNAL

Jurgen De JONGHE

Nicolas MONTANDON

*Cet article est structuré en trois parties : cette première partie rappelle les concepts de base.*

*La seconde en explicitera les formulations modernes (La Cible109).*

*La troisième partie entrera dans les détails de certains concepts plus avant-gardistes qui suscitent de l'intérêt auprès des praticiens d'EVA (La Cible110).*

*N'en doutons pas, cette trilogie présentée avec passion saura répondre à toutes vos questions.*

**L'objet** premier de cet article est de rendre compte de la première édition de la conférence EVA Europe qui s'est tenue à Genève les 25 et 26 novembre derniers. Cet article est aussi pour nous l'occasion de faire le point sur cette approche de management de projet en présentant les grandes lignes de cette technique de management de projet ainsi que quelques concepts avancés aux lecteurs de **La Cible**. Cet article vient en trois parties : Cette première partie rappelle les concepts de base. La seconde en explicitera les formulations modernes. La troisième partie entrera dans les détails de certains concepts plus avant-gardistes qui suscitent de l'intérêt auprès des praticiens d'EVA.

Les auteurs (voir biographies détaillées en fin d'article)

#### Pierre Bonnal

CERN, et Haute école de gestion de Genève, Suisse  
Courriel : [pierre@bonnal.eu](mailto:pierre@bonnal.eu) - Cell. : +41 79 824 61 22  
Pierre Bonnal est professeur de management à la HEG de Genève et doyen du département d'Économie d'entreprise. Il est aussi chargé de cours à HEC Genève et à HEC Lausanne. Pierre est membre de la Société suisse de Management de projet (SMP).

#### Jurgen De Jonghe

CERN, Genève, Suisse  
Courriel : [Jurgen.de.Jonghe@cern.ch](mailto:Jurgen.de.Jonghe@cern.ch) - Tél. : +41 22 767 8197  
Jurgen De Jonghe est responsable des outils de gestion de projet et de planification des ressources au sein de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire – CERN.

#### Nicolas Montandon

Haute école de gestion de Genève, Suisse.  
Courriel : [nicolas.montandon@hesge.ch](mailto:nicolas.montandon@hesge.ch) - Tél. : +41 22 388 1799  
Nicolas Montandon est Adjoint Scientifique à la Haute école de gestion de Genève au sein du département Économie d'entreprise (Business Administration).

## Encore un nouvel acronyme

Encore un nouvel acronyme va certainement se dire le praticien du management de projet ! Le fait est, en matière de management, les acronymes font florès. En fait, nombreux sont les chefs de projet qui pratiquent EVA, ou EVM, autrement dit le management de projet par la valeur acquise, et cela, sans toujours le savoir. Mais avant d'aller plus de l'avant dans la compréhension de ce qui se cache derrière ce concept, précisons tout d'abord que cette approche de management de projet, contrairement à des approches telles que la Chaîne critique ou des méthodes comme Prince2 ou Hermès pour n'en citer que quelques unes, n'est pas auto-suffisante en soi. Très modestement, EVA ne vient que compléter les démarches classiques de management de projet, en particulier celles promues par les associations professionnelles de management de projet, en leur donnant un cadre plus formel pour rendre compte de l'avancement d'un projet.

Le lecteur est donc prévenu, il ne trouvera pas dans cet article la description d'une méthode de management de projet à proprement parler, mais celle d'un système, d'aucuns diraient d'une technique, qui lorsque adjoint au cadre de planification temporelle et économique du projet, permet à l'équipe de projet de savoir où elle en est et de présenter aux mandants des rapports rendant fidèlement compte de la situation d'avancement du projet.

Persistons à paraphraser Monsieur Jourdain : nombreux en effet sont les chefs de projet qui pratiquent EVA sans le savoir ! C'est peut-être que ce concept est connu sous différents noms ? Et c'est effectivement le cas.

Un petit peu d'histoire. Ce qui se cache derrière EVA est né aux États-Unis d'Amérique à la fin des années 60. Forcé de constater bien trop tardivement

de fâcheuses dérives dans la réalisation de grands projets militaires, le Département de la défense américain a décidé d'imposer un cadre de rapportage formel à tous projets dès que ceux-ci pouvaient se prévaloir d'un important financement public. Ce système de maîtrise de l'avancement imaginé par des économistes a reçu le nom de C/SCSC, acronyme bizarre pour Cost/Schedule Control System Criteria.

L'idée à la base de ce système est simple et somme toute judicieuse : avant que le projet démarre, l'équipe de projet est invitée à décrire le rythme suivant lequel le projet devrait acquérir de la valeur. Une fois que le projet a démarré, l'équipe de projet rend compte de l'avancement réalisé en rapportant un avancement physique valorisé d'une part, et le montant des coûts encourus d'autre part. À l'analyse de cette performance instantanée, les mandants et parties prenantes disposent d'une appréciation objective de la santé du projet. Le cas échéant, ils peuvent prendre des décisions : revoir le mandat confié à l'équipe de projet, accorder une allocation budgétaire supplémentaire, revoir l'échéancier du projet... voire dans certaines circonstances, mettre carrément fin au projet !

Jusqu'à la fin des années 80, l'usage du C/SCSC dans les projets est resté relativement confidentiel. Seuls quelques grands projets publics américains l'ont utilisé, pour la simple raison qu'ils y étaient contraints par leurs donneurs d'ordres. Pourquoi si peu de projets l'ont utilisé alors que cette technique est qualifiée de simple et judicieuse dans le paragraphe précédent ? Certainement plusieurs raisons à cela, parmi lesquelles :

- les standards militaires américains, et particulièrement ceux dévolus à la gestion, sont généralement perçus comme lourds de mise en œuvre et contraignants d'usage,
- plus généralement, toute tâche de gestion est perçue comme coûteuse et bien souvent non génératrice de valeur,
- les acronymes associés à la technique C/SCSC, tant en anglais que dans leur traduction française, prêtent facilement à confusion (cf. *Tableaux 1 et 2*),
- enfin, sur la base du principe « pour vivre heureux, vivons cachés », pourquoi faire œuvre de transparence et voir les mandants et autres parties prenantes s'immiscer dans les affaires des équipes de projets...

Un soubresaut dans la démocratisation de C/SCSC s'est fait ressentir à la fin des années 80 avec l'avènement des

Tableau 1. Principaux paramètres de C/SCSC.

Acronyme	Dénomination
BCWS	Budgeted Cost of the Work Scheduled
BCWP	Budgeted Cost of the Work Performed
ACWP	Actual Cost of the Work Performed

Tableau 2. Principaux paramètres de C/SCSC dans leur traduction française.

Acronyme	Dénomination
CBTP	Coût budgété du travail planifié
CBTE	Coût budgété du travail effectué
CRTE	Coût réel du travail effectué

progiciels de gestion de projet pour micro-ordinateurs. Mais l'appropriation de cette technique par les projets ne s'est vraiment faite qu'à partir de 1996 lorsque le standard militaire américain est passé sous le giron de l'ANSI — l'American National Standard Institute, l'équivalent américain de l'AFNOR française — et l'Electronic Industry Alliance américaine. Du même coup, un certain nombre de changements a été opéré :

- le nom du concept C/SCSC a été rebaptisé Earned Value Management et popularisé sous l'acronyme EVM aux Etats-Unis et baptisé Earned Value Analysis sous l'acronyme EVA au Royaume-Uni ; deux noms pour rigoureusement la même technique ! George Bernard Shaw disait quant à ces subtilités linguistiques : « La Grande-Bretagne et les Etats-Unis sont deux grands pays séparés par une même langue. ». Le Royaume-Uni étant géographiquement plus proche de nous que les États-Unis, c'est l'acronyme britannique EVA qui dans la suite de cet article, dans un unique souci de commodité, sera préféré à l'expression « management de projet par la valeur acquise »,
- les trois principaux paramètres d'EVM ont reçu une dénomination plus facilement mémorisable et bien moins ambiguë (cf. le *Tableau 3*).

Acronyme	Dénomination	Traduction française
PV	Planned Value	Valeur prévisionnelle
EV	Earned Value	Valeur acquise
AC	Actual Cost	Coût encouru

À notre connaissance, aucune traduction française officielle de ces nouveaux acronymes n'a été formalisée. Aussi, celles données dans la troisième colonne du *Tableau 3* le sont elles à titre purement informatif. Dans un souci de clarté, nous avons pris le parti de n'utiliser que les acronymes d'origine anglo-américaine.

### Une nième technique d'origine anglo-saxonne

Depuis le milieu des années 90, EVA est une méthodologie de rapportage de projet qui a reçu beaucoup d'attention de la part d'organisme de standardisation. Les deux principaux standards sont les suivants :

- American National Standards Institute/Electronic Industries Alliance (1998) Earned Value Management Systems. (ANSI/EIA-748-A-1998, rev. 2, reaffirmed August 28, 2002) American National Standards Institute, Wash. DC, USA,

- PMI Standard Committee (2005) Practice standard for Earned Value Management. Project Management Institute, Newton Square, PA, USA.

Cette technique a aussi reçu beaucoup d'attention de la part d'associations professionnelles. Dès le milieu des années 70, une association s'est constituée aux Etats-Unis pour assurer la promotion de C/SCSC puis d'EVM dans les milieux professionnels. Depuis une dizaine d'années, cette association a rejoint le Project Management Institute américain (PMI) en formant un collège spécifique : le CPM, College of Performance Management. Sous l'égide du PMI, cette association organise deux conférences annuelles :

- l'une baptisée « EVM World » se tient au printemps et a ses quartiers en Floride ; ce sont près de 500 personnes qui ont participé à la 25<sup>e</sup> édition de cet événement,
- l'autre, l'Integrated Program Management Conference (IPM), co-organisée avec deux autres associations professionnelles américaines : la Society of Cost Engineering and Analysis (SCEA) et la National Defense Industrial Association (NDIA), qui se tient généralement à la fin de l'automne en Virginie, en est à sa 21<sup>e</sup> édition.

Le Royaume-Uni n'est pas en reste. Les promoteurs d'EVA se retrouvent au sein d'un groupe d'intérêt spécifique de l'Association for Project Management britannique (APM), qui est l'équivalente outre-manche de l'AFITEP. Ce groupe d'intérêt spécifique EVA organise une conférence à Londres tous les printemps. La prochaine édition sera la 16<sup>ème</sup>.

Le fait est : C/SCSC puis EVM et EVA bénéficient depuis quelques décennies d'un intérêt certain dans les pays anglo-saxons. Quid du reste du monde ? EVA est une technique prescriptive, et force est de constater que celle-ci étaient « sérieusement utilisée » dès lors qu'elle était « fermement prescrite » par les mandants des projets ! Ce fut et demeure le cas aux Etats-Unis et au Royaume-Uni où les projets ont obligation de rendre compte suivant cette technique dès lors qu'ils bénéficient d'une part de financement public. Mais les équipes de projet qui y ont pris goût persistent à l'utiliser, même sur des projets ne bénéficiant pas d'un financement public. Les bureaux des projets (PMO) de grandes entreprises ont aussi vu les bénéfices qu'ils pouvaient tirer d'un usage raisonné d'EVA et se sont aussi faits les promoteurs de cette technique de rapportage de projet. Enfin, la mondialisation aidant, des projets non spécifiquement anglo-saxons ont aussi été fortement incités à utiliser EVA parce qu'une partie de leur financement était britannique ou nord-américain, ou parce qu'en leur sein des habitués d'EVA insistaient pour que cette approche soit utilisée.

Autrement dit, le besoin de fédérer les savoir-faire en matière d'EVA n'est pas uniquement anglo-saxon, il est global. Les forums britanniques et nord-américains sont d'excellents lieux d'échange de savoir-faire, mais force est quand même de constater que ce sont les approches prescriptives anglo-saxonnes qui accaparent l'essentiel des discussions. Les participants non anglo-saxons pouvaient parfois rester dubitatifs quant à la nature de ces échanges, et à leur pertinence dans d'autres contextes de projet.

## Rendre EVA plus européenne

Deux des auteurs de cet article ont eu la chance de participer à plusieurs conférences londonniennes et nord-américaines et ont, avec quelques conférenciers non anglo-saxons, senti le besoin de promouvoir une approche plus « continentale » d'EVA. D'où l'idée d'une conférence européenne continentale dont la première édition s'est tenue à Genève les 25 et 26 novembre derniers. Le CERN, l'Organisation européenne pour la physique des particules qui fait grand usage d'EVA dans la conduite de ses projets a offert le gîte ; la Haute école de gestion de Genève a prêté son assistance à l'organisation de cette conférence. Des associations professionnelles, parmi lesquelles l'AFITEP, la Société suisse de Management de Projet, l'Association for Project Management britannique, mais aussi le PMI au travers de son entité européenne et de quelques uns de ses chapitres européens ont apporté leur appui à l'organisation de cette manifestation. Enfin, le SIG EVA britannique ainsi que le College of Performance Management américain ont contribué à l'organisation de cet événement en participant à l'organisation mais aussi en y apportant l'expertise anglo-saxonne.

Ce sont près de 80 personnes qui ont participé à cette conférence, première du genre en Europe continentale. Près de 60 d'entre elles étaient originaires d'Europe, les autres avaient leur résidence d'Amérique du Nord dans leur grande majorité, mais aussi d'Australie, d'Afrique et d'Amérique du Sud. Ce sont une vingtaine de conférenciers qui tour à tour se sont succédé pour présenter EVA, pour témoigner de l'utilisation d'EVA qu'ils font, ou rendre compte des travaux académiques en cours dans cette branche spécifique du management de projet et autres avancées pour rendre EVA encore plus efficaces.

Au vu de l'intérêt que cette première manifestation a suscité, les organisateurs ont d'ores et déjà décidé de poursuivre cette initiative. La seconde édition d'EVA Europe se tiendra à Gand en Belgique les 25 et 26 novembre 2010. À bon entendeur...

Il n'est pas question pour nous de développer ici les messages clés de toutes les communications qui ont

été faites ; nous invitons le lecteur à consulter le site [www.eva-europe.eu](http://www.eva-europe.eu) pour plus de détails.

## Biographie détaillée des auteurs

### Pierre Bonnal.

Ingénieur de formation, Pierre Bonnal est titulaire d'une maîtrise es sciences en Management de projet de l'Université du Québec et d'un doctorat en Gestion des systèmes industriels de l'Institut national polytechnique de Toulouse. Il a effectué l'essentiel de sa carrière professionnelle dans l'ingénierie des grands projets industriels : plateformes pétrolières offshore, nucléaire civil, big science. Pierre Bonnal est actuellement professeur de management à la HEG de Genève et doyen du département d'Économie d'entreprise. Il est aussi chargé de cours à HEC Genève et à HEC Lausanne. Pierre est membre de la Société suisse de Management de projet (SMP). Il a été le président de cette dernière de 2001 à 2004. Il est régulièrement sollicité pour prendre part à des colloques relatifs à EVM ; dernièrement, il a été invité en qualité de « keynote speaker » à l'EVM World 2009 qui s'est tenu en Floride en mai dernier. Il a aussi été partie prenante dans l'organisation de la conférence EVA Europe 2009 qui s'est tenu au CERN à Genève en novembre dernier.

### Jurgen De Jonghe.

Jurgen De Jonghe a obtenu un MSc en informatique et mathématiques appliqués de l'Université de Louvain, Belgique. Il a plus que 15 ans d'expérience comme chef de projet pour des moyens et grands projets au sein de l'Organisation européenne pour la recherche nucléaire - CERN. Jurgen est responsable des outils de gestion de projet et de planification des ressources au CERN. Ces outils sont utilisés aussi bien dans le cadre de la construction et mise à jour des détecteurs ainsi que les accélérateurs tels que le LHC ainsi que les projets menés en collaboration avec l'Union Européenne. Il a aussi été partie prenante dans l'organisation de la conférence EVA Europe 2009 qui s'est tenu au CERN à Genève en novembre dernier.

### Nicolas Montandon.

Nicolas Montandon est diplômé en Sciences économiques de la University of Queensland, Brisbane, Australie ainsi qu'en études supérieures en Hôtellerie et Restauration de l'École hôtelière de Lausanne en Suisse. Nicolas a avant tout une solide expérience en tant que conseiller à la clientèle d'entreprises au sein d'une grande banque suisse et plus récemment en tant qu'Adjoint Scientifique à la Haute école de gestion de Genève. Au bénéfice d'une certification IPMA, il gère des projets stratégiques pour le département d'économie d'entreprise et a eu le rôle de Secrétaire général du comité d'organisation d'EVA Europe 2009, Genève.

Magazine

> derniers ouvrages parus



« **Managez un projet avec succès** » de **Lionel BELLENGER**

Editions ESF, 2<sup>ème</sup> édition, 11/2009, 128 pages, ISBN : 2-7101-2082-8.

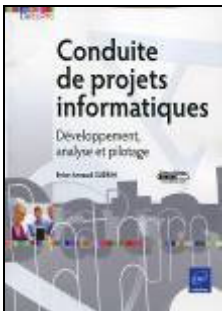
Présentation par l'éditeur :

Vous devez participer à un projet ou l'encadrer ? Vous vous demandez comment travailler en mode projet et quels sont les outils à adopter ? Ce guide est fait pour vous !

Grâce à cet ouvrage pratique et opérationnel, vous apprendrez étape par étape à :

- maîtriser les techniques de gestion de projet ;
- gérer les dérapages et vous adapter en permanence ;
- manager une équipe et renforcer les synergies ;
- mettre en place une communication adaptée tout au long du projet...

Adoptez les bons réflexes et pilotez votre équipe projet de main de maître !



« **Conduite de projets informatiques - Développement, analyse et pilotage** » de **Brice-Arnaud GUERIN**

Editions ENI, 1<sup>ère</sup> édition, 11/2009, 298 pages, ISBN : 2-7460-5104-4.

Présentation par l'éditeur :

Ce livre sur la conduite de projets informatiques s'adresse à un public d'informaticiens, de chefs de projet, qu'ils soient professionnels ou étudiants. Il présente la conduite de projets d'une façon concrète et abordable, en fournissant les éléments clés d'un projet réussi : analyse, suivi, bilan.

Toutes les étapes d'un projet sont présentées sous l'angle pratique, en reliant des règles implicites à des exemples réels. Les explications "toutes faites" et les paradigmes "prêts à l'emploi" sont analysés pour permettre aux chefs de projets d'effectuer leurs propres choix, en toute connaissance de cause. Les informaticiens et les professionnels impliqués dans des projets informatiques trouveront des réponses aux questions fréquemment posées et qui les concernent quotidiennement (moyens, chiffrage, planning, risques, aspects fonctionnels...).

L'outillage de conduite du projet est également passé en revue, pour permettre aux équipes, mêmes réduites, de communiquer et de suivre leurs projets avec efficacité.

Des éléments complémentaires sont en téléchargement sur le site des éditions ENI. Ils contiennent des exemples de chiffrage, des extraits de spécifications, de plannings et d'indicateurs et illustrent en particulier les chapitres sur l'analyse, le développement, la planification et le pilotage.



« **Manager un projet** » de **Thierry des LAURIERS**

Insep Consulting Editions, 2<sup>ème</sup> édition, 11/2009, 48 pages, ISBN : 2-914006-90-X.

Présentation par l'éditeur :

Présentation des conditions d'une gestion de projet réussie : définition, organisation, pilotage, mobilisation des acteurs, rôles du projet.

- Pourquoi maîtriser le management de projet ?
- Quels sont les points-clés du management de projet ?
- Quels rôles dans un projet ?
- Comment définir et organiser un projet ?
- Comment piloter le projet ?.



« **La valeur objective des projets informatiques** » de Pierre **BONINGRE** et Jean-François **TIPAKA**

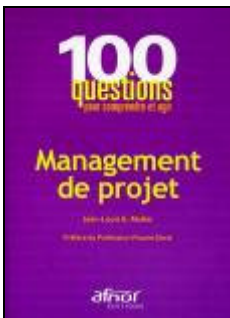
Editions Hermès, 1<sup>ère</sup> édition, 09/2009, 240 pages, ISBN : 2-7462-2213-2.

Présentation par l'éditeur :

Dans tout contexte économique difficile, il est indispensable de fournir une analyse réaliste des besoins, des enjeux et des risques qui accompagnent un projet informatique. Cette étude préalable doit être établie par l'ensemble des parties prenantes : informaticiens, commanditaires, financiers et futurs utilisateurs.

La valeur objective des projets informatiques présente une méthode d'analyse reposant sur différents critères : un critère quantitatif (la rentabilité du projet) qui fait appel à des notions financières et de contrôle de gestion, et quatre critères qualitatifs (nécessité du projet, maîtrise du risque, internalités et externalités). Spécialement mise au point pour identifier et comprendre les différentes facettes d'un projet informatique, cette démarche permet d'apprécier la valeur de ce dernier dans sa globalité et plus particulièrement en fonction de sa rentabilité économique et des gains attendus.

La Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a aujourd'hui généralisé l'utilisation de cette méthode multicritère ; l'ouvrage propose un retour d'expérience de la gouvernance de ces projets.



« **Management de projet**

**100 questions pour comprendre et agir** » de Jean-Louis **MULLER**

Editions AFNOR, 2<sup>ème</sup> édition, 09/2009, 124 pages, ISBN : 2-12-465196-X.

Présentation par l'éditeur :

Le management de projet est une véritable aventure à laquelle tout manager est un jour confronté. Il ne suffit pas de vouloir pour pouvoir. Ce n'est pas tant la complexité technique du projet en lui-même, que ses implications et la coordination des différents moyens à mettre en œuvre qui compliquent la tâche.

Avec ces 100 questions, l'auteur rend la mission possible. De la définition du projet à sa réalisation, l'ouvrage détaille toutes les étapes qui permettent de concrétiser un projet, qu'il soit d'ingénierie, de développement de produit, interne à l'entreprise ou de marché. Vous saurez tout sur le projet et son management. Rien n'est oublié : les partenaires, les interlocuteurs, les méthodes et l'organisation. À travers des questions fondamentales et des réponses très claires, Jean-Louis G. Muller met en lumière les moyens pour passer du rêve à la réalité :

- Un projet a-t-il toujours une fin ?
- Comment construire et organiser un projet ?
- Que doit contenir un cahier des charges ?
- Comment lancer un projet ?
- Y a-t-il diverses méthodes de planification ?
- Qu'est-ce qu'un risque projet ?
- Qui sont les parties prenantes d'un projet ?
- Quel est le rôle du chef de projet ?
- En quoi le projet impacte-t-il le fonctionnement normal de l'entreprise ?
- Qu'est-ce que le management multi projets ?
- Comment évaluer un projet ?

Dossier

> Gestion des compétences :

## Approche duale au sein d'entreprises marocaines: Perceptions – Pratiques – Déterminants



Lamy TEMNATI  
Professeur assistant de management  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,  
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc  
l.temnati@yahoo.fr

Aujourd'hui, la gestion des compétences devient un des maîtres mots qui hantent le discours managérial. Elle recouvre un champ très vaste et constitue une piste de recherche et de réflexion. Au cours de cette dernière décennie, les travaux sur cette approche ont proliféré à tel point qu'elle représente un objet d'étude à comprendre et à formaliser.

Dans un contexte régi par des forces différentes (exigences des clients, qualité, expérience...), il faut disposer d'une capacité d'adaptation permanente s'appuyant sur de nouvelles logiques basées sur les compétences. A l'évidence, l'enjeu pour l'entreprise est de repérer, de développer et de maintenir les compétences pour faire face à ses défis et réaliser des performances, alors que l'enjeu pour l'individu est de gérer son employabilité et d'être acteur de son portefeuille de compétences.

Dans ce sens, comment les entreprises et les individus perçoivent-ils la gestion des compétences dans le contexte marocain ? Comment ces entreprises gèrent-elles les compétences et comment les individus gèrent-ils leurs compétences ? Quels sont les facteurs explicatifs du

*Les compétences sont la cheville ouvrière de toute activité professionnelle : sans elles, il est illusoire d'espérer répondre aux besoins dans un environnement à la fois incertain et concurrentiel. Pour tout organisme repérer, maintenir et développer les compétences est donc vital.*

*On oublie parfois qu'il en va de même pour tout individu, en charge de gérer son employabilité et de rester en permanence l'acteur de l'adaptation et de l'enrichissement de ses compétences.*

*Cette prise de conscience, Lamy TEMNATI la met en évidence à travers son étude menée, sous la direction du Professeur Mohamed Larbi SIDMOU, auprès de deux entreprises marocaines.*

### L'auteure

Lamy TEMNATI est professeur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion à El Jadida. Elle est docteur en Gestion des Ressources Humaines et animatrice des formations dans ce domaine.

Ses travaux ont fait l'objet de publications dans :  
« La gestion des compétences : enjeux et pratiques », 2005, Les cahiers de recherche Stratégia, Université Cadi Ayyad, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Marrakech.  
« La formation continue des adultes dans les entreprises marocaines, une nécessité pour le développement humain : enjeux et perspectives pour les années à venir », Juin 2006, Actes du 1er colloque international du Réseau Méditerranéen des Ecoles de Management (Beyrouth).  
« La gouvernance au Maroc, mythe ou réalité », Mai 2008, Acte du colloque de Tanger.

comportement de ces entreprises et des individus à l'égard de la gestion des compétences ?

Dans une première partie, nous exposons le cadre d'analyse de la gestion des compétences dans toute sa globalité et sa complexité.

Dans une seconde partie, nous présentons le cadre opérationnel de cette approche uniquement dans le contexte marocain.



## I- Le cadre d'analyse de la gestion des compétences

La gestion des compétences fait l'objet d'innombrables débats et recherches à tel point qu'elle devient un sujet de contestation et de controverse. Pour cerner ce champ, le cadre retenu traite cette approche selon deux logiques : celle de l'entreprise et celle de l'individu, en s'intéressant au préalable aux fondements de cet objet d'analyse.

### 1- Les fondements de la gestion des compétences

Face à la montée de la complexité et à la multiplicité des événements, le modèle de la compétence est apparu comme une nouvelle alternative au modèle taylorien-fordien. Ainsi, une nouvelle tendance se dessine, et pour comprendre ce qui se joue pleinement, il faut retracer la genèse de la gestion des compétences et analyser les raisons qui la propulsent aujourd'hui sur le devant de la scène. Parmi les raisons objectives qui expliquent l'intérêt croissant à cette approche sont : les nouveaux défis de la concurrence, la technologie, l'instabilité du contexte du travail, le développement d'une économie du savoir et la valorisation de l'expérience.

Ces enjeux mettent en valeur le concept de compétence qui suscite plusieurs questionnements. Certains auteurs le qualifient de mot « valise » et « éponge » à géométrie variable (P. GILBERT, M. PARLIER, 1992), d'autres vont jusqu'à dire « le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ? » (D. COURPASSON, Y-F. LIVIAN, 1991). La réflexion sur les compétences s'est d'abord focalisée sur les compétences individuelles, ensuite sur les compétences collectives et enfin sur les compétences de l'organisation (D. CAZAL, A. DIETRICH, 2003).

En effet, les compétences individuelles recouvrent plusieurs définitions, entre autres la compétence est un savoir-faire opérationnel validé selon l'approche béhavioriste<sup>6</sup> (C. DEJOUX, 2001, 295). C'est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté selon P. ZARIFIAN (1999, pp.70-73).

Pour les compétences collectives, on ne peut dire qu'elles aient été suffisamment étudiées et validées. D'après C-H. AMHERDT et al. (2000), la compétence collective est une combinatoire de savoirs différenciés mis en situation autour d'un projet commun d'entreprise, un ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail combinant des ressources endogènes et exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources. En outre, plus liées à des projets qu'à des métiers,

ces compétences deviennent transversales jusqu'à dépasser les frontières de l'entreprise en intégrant des acteurs externes (clients, fournisseurs...) » (C. DEJOUX, 2001, p.177).

Sur le plan organisationnel, trois approches théoriques se succèdent : l'approche basée sur les ressources d'abord, son extension naturelle fondée sur la connaissance ensuite, et enfin la théorie des compétences qui apporte une dimension supplémentaire et appréhende le concept de compétence dans sa globalité (T. DURAND, pp.85-90). Les compétences organisationnelles sont définies par C. LEVY-LEBOYER (1996, p.151) comme étant la combinaison stratégique de plusieurs éléments : les compétences individuelles, les facteurs organisationnels « hard » que sont les équipements, et les atouts organisationnels non tangibles « soft » que sont la culture et la structure.

Dans ce domaine, la compétence ne doit pas être confondue avec des concepts voisins comme aptitude, qualification et carrière. Selon S. MICHEL (1993, pp.35-37), la compétence est la mise en œuvre des aptitudes. Sans aptitude il n'y a pas de compétence et s'il y a aptitude, il y a réussite. Ainsi, M-F. REINBOLD et J-M. BREILLOT (1993, p.28) distinguent la qualification de la compétence en déclarant : « la compétence produit une performance, la qualification produit un titre. Celle-ci renvoie aux capacités requises pour occuper tel emploi, celle-là renvoie à l'actualisation des capacités dans la tenue des emplois ». Quant à la carrière, elle est un dispositif de construction des compétences et constitue une manière de préparer les individus à assumer des responsabilités dans des environnements différents et de développer les compétences nécessaires, permet à l'entreprise d'innover et de maximiser autant que possible l'apprentissage individuel (L. CADIN, F. GUERIN, 1999, pp.90-94).

Globalement, vu la diversité des définitions de la compétence, les entreprises ont besoin d'un concept rigoureux pour ne pas courir le risque d'une notion faible face aux enjeux forts (recruter, rémunérer, développer et évaluer les compétences). Elles ont donc besoin d'un concept aux caractéristiques suivantes :

- être en cohérence avec l'évolution des contextes de travail,
- intégrer la dimension individuelle et collective de la compétence,
- considérer la compétence non seulement comme une disposition à agir mais aussi comme un processus
- Considérer également la compétence non seulement comme la somme des savoirs, savoir-faire et savoir-être mais comme la combinaison de ces savoirs.

<sup>6</sup>C'est une approche en psychologie qui consiste à se concentrer uniquement sur le comportement observable

Ainsi, être compétent dans une situation de travail en 2000 n'est plus la même chose qu'être compétent en 1950 ou en 1970 (G. LE BOTERF, 2000, p.16). Au savoir, savoir-faire et savoir-être qui, par leurs interactions, constituent les sources génériques de la compétence s'en ajoutent d'autres provenant de l'environnement et témoignant de la dynamique de l'ensemble. Raisonner en ces termes, c'est considérer l'entreprise comme :

- une organisation vivante qui dispose d'une mémoire,
- un lieu d'apprentissage où le savoir trouve toute son ampleur,
- un théâtre de nombreux jeux et conflits de pouvoir.

## 2- La gestion des compétences par l'entreprise

La gestion des compétences s'inscrit dans un processus plus large de modernisation intégrant pratiques de gestion des ressources humaines, changement organisationnel et système de représentation (A. DIETRICH, 2003). D'après P. GILBERT et M. PARIER (2003, p.410), les démarches de gestion des compétences (démarches compétences) constituent des dynamiques vers des organisations du travail évolutives et qualifiantes qui favorisent l'autonomie, la polyvalence, l'initiative et la responsabilité, et vers des formes de management plus coopératives et décentralisées.

Ainsi, la multiplicité des travaux sur la gestion des compétences ont montré qu'il existe une tension permanente entre le foisonnement des pratiques et la tentation de modélisation, ce qui a permis de situer cette approche entre deux alternatives : modèle et récit.

Dans ce cadre, A. DIETRICH (2003) propose un modèle qui considère la gestion des compétences comme étant une approche pluridimensionnelle. Ce modèle réunit trois niveaux dans un même stade d'analyse et chaque niveau en fait une acception. Le premier définit la gestion des compétences comme pratique managériale. Le deuxième l'aborde comme support d'apprentissage collectif. Le troisième la conçoit comme conduite régulatrice.

A l'évidence, la gestion des compétences ne revêt pas le même processus dans les organisations. Selon S. MICHEL et M. LEDRU (1991, p.28) « la gestion des compétences est un terme générique que l'on pourrait détailler de la façon suivante : décrire les compétences liées aux emplois actuels et futurs, analyser les compétences détenues par les personnes, comparer les compétences pour décider.

Certes, « il n'existe pas un seul bon modèle, un « one best way » de ce qu'il est convenu d'appeler la « démarche » ou la « logique » compétences » comme le souligne G. LE BOTERF (2000, p.192), mais en nous basant sur les apports d'un ensemble

d'auteurs (N. JOLIS, 1998), (V. MARBACH, 1999)... nous faisons le constat suivant : « les compétences doivent être identifiées et recherchées sur le marché de l'emploi. Une fois acquises, il faut les rémunérer pour reconnaître leur valeur, les développer et les stimuler pour les maintenir, les évaluer pour combler les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises et ouvrir de nouvelles perspectives ».

Par ailleurs, confrontées à des environnements évolutifs, les entreprises doivent rechercher un équilibre entre leurs emplois et compétences. Elles doivent raisonner sur l'avenir et le rendre aussi clair que possible, d'où la nécessité d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ».

Généralement, la démarche compétences traduit l'engagement de l'entreprise vers un nouveau modèle de gestion des ressources humaines, mais pour la mettre en place, il faut s'interroger sur les objectifs, les difficultés, les écueils à éviter et les conditions de réussite de cette démarche (M. RHOMARI, 2002, p.87).

Dans ce cadre, d'autres travaux s'intéressent à la possibilité d'associer cette approche à des ensembles de paramètres de gestion cohérents et spécifiques (T. COLIN, B. GRASSER, 2003). Sur ce plan, MILES et SNOW définissent un modèle de carrière par rapport à chaque forme organisationnelle :

- Dans l'organisation pyramidale, les carrières sont principalement verticales, gérées par l'employeur, et offertes en fonction du nombre de niveaux hiérarchiques de l'entreprise,
- Dans l'organisation sphérique, les carrières sont plutôt horizontales que verticale,
- Dans l'organisation cellulaire, les carrières sont gérées par soi-même (L. CADIN, F. GUERIN, 1999, pp.90-96).

En outre, des anciens dirigeants d'entreprises particulièrement performantes mettent en évidence à la fois combien le principe de cohérence entre compétences et stratégies est nécessaire et combien il est exigeant. La réussite de la stratégie dépend, parmi d'autres facteurs, des réserves de compétences dont dispose l'entreprise. Ces réserves sont qualifiées de compétences stratégiques (M. BARTHOD, V. BOLLORE, B. CAMMAS et alii, 1987, pp.41-73).

Outre la structure et la stratégie, la technologie et la qualité ont un poids considérable. La technologie – art de mettre en œuvre les techniques, les sciences et les règles générales (D. LOUBET, 1992, pp.25-26) - est devenue une ressource fondamentale qu'il faut bien manager. Le management technologique permet de maîtriser l'impact de la technologie sur le management des entreprises pour générer plus vite, des produits moins chers et de qualité, et assurer la

survie de l'entreprise par le pilotage de l'innovation. Pour jouer pleinement son rôle, il s'articule sur une équation à trois variables :

- optimisation des ressources internes (le savoir-faire),
- optimisation de l'offre (le pouvoir-faire),
- optimisation de la connaissance de l'acheteur (le devoir-faire).

Dans cette perspective, il faut maîtriser le processus de production et ses savoir-faire,

- passer de la spécialité à la polyvalence,
- mettre en place une gestion des compétences qui s'appuie principalement sur des politiques de communication et de formation et sur un inventaire de compétences,
- se concentrer sur l'activité marketing (T. GRANGE, L. ROCHE, 1998, pp. 39-54).

Le management de la qualité, pour sa part, apporte une nouvelle façon d'organiser le management des ressources humaines. Aujourd'hui, la gestion des compétences par la qualité est devenue un impératif pour les responsables des ressources humaines des organismes qui cherchent à se conformer aux nouvelles exigences de la norme ISO 9001 Version 2000. L'organisme ne peut prétendre à la certification ISO 9001 : 2000 que s'il démontre que chaque activité est maîtrisée par des processus de gestion des compétences qualifiés aussi de « processus de soutien des ressources » (R. IDIR, 2002, pp.127-174).

### 3- La gestion des compétences selon l'individu

La gestion des compétences ne relève pas seulement du ressort de l'entreprise mais également de l'individu. Pour ne pas se laisser emporter par la turbulence du monde, celui-ci doit acquérir et développer constamment ses compétences. L'acquisition et le développement des compétences représentent un moyen permettant à l'individu de consolider et d'enrichir son portefeuille de compétences. Ils représentent également une démarche qui s'appuie sur des pratiques telles que la formation, la gestion des carrières et l'expérience.

En fait, personne ne peut ignorer le rôle fondamental de la formation en matière d'acquisition et de développement des compétences et personne aussi ne peut ignorer les difficultés que rencontrent les jeunes diplômés pour la recherche de leur premier emploi. La formation initiale qui renvoie à tout ce qui est acquis et appris dans les écoles et les universités (C. LEVY-LEBOYER, 1996, pp.130-131) ne peut préparer les formés tout au long de leur carrière. La formation doit donc être continue (F. DANY, Y-F LIVIAN, 1995, pp.104-105).

Outre cette pratique, il importe que chaque individu puisse disposer d'une certaine autonomie et réappropriation pour évoluer dans sa carrière. Aujourd'hui, il faut être capable d'évoluer, de réussir une éventuelle situation de mobilité et de se donner les moyens d'assumer avec succès une telle évolution professionnelle. Car le maintien de son employabilité représente une valeur pour la personne et lui permet de réagir en « juste à temps » par rapport aux évolutions des marchés et aux besoins en compétences des entreprises (H. JACOT et alii, 2001, pp.102-103). Pour l'expérience, C. LEVY-LEBOYER (1996, pp.133-144) affirme : « l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes. Toute expérience enseigne plusieurs compétences et toute compétence peut être développée par des expériences variées. Certaines expériences sont d'une manière générale plus formatrices que d'autres ».

L'acquisition et le développement des compétences représentent une démarche incontournable pour s'adapter aux évolutions permanentes du monde professionnel. L'enjeu n'est pas moindre pour l'évaluation qui s'inscrit également dans ce cadre (C. LEVY-LEBOYER, 2001, pp.113-116). Ancré dans un environnement en pleine mutation, l'individu a besoin d'un ensemble d'outils (portefeuille de compétences, bilan de compétences, entretien d'évaluation, méthode 360° ... ) pour se diriger et se repérer. D'un autre côté, être plus manifeste, plus épanoui en un mot s'affirmer, est devenu une expression importante dans les années 2000 car il appartient à chaque individu de se donner les moyens d'évoluer en même temps que son contexte professionnel et de s'intéresser à son développement.

Le développement est un processus propre, interne à la personne, dont l'enjeu est la conquête de liberté. La spontanéité singulière qu'elle révèle permet une auto-construction soumise à un auto-contrôle qui pousse vers plus d'autonomie en effectuant des choix et en s'auto-déterminant (A. BERNARD, 1992, pp.1-8).

C'est également une démarche dynamique permettant de dégager le maximum de satisfaction possible. Cette démarche (J-F. DECKER, 1989) se caractérise par trois phases fondamentales :

- motivation,
- conviction,
- décision.

En effet, on peut y avoir plusieurs projets et objectifs. L'idéal étant de choisir ceux qui correspondent à nos aspirations, les plus motivants et les plus réalistes. Par ailleurs, Projets et objectifs ne peuvent être réalisés que si l'on y croit et si l'on est parfaitement convaincu que l'on va réussir.

Dans ce cadre, G. DELF et B. SMITH décrivent le développement comme un processus permettant aux individus d'atteindre leurs objectifs. Certes, si le développement est considéré comme une démarche individuelle, ces auteurs affirment qu'il ne peut se faire indépendamment du cadre social dans lequel s'effectue le travail, ni sans le soutien de l'organisation, des ressources dont elle dispose, des conseils et de l'aide de la hiérarchie (C. LEVY-LEBOYER, 1993, op.cit).

L'entreprise doit donc créer les conditions favorables à l'implication des salariés. Elle doit en conséquence leur donner les moyens ainsi que l'envie d'enrichir et de développer leurs compétences. Car la gestion des compétences se traduit par une individualisation des pratiques de gestion des ressources humaines (rémunération, évaluation, formation...) et doit s'organiser en un « jeu gagnant-gagnant » ou en une « logique donnant-donnant » (S. JARNIAS, 2003).

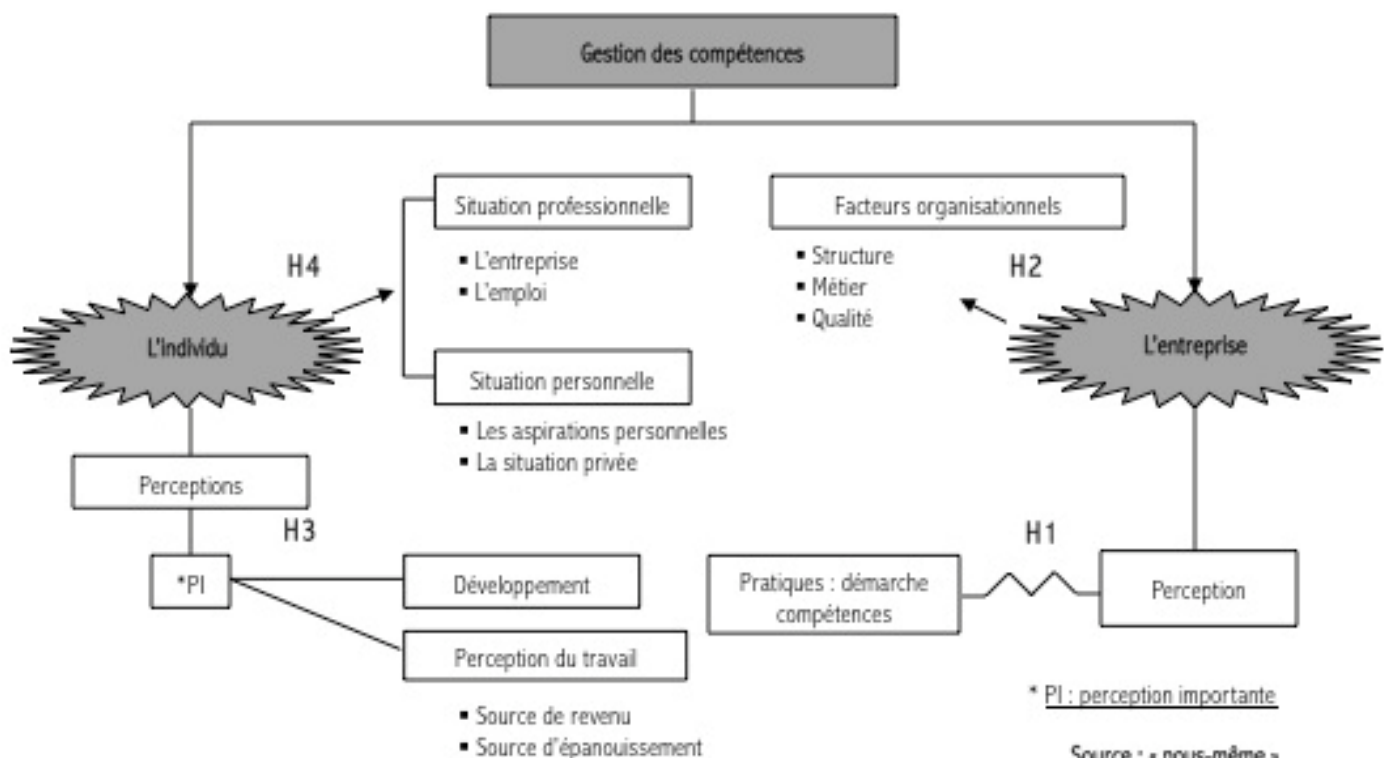
Si l'entreprise est un facteur déterminant, il en existe d'autres.

Généralement, les hommes et les femmes ne constituent pas une population homogène, parce qu'ils sont d'âge, de sexe, de formation et de culture différentes. Ils ont donc des attitudes vis-à-vis du travail, des aspirations et des priorités qui les différencient profondément (C. LEVY-LEBOYER, 1993, p.98). Aujourd'hui, les femmes ont pu

s'imposer et font preuve de leurs compétences. Elles ont accédé à des postes de responsabilité et atteint les sommets de la hiérarchie (F. PIGEYRE, 1999, p.50).

Quand au travail, plusieurs différences se révèlent. D'après E. TRIST et F. EMORY, « un travail qui a du sens permet la satisfaction des motivations intrinsèques en assurant la satisfaction des besoins extrinsèques des travailleurs. Les pratiques en gestion des ressources humaines réussissent assez bien à faire en sorte que l'emploi procure à l'individu un salaire convenable, des avantages sociaux, des mesures de sécurité, une certaine assurance de conserver son emploi » (E. M. MORIN et B. CHERRE, 1999, p.92). Par ailleurs, combien d'hommes et de femmes déclarent que le travail n'est pas tout dans la vie et désirent travailler moins (le désir de travailler moins n'est pas synonyme de désengagement professionnel) (S. SAVEL et J-P. GAUTHIER, 2001, pp.102-104). Et « Le choix entre un peu plus de temps pour l'enfant ou un peu plus d'investissement dans la carrière ne se présente qu'aux femmes, c'est à elles seules qu'il revient de résoudre ce dilemme, dans la plupart des cas... » énonce la philosophe D. MEDA dans le Temps des femmes (A. ARCIER, 2002, p.115).

Schéma 1 : Modèle d'analyse de la gestion des compétences



## II- Le cadre opérationnel de la gestion des compétences

Dans ce cadre, nous présentons d'abord les hypothèses que nous avons formulées et le modèle d'analyse qui est supposé exister, ensuite le dispositif méthodologique, et enfin les résultats des études réalisées.

### **1- Les hypothèses et le modèle d'analyse**

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous avons formulé quatre hypothèses qui se présentent comme suit :

⇒ Hypothèse 1 « Il existe un déterminisme entre la perception de la gestion des compétences par l'entreprise et l'intérêt réel porté à cette pratique ».

⇒ Hypothèse 2 « La gestion des compétences par l'entreprise est contingente à sa structure, ses métiers et sa démarche qualité ».

⇒ Hypothèse 3 « Les perceptions de la gestion des compétences par les individus dépendent de leurs attentes vis-à-vis de l'activité professionnelle ».

⇒ Hypothèse 4 « La gestion des compétences selon les individus est liée à leur situation professionnelle et personnelle ».

L'ensemble de ces hypothèses, formulées en guise de réponse provisoire à la problématique de notre recherche, fait l'objet d'un modèle d'analyse qui se présente dans le *Schéma 1*.

### **2- Le dispositif méthodologique**

Pour mettre à plat les éléments structurant notre objet d'étude, nous avons opté pour la démarche qualitative qui vise à déterminer « ce qui existe », et « pourquoi il en est ainsi » plutôt que « combien en existe-il » (R. SCHUMACHER, 1997). En outre, cette démarche permet une interaction au terrain et par conséquent une forte implication des acteurs.

Suivant l'approche duale du sujet, nous avons réalisé deux études : l'une auprès des entreprises, l'autre auprès des individus.

Pour la première étude, notre choix s'est porté sur des entreprises qui ont mis en place une gestion des compétences, car le plus important est d'analyser et de comprendre des démarches compétences considérées par les chercheurs et les praticiens comme de nouvelles approches de gestion des ressources humaines. Notre étude a concerné deux entreprises engagées dans cette voie :

- une entreprise de service d'eau, d'électricité et d'assainissement qui emploie 3256 personnes et a mis en place « le processus manager les emplois et les compétences »,
- une société de télécommunications qui emploie presque 12000 personnes et a mis en place le projet « MASSARH ».

Ces entreprises présentent un intérêt qui s'explique par les trois approches suivantes : approche du changement organisationnel, approche processus et approche

contextuelle qui cernent le domaine de la gestion des compétences. En effet, ces deux entreprises sont entrées dans une phase de changement. La gestion des compétences s'inscrit dans ce mouvement, car en général pour mettre en œuvre une gestion des compétences, l'entreprise doit être convaincue de l'importance du changement. Par ailleurs, ces entreprises se caractérisent par leur grande taille puisqu'elles emploient un effectif important de salariés et par leur grande structure possédant des caractéristiques particulières.

De plus, ces entreprises ont adopté une démarche qualité et choisi comme référentiel la norme ISO 9001 Version 2000 qui s'articule autour de la notion de compétences. Ces entreprises se distinguent également par des métiers évolutifs qui sont au cœur des besoins fondamentaux des clients et qui exigent des technologies de pointe.

Pour réaliser notre étude auprès des entreprises sélectionnées, nous avons utilisé la méthode des cas, car cette méthode se caractérise par sa capacité :

- à répondre aux particularités du sujet,
- à le comprendre dans sa globalité et sa complexité.

Ainsi, en vue de maintenir le rapport entre l'issue et l'évidence, nous avons recours à deux sources :

- l'analyse des documents
- les entretiens avec des responsables opérationnels.

En fait, l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement présente un intérêt particulier qui permet d'étudier la validité de la première hypothèse (H1). En effet, cette entreprise ne s'est pas limitée à la mise en place d'une gestion des compétences mais elle a aussi mené un sondage d'opinion auprès de son personnel. Ce sondage a concerné 660 personnes (cadres, agents de maîtrise et d'exécution) et a été réalisé à partir d'une démarche quantitative et qualitative. Partant de ses résultats, nous découvrons si la démarche compétences de cette entreprise est organisée en un « jeu gagnant-gagnant ». De plus, nous nous appuyons sur le rapport d'audit qualité pour présenter un jugement complémentaire sur la démarche compétences de cette entreprise.

D'une autre part, nous nous basons aussi bien sur le cas de cette entreprise que sur celui de la société de télécommunications pour évaluer la validité de la deuxième hypothèse (H2).

La seconde étude, quant à elle, a concerné la population des cadres. Nous avons interrogé 40 individus. Pour mettre en lumière les différences, l'opération d'échantillonnage s'articule selon les critères suivants :

- le sexe (hommes et femmes), pour faire une synthèse d'ensemble,
- l'âge, pour étudier les parcours des individus et identifier leurs attentes et leurs désirs,
- la taille de l'entreprise, pour déterminer son rôle dans la gestion des compétences des individus. Ces derniers appartiennent aux entreprises de taille et de secteurs différents réparties entre Marrakech, Casablanca et Rabat,
- L'ancienneté dans le poste, qui est au minimum d'une année, pour aborder la question de mobilité.

La structure de la population étudiée est présentée dans le *Tableau 1*.

Afin de permettre aux répondants de s'exprimer librement et de parler de leur parcours professionnel, considéré comme un processus dont le point de départ est la formation initiale, nous avons utilisé la technique des entretiens individuels.

### 3- Les résultats des études

Dans un premier point, nous présentons les résultats de l'étude que nous avons menée auprès des entreprises et dans un deuxième point, nous exposons ceux de l'étude que nous avons réalisée auprès des individus.

#### 3.1- L'étude auprès des entreprises

Dans cette étude, nous abordons les axes suivants : les fondements et les perceptions de la gestion des compétences par les entreprises auxquelles nous avons accédées, les pratiques mises en place (démarches compétences), le couple perception – pratiques et les déterminants de cette approche.

#### A- Les fondements de la gestion des compétences

Chaque entreprise retient une définition de la compétence qui lui appartient mais les deux intègrent le contexte dans lequel la compétence est mise en œuvre. Pour l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement, « la compétence est la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en

**Tableau 1 : La structure de la population d'étude.**

Sexe	Hommes		Femmes		
Nombre de personnes interrogées	19 H		21 F		
	40 personnes interrogées				
Age	Moins de 30 ans		Entre 30 et 40 ans		Plus de 40 ans
Nombre de personnes interrogées	13		14		13
	40 personnes interrogées				
Taille de l'entreprise	GE*		ME**		PE***
Nombre de personnes interrogées	16		12		12
	40 personnes interrogées				

\*GE : grandes entreprises

\*\*ME : moyennes entreprises

\*\*\*PE : petites entreprises

Source : « nous-mêmes »

« nous-mêmes »

situation d'exécution ». Pour la société de télécommunications, « la compétence est une combinaison de connaissances, de savoir-faire et de comportements, observables et mesurables, mis en œuvre en situation professionnelle afin d'obtenir les résultats attendus. La compétence est toujours « compétence à agir ». Elle n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action et la réussite de celle-ci fait preuve de la compétence professionnelle ».

La définition retenue par la première entreprise se décline en trois niveaux sachant que les compétences individuelles représentent la base des compétences collectives et des compétences organisationnelles, alors que celle retenue par la seconde entreprise revêt un seul niveau qualifié d'individuel. Partant de ces définitions, la compétence se compose des sources génériques tels que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être auxquels s'ajoutent la culture et la structure (compétences organisationnelles) en ce qui concerne l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement.

## **B- Les perceptions de la gestion des compétences**

L'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement considère la gestion des compétences comme un axe stratégique et comme un levier indispensable à sa pérennité. La société de télécommunications, pour sa part, considère la gestion des compétences comme un axe de modernisation et comme un atout majeur. Elle la considère également comme le fondement d'une nouvelle pratique des ressources humaines basée sur les compétences. Ainsi, pour la première entreprise, gérer les compétences, c'est : « *Evaluer les compétences existantes par rapport aux compétences requises ; identifier les potentiels et les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes ; proposer des mesures d'accompagnement concrètes* ». Pour la seconde entreprise, gérer les compétences c'est : « *Etre en mesure d'évaluer le niveau de compétences des collaborateurs au regard de l'emploi qu'ils occupent en vue de mettre en place des plans d'action ; pouvoir évaluer le niveau de compétences des candidats au recrutement au regard des emplois auxquels ils postulent* ».

## **C- Les pratiques de la gestion des compétences**

Les entreprises faisant l'objet de notre étude ont mis en place des démarches compétences qui relèvent de l'approche du changement organisationnel. Pour l'entreprise de services d'eau,

d'électricité et d'assainissement, sa démarche compétences s'inscrit dans le cadre de sa démarche qualité. Pour la société de télécommunications, sa démarche compétences s'inscrit dans le cadre de la modernisation de ses ressources humaines. Afin de rendre opérationnelle leur démarche, la première entreprise a désigné un groupe d'amélioration pour son processus « manager les emplois et les compétences ». La deuxième entreprise, quant à elle, a constitué un comité de pilotage pour son projet « MASSARH ».

L'analyse et le diagnostic du processus de l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement ont permis de mieux cerner la problématique de la gestion des ressources humaines et d'identifier les attentes des entités et salariés pour proposer des scénarios. A partir de ces attentes et de la stratégie ressources humaines de l'entreprise, des objectifs ont été fixés pour ce processus entre autres :

- améliorer en permanence le système d'appréciation et garantir sa fiabilité,
- développer les compétences managériales et techniques,
- promouvoir la mobilité interne,
- faire de la gestion des carrières un levier de développement du salarié et de l'entreprise.

Le processus « manager les emplois et les compétences » recouvre la dimension quantitative et qualitative des compétences. Il comporte trois sous-processus :

- manager les emplois,
- manager les compétences,
- gérer les effectifs.

Le processus « manager les compétences » se décline à son tour en sous-processus :

- gérer la formation,
- gérer la mobilité,
- gérer le recrutement externe,
- apprécier les performances et les compétences.

La société de télécommunications, elle, a fixé des objectifs pour son projet MASSARH entre autres :

- gérer la formation,
- permettre une bonne adéquation des compétences aux évolutions des besoins de l'entreprise,
- favoriser la mobilité interne,
- optimiser les conditions de recrutement,
- compléter le plan de formation

Dans ce cadre, elle a élaboré

- d'une part un référentiel de compétences qui regroupe deux grandes catégories : les compétences critiques communes et les compétences critiques spécifiques,
- d'autre part, des fiches de compétences par emploi.

Cette société a également évalué les compétences

de ses collaborateurs à partir de l'entretien de développement des compétences sachant qu'elles sont évaluées avant à travers l'entretien annuel de progrès. Le premier entretien fait l'objet des types d'accompagnement : formation, accompagnement terrain, encadrement de proximité, réunions de suivi.

Outre ces pratiques, les deux entreprises mettent en place une politique de motivation.

Pour l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement, cette politique s'appuie sur la communication, l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance des efforts. Pour la société de télécommunications, cette politique

Tableau 2 : Vue d'ensemble sur les pratiques des démarches compétences mises en place

Entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement	Société de télécommunications
<b>PRATIQUES : DEMARCHE COMPETENCES</b>	
Processus « manager les emplois et les compétences »	Projet « MASSARH »
<b>Formation</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe majeur de la stratégie</li> <li>- Levier de développement et d'épanouissement des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement essentiel</li> <li>- Démarche globale de développement et d'adaptation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise</li> </ul>
<u>Démarche de formation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des besoins → Elaboration du plan de formation</li> <li>- Réalisation et évaluation des formations</li> </ul>	<u>Démarche de formation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins → Elaboration du plan de formation</li> <li>- Réalisation et évaluation des formations</li> </ul>
<b>Recrutement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement interne (privilegié)</li> <li>- Recrutement externe</li> </ul> <p><u>Sources</u> : Candidatures spontanées, Recours aux cabinets spécialisés</p> <p><u>Critères de sélection</u> : Formation, Motivation, Parcours, Personnalité, Expérience (si elle est exigée), Qualification requise, Aptitude professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement interne (privilegié)</li> <li>- Recrutement externe</li> </ul> <p><u>Sources</u> : Candidatures spontanées, Recours aux cabinets spécialisés</p> <p><u>Critères de sélection</u> : Formation, Aptitude professionnelle, Motivation, Expérience (si elle est exigée)</p>
<b>Mobilité</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de mobilité : affichage</li> <li>- <u>Sources</u> : Candidatures spontanées, supports d'appréciation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offre de mobilité : création d'un espace de mobilité sur Intranet</li> <li>- <u>Sources</u> : Candidatures spontanées, supports de l'entretien annuel de progrès,</li> </ul>
<b>Appréciation des compétences et des performances</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Outils</u> : Entretien d'appréciation</li> <li>- <u>Deux supports utilisés</u> : un pour les cadres, un autre pour les agents de maîtrise</li> <li>- <u>Critères</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atteinte des objectifs</li> <li>- Maîtrise du poste</li> <li>- Objectifs pour l'année n+1</li> <li>- Projets et attentes professionnelles du collaborateur</li> <li>- Fiche synthétique de performance</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Outils</u> : Entretien d'évaluation des compétences</li> <li>- <u>Entretien annuel de progrès</u></li> <li>- <u>Deux supports utilisés</u> : un pour les collaborateurs, un autre pour les managers</li> <li>- <u>Critères</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evénements ayant marqué l'année écoulée</li> <li>- Maîtrise de l'emploi</li> <li>- Réussites et difficultés rencontrées en l'année n</li> <li>- Progrès du collaborateur</li> <li>- Fixation des objectifs de n+1</li> <li>- Développement des collaborateurs</li> </ul> </li> </ul>



s'appuie sur des avantages sociaux, la récompense des salariés méritants et l'organisation des conventions pour les cadres.

Une vue d'ensemble sur les pratiques des démarches de compétences mises en place par ces deux entreprises est présentée dans le *Tableau 2*.

## D- Perception – Pratiques

Il ne suffit pas de présenter les perceptions de la gestion des compétences par les entreprises et leur démarche compétences, mais il faut s'interroger sur la relation entre perception et pratiques. Nous n'étudions cette relation, que dans l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement, en nous basant sur les résultats de sondage d'opinion réalisé auprès de son personnel et sur le rapport d'audit qualité.

Dans le cadre de sa démarche compétences, l'entreprise a impliqué ses collaborateurs dans le processus « manager les emplois et les compétences » en s'appuyant sur l'analyse de leurs attentes. Mais, s'agit-il d'une réelle implication ? Le sondage d'opinion nous permet d'en déduire qu'au sein de cette entreprise la gestion des compétences n'est pas un « jeu gagnant-gagnant ». En effet, 26,1% des personnes interrogées pensent que si une opportunité de mobilité se présente à eux, leur chef hiérarchique ira à l'encontre de leur désir et plus de 5 personnes sur 10 pensent qu'il n'existe pas d'opportunités de développement de carrière pour les agents méritants et dynamiques. Ainsi, 27,1% des interviewés ne sont pas satisfaits du déroulement de l'entretien d'appréciation et 60,8% des répondants déclarent que le système de rémunération actuel ne rétribue pas équitablement les agents méritants et performants. En plus, les catégories socio-professionnelles interrogées ont des attentes et souhaitent que l'entreprise les réalise : vraie gestion des carrières, motivation, mise en place d'un plan de mobilité efficace, revoir le système de rémunération, renforcement de la formation des cadres, amélioration du matériel de l'entreprise, des améliorations sociales...

Outre les appréciations et les suggestions du personnel, le rapport d'audit qualité présente un jugement complémentaire sur la démarche compétences de l'entreprise. Parmi les résultats de ce rapport, des actions de progrès sont réalisées (élaboration des grilles d'évaluation des compétences pour les fonctions critiques), d'autres sont en cours de réalisation (projet d'élaboration du « cursus de formation »), d'un autre côté, les plans de mobilité et de recrutement externe ne sont pas gérés en tant qu'enregistrement à maîtriser, manque de réactivité, le déploiement de nouvelles dispositions concernant la gestion des compétences

n'est pas encore assuré de manière efficace qui favorise une réelle implication des entités, les processus de communication ne sont pas mis en œuvre de manière efficace.

En somme, le sondage d'opinion et le rapport d'audit qualité montrent qu'il existe une inadéquation entre ce qui est perçu – prévu et ce qui est réalisé jusqu'aujourd'hui, ce qui permet de valider la première hypothèse (H1).

## E- Les déterminants de la gestion des compétences

Dans notre travail de recherche, nous supposons que la gestion des compétences est contingente à un ensemble de variables : qualité, structure et métiers. Or, l'étude que nous avons réalisée auprès des entreprises a révélé que d'autres facteurs doivent être pris en compte tels que la stratégie, le règlement intérieur et la convention collective conclue par la société de télécommunications avec ses partenaires sociaux, ce qui permet de valider et d'enrichir la deuxième hypothèse (H2).

En effet, les deux entreprises se caractérisent par des structures différentes. La structure de l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement est composée de quatre niveaux hiérarchiques. Elle se distingue par une organisation décloisonnée et transversale qui ouvre le champ à la mobilité, à l'élargissement des compétences et au développement de la polyvalence. La mobilité intra-entités et inter-entités est la forme la plus développée au sein de cette entreprise. La structure de la société de télécommunications, quant à elle, est pyramidale et compte plus de niveaux hiérarchiques que la structure de l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement. La nouvelle organisation de cette entreprise favorise l'autonomie, la responsabilité et l'enrichissement des tâches. Etant donné que cette société est présente sur le territoire marocain, sa structure favorise davantage la mobilité géographique qui est parfois accompagnée de promotions intéressantes. Pour la gestion des carrières du personnel à haut potentiel, elle est encore embryonnaire au sein de ces deux entreprises.

En outre, les deux entreprises ont des métiers qui évoluent constamment pour répondre aux exigences des clients. Ces entreprises innovent et forment leurs collaborateurs, adoptent également des technologies de pointe. Quels que soient leur nombre et leur degré de complexité, ces entreprises forment les personnes qui vont utiliser ces technologies.

Par ailleurs, les métiers de l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement se caractérisent par leur synergie qui offre des opportunités d'évolution aux collaborateurs et ouvre des perspectives d'embauche.

Ces entreprises s'adaptent à leur contexte en s'intéressant à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

- l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement met en place une GPEC,
- La société de télécommunications, pour sa part, met en place la classification des emplois, le référentiel de compétences et l'entretien de développement des compétences qui forment les outils de la GPEC.

Ainsi, les deux entreprises se sont engagées dans la démarche qualité et sont certifiées à la norme ISO 9001 Version 2000. Certes, elles sont tenues de respecter les exigences de cette norme mais cela n'implique pas qu'elles font aujourd'hui état d'une gestion des compétences adéquate car en tant que processus, les démarches de ces entreprises ne sont pas une fin en soi. Pour l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement, sa démarche compétences est définie à travers sa démarche qualité et fait l'objet du processus « manager les emplois et les compétences » piloté par un groupe d'amélioration. Dans ce cadre, l'entreprise a défini des horizons à atteindre : gestion de carrières transparentes, centralisation de la formation, mise en place des actions de formation efficaces, un système d'appréciation efficace,.... En fait, ces horizons expliquent l'évolution de son processus « manager les emplois et les compétences » mais ils ne sont pas tous réalisés par l'entreprise dans les délais fixés. Pour la société de télécommunications, sa démarche compétences et sa démarche qualité sont complémentaires sachant que les processus de formation, de recrutement et mobilité relèvent de sa démarche qualité.

En outre, les deux entreprises ont des stratégies spécifiques. L'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement qui vise à l'efficacité pour réaliser son ambition d'excellence définit des plans d'action qui découlent de sa vision et de sa stratégie. Ces plans doivent être intégrés dans le processus « manager les emplois et les compétences ». Pour la société de télécommunications, son objectif est de maintenir sa position sur chaque segment de son marché. Sa démarche compétences consiste alors à identifier, évaluer et développer les compétences qui concourent à sa stratégie.

A l'ensemble de ces variables s'ajoutent la convention collective et le règlement intérieur au niveau de la société de télécommunications. Portant sur la formation, la mobilité, l'évaluation et la rémunération, ces deux éléments ouvrent des perspectives d'évolution aux collaborateurs. Par

ailleurs, selon cette société, « le projet « MASSARH » est le support de ses valeurs internes : engagement, culture client, souci de qualité et esprit d'équipe ».

### 3.2- L'étude auprès des individus

Au niveau de cette étude, nous présentons les éléments suivants : les fondements de la gestion des compétences définis par les individus que nous avons interrogés, le triptyque perceptions de la gestion des compétences – développement – conception du travail, les pratiques et les outils qui concourent à la gestion de leurs compétences et les déterminants de celle-ci.

#### A- Les fondements de la gestion des compétences

Le concept de compétence revêt plusieurs définitions pour les individus interrogés. La compétence, « c'est la combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être », « c'est l'ensemble d'aptitudes techniques et comportementales », « c'est le savoir-faire et je rattacherai ça à l'expérience qui doit être exploitée au bon moment, c'est également le savoir agir »... L'ensemble des définitions met en évidence les différentes sources de la compétence tels que : la qualification (*diplôme - niveau de compétence de la personne*), l'aptitude (*être capable de résoudre les problèmes, de faire face aux événements, de gérer une équipe...*), le savoir (*connaissances acquises, procédures et techniques du travail*), le savoir-faire (*savoir ce qu'on fait, le bien faire au bon moment, c'est le savoir pratique qui exige une certaine technicité, une maîtrise du métier et de son environnement...*), le savoir-être (*personnalité, autonomie, initiative, rigueur,...*), le savoir-agir (*être un homme de terrain, savoir réagir positivement*).

#### B- Perceptions de la gestion des compétences – développement – conception du travail

Les personnes que nous avons interrogées ont des représentations différentes de la gestion des compétences. La plupart d'entre elles insistent sur le rôle de l'entreprise en déclarant que : gérer les compétences, « c'est attribuer à chaque poste la compétence convenable tout en cherchant l'adéquation poste/titulaire », « c'est gérer les carrières des individus et placer la personne selon ses compétences au bon endroit »,... Ainsi, pour d'autres notamment des cadres managers, gérer les compétences, « c'est transmettre aux individus le savoir-faire pour qu'ils soient compétents et

procéder à leur suivi »,... Mettant le point sur la responsabilisation de l'individu, d'autres affirment que gérer les compétences, « *c'est mettre en application ce que l'on connaît et faire l'effort pour apprendre* »...

Globalement, les répondants ont une perception positive de la gestion des compétences. Ils la considèrent comme étant une clé de réussite, moteur de développement, importante, voire même très importante.

Considérant la gestion des compétences comme étant une clé de réussite, moteur de développement, importante voire même très importante, la majorité de ces répondants s'intéressent à leur développement et considèrent leur portefeuille de compétences comme un patrimoine qu'il faut enrichir et développer tout au long de la vie.

Toutes ces personnes déclarent qu'elles sont prêtes à se mobiliser pleinement pour s'accomplir dans leurs potentialités et ont une conception positive du travail. La plupart d'entre elles le considèrent comme étant la vie et comme une source d'accomplissement. Elles le considèrent également non seulement comme une source de revenu mais aussi comme une source d'épanouissement et d'apprentissage. Ainsi, pour cette catégorie, un travail qui a du sens est celui qui mène à un objectif, à un résultat, qui est bien fait, motivant et répond aux attentes personnelles.

En revanche, même si d'autres répondants perçoivent la gestion des compétences comme étant importante, voire même très importante, ils ne s'intéressent pas à leur développement et ne cherchent pas à faire évoluer leur portefeuille de compétences. Certains d'entre eux déclarent qu'ils ont suffisamment évolué et qu'ils ne sont plus motivés à se développer, d'autres affirment que même s'ils ont un potentiel, des besoins et des désirs, leur entreprise et le marché de l'emploi ne leur offrent pas des opportunités d'évolution, ce qui constitue un obstacle à leur développement. Quelques individus de cette catégorie, notamment des responsables commerciaux, considèrent le travail non seulement comme une source de revenu mais également comme un moyen d'apprentissage et source d'épanouissement. D'autres le considèrent uniquement comme une source de revenu, d'autres encore le conçoivent comme une source de stabilité c'est-à-dire un moyen qui leur permet un équilibre dans leur vie. Pour cette catégorie, un travail qui a du sens est celui qui permet à l'individu d'évoluer, d'être indépendant, de développer des qualités personnelles et d'être stable.

A partir de l'interprétation du triptyque perceptions de la gestion des compétences – développement – conception du travail, la troisième hypothèse (H3) est validée et enrichie.

## C- Pratiques et outils de la gestion des compétences

Les individus interrogés se distinguent par leurs itinéraires professionnels. En effet, ils ont suivi des formations différentes dans des établissements différents mais ils n'ont pas tous trouvé facilement leur premier emploi. Ceux qui ont rencontré des difficultés déclarent que le marché de l'emploi n'est pas transparent. Il est très sélectif et exigeant. Alors que ceux qui ont trouvé leur premier emploi dans les premiers mois après l'obtention de leur diplôme affirment « que les diplômes ne sont pas tous valorisés sur le marché de l'emploi, qu'il existe une inadéquation entre formations et emplois et que certains individus ne savent pas exploiter efficacement leurs compétences ».

Sans se limiter à leur formation initiale, presque la moitié des individus interrogés a pris l'initiative de faire d'autres formations pour gérer son employabilité, atteindre un niveau élevé de qualification, acquérir des connaissances et les mettre en pratique dans les situations professionnelles, pouvoir communiquer avec des clients et avec des partenaires de l'entreprise. Outre la formation, presque la moitié des répondants a changé d'entreprise pour répondre à ses aspirations, évoluer dans sa carrière, avoir un salaire élevé, chercher la stabilité, travailler dans de bonnes conditions de travail et acquérir des expériences dans des domaines variés.

En fait, que l'emploi soit similaire ou différent, ces personnes n'ont rencontré aucun problème de transférabilité de leurs compétences. Ainsi, tous les individus interrogés possèdent des expériences dans leur vie professionnelle acquises de façons variées (changement d'entreprise, changement de poste, fonctions actuelles...) et certains d'entre eux considèrent l'expérience comme étant indispensable, un moyen de consolider les acquis et un atout pour l'évolution de la personne dans sa carrière.

En outre, pour se diriger et se repérer, il faut se doter d'outils tels que le portefeuille de compétences, le bilan de compétences et d'autres outils d'évaluation. En effet, les individus interrogés possèdent des compétences différentes qui sont prouvées par les diplômes, les attestations, le travail quotidien... l'ensemble de ces éléments forment leur portefeuille de compétences. Dans ce cadre, les individus qui s'intéressent à leur développement affirment qu'ils vont continuer à développer et améliorer leur portefeuille de compétences. Pour le bilan de compétences, aucune des entreprises auxquelles appartiennent les personnes interrogées ne dispose d'un bilan de compétences. De plus, les individus qui travaillent

dans les entreprises mettant en place des outils d'évaluation sont évalués par leurs supérieurs hiérarchiques à partir de l'entretien d'évaluation, le questionnaire, l'observation ou les réunions. Malgré cela, la moitié d'entre eux juge que ces outils ne sont pas efficaces étant donné qu'ils ne leur permettent pas d'être impliqués et qu'ils ne leur offrent pas des opportunités d'évolution. Ainsi, ceux qui ne sont pas évalués souhaitent que leur entreprise mette en place des outils d'évaluation. En outre, qu'ils soient évalués ou non par leurs supérieurs hiérarchiques, tous les interviewés ont une image d'eux-mêmes qui reflète leur identité.

#### **D- Les déterminants de la gestion des compétences**

En matière de développement, la plupart des individus interrogés ont des besoins, des désirs et des aspirations. En effet, ils ont besoin de se reconnaître, de s'accomplir dans leurs potentialités, d'être encadrés par des personnes compétentes et expérimentées, désirent s'épanouir, souhaitent occuper des postes plus importants, aspirent à réaliser leur projet... Certains d'entre eux préfèrent ne pas écouter leurs désirs car ils sont convaincus qu'ils ne peuvent pas les réaliser. Ils insistent sur le fait qu'ils n'ont pas les moyens financiers pour se réaliser et que leur entreprise et le marché de l'emploi constituent un obstacle à leur développement. D'autres, par contre, sont prêts à se mobiliser pleinement pour s'accomplir dans leurs potentialités.

Certes, plusieurs individus interrogés souhaitent s'épanouir et se développer au sein de leur entreprise, mais ils déclarent que les entreprises n'accordent de l'importance qu'à la formation. Pour les opportunités de carrières, elles sont réduites voire même elles n'existent pas dans des petites et moyennes entreprises, ce qui ne permet pas aux interviewés d'évoluer. Pour que leur carrière ne soit pas plafonnée, la plupart des individus âgés de moins de 30 ans et certains d'autres dont l'âge est entre 30 et 40 ans envisagent de changer d'entreprise pour gérer leur employabilité en externe. Globalement, la plupart des individus interrogés insistent sur le fait que les entreprises doivent mettre en place les pratiques et les outils nécessaires à la gestion de leurs compétences (mise en place d'une politique de recrutement basée sur les compétences, intensification des actions de formation, mise en place d'une gestion des carrières, mise en place des outils efficaces d'évaluation...).

Par ailleurs, la plupart des répondants ne sont pas satisfaits de leur emploi. La majorité s'en plaint en déclarant que leur emploi ne leur permet pas de se développer (rémunération insuffisante et injuste,

emploi instable, non motivant...), les autres en revanche sont plus ou moins satisfaits, voire même satisfaits, de leur emploi en déclarant qu'il leur permet de se développer et leur procure des privilèges.

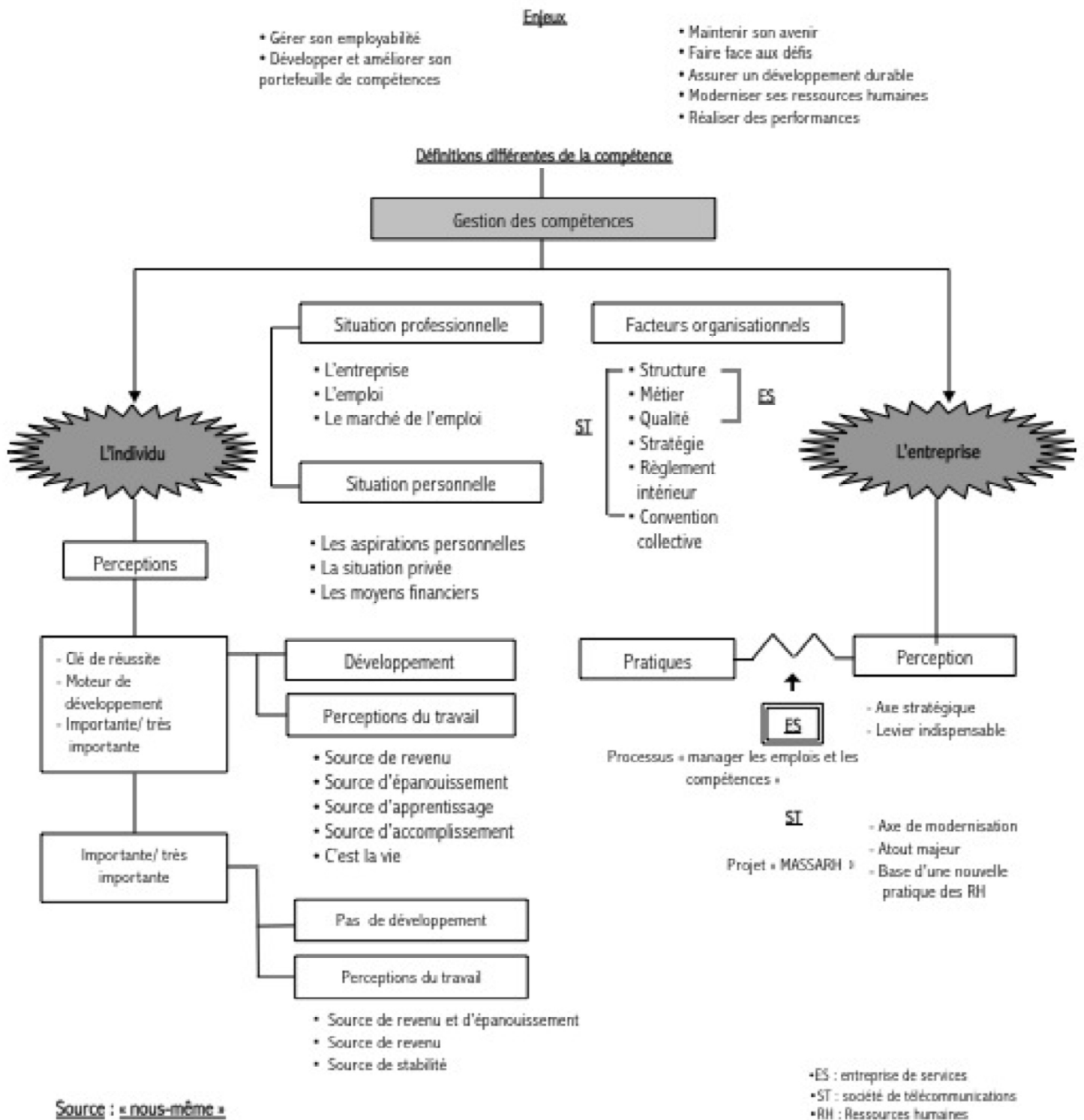
Pour la situation privée, les individus interrogés n'ont pas tous un équilibre dans leur vie. Presque la moitié d'entre eux déclare que leur vie professionnelle prime sur leur vie privée. Dans ce cadre, quelques femmes mariées sans enfants insistent sur le fait qu'elles sont prêtes à quitter un jour leur emploi pour s'occuper de leurs enfants. Pour d'autres répondants, l'équilibre dans leur vie est très important. Sur ce plan, certaines femmes déclarent qu'elles partagent les tâches domestiques avec leur mari. En plus, pour cette catégorie, le travail ne représente pas tout dans leur vie car ils ont d'autres objectifs : la famille, les enfants, le sport, le voyage et les amis.

Ainsi, la relation entre besoins personnels et gestion des compétences n'est pas évidente pour tous les individus interrogés. Certains d'entre eux déclarent que, quels que soient les besoins personnels, l'individu doit développer ses compétences et se réaliser tout au long de sa vie. Pour ceux qui établissent une relation entre besoins personnels et gestion des compétences, ils déclarent que les besoins évoluent dans le temps et deviennent de plus en plus nombreux. En vue de les couvrir, il faut évoluer au cours de sa carrière pour gagner plus.

En résumé, la gestion des compétences selon les individus dépend : de leurs aspirations, de leur entreprise, du marché de l'emploi, de l'emploi qu'ils occupent et des moyens financiers, ce qui permet par conséquent de valider et d'enrichir la quatrième hypothèse (H4).

➤ Les études que nous avons réalisées auprès des entreprises et auprès des individus ont pu valider et enrichir l'ensemble des hypothèses que nous avons élaboré par rapport à cette recherche, ce qui permet donc d'enrichir notre modèle d'analyse selon le *Schéma 2* :

Schéma 2 : Evolution du modèle d'analyse de la gestion des compétences



## Conclusion générale

La gestion des compétences se distingue par son caractère dual qui repose sur deux logiques : celle de l'entreprise et celle de l'individu.

Aujourd'hui, écrits et rencontres se multiplient, contestations et controverses se manifestent. Et pour comprendre la vigueur des affrontements, nous avons élaboré un cadre théorique qui aborde cette approche dans toute sa dynamique, sa globalité et sa complexité.

En réalité, le concept de compétence se définit de manière distincte non seulement par les auteurs et les chercheurs mais également par les entreprises et les individus faisant l'objet de notre recherche. Et l'ensemble des définitions met en évidence les différentes sources qui peuvent composer ce concept (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir-agir...).

Ainsi, selon les études que nous avons réalisées, la gestion des compétences ne revêt pas la même signification mais elle est perçue de manière positive (axe stratégique, nouvelle pratique des ressources humaines basée sur les compétences, clés de réussite, moteur de développement...).

Généralement, pour mettre en place une gestion des compétences, l'entreprise doit être convaincue de la légitimité et de l'importance du changement. Dans ce sens, l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement et la société de télécommunications se sont engagées dans la voie du changement et leur démarche compétences s'inscrit dans cette perspective. En effet, dans le cadre de sa démarche qualité, la première entreprise a mis en place son processus « manager les emplois et les compétences », et dans le cadre de la modernisation de ses ressources humaines, la deuxième entreprise a lancé son projet « MASSARH ».

Des travaux sur la gestion des compétences montrent la fragilité des démarches compétences (A. DIETRICH, 2003). En fait, une démarche adéquate s'attache à faire le lien entre stratégie et compétences individuelles via les systèmes d'action concrets de l'entreprise (activités et processus) et demande une implication claire de la direction générale (P. LORINO, R. DEMEESTERE et V. GENESTET, 2003). Ainsi, une démarche compétences doit s'appuyer sur des systèmes efficaces de recrutement, de formation, de gestion des carrières... qui permettent l'implication des salariés. Le sondage d'opinion réalisé auprès du personnel de l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement nous permet d'en déduire que les salariés ne sont pas réellement impliqués dans la gestion des compétences mise en place par l'entreprise et que cette approche ne peut être considérée comme un « jeu gagnant gagnant », étant donné que les catégories socio-

professionnelles interrogées ont des attentes et souhaitent que l'entreprise les réalise :

- véritable gestion des carrières,
- motivation,
- mise en place d'un plan de mobilité efficace,
- révision du système de rémunération,
- renforcement de la formation des cadres,
- amélioration du matériel de l'entreprise,
- améliorations sociales,
- ...

Certes, la gestion des compétences doit, a priori, être propice à l'implication des salariés, mais ce lien n'est pas toujours évident sur le terrain, ce qui a incité des chercheurs à se poser la question suivante : « pourquoi la gestion des compétences, qui relève d'une pratique centrée sur le salarié, n'est pas un facteur évident d'implication organisationnelle ? » (S. JARNIAS, 2003).

En outre, le rapport d'audit élaboré dans le cadre de la mise en place de la démarche qualité par l'entreprise de service d'eau, d'électricité et d'assainissement a permis d'évaluer certains aspects de la démarche compétences de l'entreprise :

- les plans de mobilité et de recrutement externe ne sont pas gérés en tant qu'enregistrement à maîtriser,
- manque de réactivité,
- le déploiement de nouvelles dispositions concernant la gestion des compétences n'est pas encore assuré de manière efficace qui favorise une réelle implication des entités,
- les processus de communication ne sont pas mis en œuvre de manière efficace.

La gestion des compétences ne s'inscrit pas seulement dans une approche de changement et dans une approche processus, elle s'inscrit également dans une approche contextuelle car il est possible de l'associer à des variables. Sans nous limiter aux déterminants que nous avons présenté dans le cadre théorique et à ceux caractérisant notre modèle de recherche au départ, la méthode des cas a révélé d'autres facteurs. A propos de notre analyse, les déterminants retenus pour l'entreprise de services d'eau, d'électricité et d'assainissement sont : structure, qualité, métiers et stratégie auxquels s'ajoutent la convention collective et le règlement intérieur au niveau de la société de télécommunications.

Etant donné la dualité de la gestion des compétences, l'individu doit gérer son employabilité pour faire face à des enjeux majeurs et évoluer en concomitance avec son environnement professionnel. Selon l'étude que nous avons menée auprès des individus, presque la moitié d'entre eux a pris l'initiative de faire d'autres formations et presque la moitié d'entre eux a également changé d'entreprise pour des raisons différentes : répondre

à ses aspirations, évoluer dans sa carrière, acquérir des expériences dans des domaines variés...

A l'évidence, la question d'employabilité est une problématique partagée qui doit se baser sur la co-responsabilité de l'entreprise et de l'individu. Aujourd'hui, les entreprises doivent s'intéresser aux salariés dans leur dimension individuelle et raisonner en terme d'individuation porteuse d'autonomie et de dépendance (V. DEVOS et L. TASKIN, 2002). Ainsi, elles doivent entrer dans « une culture compétences » ce qui suppose de leur part la mise en place d'une ingénierie des compétences pour le management de leurs ressources humaines, d'où elles doivent s'appuyer sur des outils et des méthodes pour comprendre la valeur et la richesse du capital compétences de leurs salariés, l'implication dynamique de chacun, la recherche d'une bonne adéquation des compétences,.... (F. SILVA, 1996, pp.61-63).

Malgré cela, la plupart des entreprises s'intéressent beaucoup plus à la formation mais n'offrent pas ou n'offrent que peu d'opportunités de carrières, d'où la plupart des individus âgés de moins de 30 ans et certains d'autres dont l'âge est entre 30 et 40 ans envisagent de gérer leur employabilité en externe. Si l'entreprise représente un élément déterminant dans la gestion des compétences des individus, d'autres facteurs sont pris en compte tels que l'emploi, le marché de l'emploi, la conception du travail, les aspirations personnelles, les moyens financiers et la vie privée.

En résumé, les débats et les travaux sur la gestion des compétences sont loin d'être clos car cet objet constitue une piste de recherche et de réflexion. Aujourd'hui, de nouvelles tendances se dessinent et plusieurs questions se posent tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'individu. Dans notre travail de recherche, nous avons dressé un panorama de la gestion des compétences tout en essayant de cerner autant que possible ce champ. Malgré cela, des limites apparaissent :

→ Même si nous avons réalisé l'étude auprès de la société de télécommunications, nous n'avons pas pu étudier la validité de la première hypothèse car l'état d'avancement de la démarche compétences de cette entreprise ne l'a pas permis.

→ Les démarches compétences des entreprises faisant l'objet de notre étude n'intègrent pas l'ensemble des éléments que nous avons traité dans la première partie car chaque entreprise adopte une démarche particulière. De plus, les démarches de ces entreprises ne sont pas une fin en soi. En tant que processus, elles sont en cours de mise en œuvre, ce qui exige un suivi permanent. Certes, l'analyse que nous avons faite reste insuffisante mais avec une approche longitudinale, nous aurons une meilleure appréhension de ces démarches compétences. Cette recherche en conséquence constitue une source potentielle d'exploitation.

→ L'étude relative aux individus, est de portée limitée car elle concerne la population de cadres. Pour élargir et enrichir le champ de notre analyse, il conviendrait d'interroger d'autres catégories socio-professionnelles.

→ Compte tenu de l'ensemble des différences en gestion des compétences, notre modèle d'analyse ne représente pas une norme dans ce domaine. D'autres recherches peuvent le faire évoluer.

## Bibliographie

- AMHERDT C-H., 2000, DUPUICH-RABASSE F., EMERY Y., GIAUQUE D., « Compétences collectives dans les organisations. Emergence, gestion et développement », Presses de l'Université Laval.
- ARCIER A., 2002, « Le quotient féminin de l'entreprise », Editions Village Mondial.
- BARTHOD M., BOLLORE V., B. CAMMAS et alii, 1987 « Développement des compétences et stratégies de l'entreprise, Les Editions d'Organisation.
- BERNARD A., 1992, « Le développement des jeunes cadres », Les Editions Liaisons.
- CADIN L., GUERIN F., 1999, « La gestion des ressources humaines », Dunod.
- CAZAL D., DIETRICH A., 2003, « Compétences et savoirs : entre gestion des ressources humaines et stratégie ? », Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Janvier.
- COLIN T., GRASSER B., 2003, « La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe l'œil ? », Actes du colloque DARES, Février, Paris.
- COURPASSON D., LIVIAN Y-F., 1991, « Le développement de la notion de « compétence », glissement sémantique ou idéologique ? », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°1.
- DANY F., LIVIAN Y-F., 1995, « La gestion des cadres, pratiques actuelles et pistes d'évolution », Vuibert.
- DECKER J-F., 1989, « Réussir son développement personnel et professionnel », Les Editions d'Organisation.
- DEFELIX C., RETOUR D., 2002, « Mettre en œuvre une démarche compétence dans les PME : enjeux stratégiques et organisationnels », Actes du Colloque : les nouveaux enjeux du management des compétences, Janvier, Casablanca.

- DEJOUX C., « Les compétences au cœur de l'entreprise », 2001, Editions d'Organisation.
- DEVOS V. et TASKIN L., 2002, « GRH et individu : paradoxes et contradictions, le modèle de loft story ».
- DIETRICH A., 2003, « La gestion des compétences : essai de modélisation », Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Janvier.
- DURAND T., 2000, « L'alchimie de la compétence », Revue Française de Gestion, n°127, Janvier- Février.
- GILBERT P., PARLIER M., 1992, « La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire », Actualité de la formation permanente, n°116.
- GRANGE T., ROCHE L., 1998, « Management et technologie, pour un développement de l'imaginaire en entreprise », Maxima.
- IDIR R., 2002, « Gestion des compétences par la qualité », Actes du Colloque : les nouveaux enjeux du management des compétences, Janvier, Casablanca.
- JACOT H., BROCHIER D. et CAMPINOS-DUBERNET M., 2001, « La formation professionnelle en mutation », Editions Liaisons.
- JARNIAS S., 2003, « Gestion des compétences et implication organisationnelle : une approche renouvelée » CREAG.
- JOLIS N., 1998, « Compétences et compétitivité, la juste alliance », Les Editions d'Organisation.
- LE BOTERF G., 2000, « Construire les compétences individuelles et collectives », Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C., 1993, « Le bilan de compétences », Les Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C., 1996, « La gestion des compétences », Les Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C., 2001, « Evaluation du personnel : quels objectifs ? quelles méthodes ? », Editions d'Organisation.
- LORINO P., DEMEESTERE R. et GENESTET V., 2003, « Penser la gestion des compétences », Expansion Management Review, n°110 septembre.
- LOUBET D., 1992, « Le management des savoir-faire de l'entreprise », Les Editions d'Organisation.
- MARBACH V., 1999, « Evaluer et rémunérer les compétences », Editions d'Organisation.
- MICHEL S., 1993, « Sens et contresens des bilans de compétences », Les Editions Liaisons.
- MICHEL S., LEDRU M., 1991, « Capital - compétence dans l'entreprise, une approche cognitive », ESF Editeur.
- MORIN E. M. et CHERRE B., 1999, « Les cadres face au sens du travail », Revue Française de Gestion, n°126, Novembre-Décembre.
- PIGEYRE F., 1999, « Les carrières des femmes cadres. Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », Revue Française de Gestion, n°126, Novembre-Décembre.
- REINBOLD M-F., BREILLOT J-M., 1993, « Gérer la compétence dans l'entreprise », Editions L'Harmattan.
- RHOMARI M., 2002, « Le management des compétences à l'épreuve de la société du savoir », Actes du Colloque : les nouveaux enjeux du management des compétences, Janvier, Casablanca.
- SAVEL S. et GAUTHIER J-P., 2001, « La contributivité : une nouvelle façon d'aborder l'efficacité des cadres et des managers », Editions Village Mondial.
- SCHUMACHER R., 1997 « Méthodes qualitatives en recherche sociale » in SCHUMACHER R., VAN EEUWIJK B. O., WYSS K., TANNER M., « les méthodes qualitatives en recherche sociale sur les maladies tropicales », Rapport du matériel didactique, Octobre.
- SILVA F., 1996, « Entrer dans une culture compétences », Personnel, n°367.
- ZARIFIAN P., 1999, « Productivité, logique de service et mutations du travail », Revue Française de Gestion, n°126, Novembre - Décembre



## découvrir

**Publiée** de manière continue depuis sa création en 1982, **La Cible** est la seule revue francophone en management de projet.

**Vecteur privilégié** de communication entre tous les acteurs de projet, **La Cible** est éditée par l'AFITEP, Association Francophone de Management de Projet et comprend 4 numéros par an.

**N'hésitez pas** à envoyer vos projets d'articles à [lacible@afitep.fr](mailto:lacible@afitep.fr). Le comité de rédaction de **La Cible** accueille bien volontiers et largement, les articles de toutes celles et de tous ceux qui souhaitent témoigner de leurs expériences ou faire part de leurs réflexions, sous leur pleine et entière responsabilité.

### Thèmes envisagés pour les prochains numéros :

**n°109** : « Management de projet collaboratif et multi - partenarial » (2<sup>ème</sup> trimestre 2010)

**n°110** : « Management de projet dans les PME - PMI » (3<sup>ème</sup> trimestre 2010)

**n°111** : « Projets et capitalisation de l'expérience » (4<sup>ème</sup> trimestre 2010 - thème du congrès)

**n°112** : en cours de définition

Nous espérons que ces sujets sauront vous inspirer et déclencher votre envie de faire partager vos expériences.

L'équipe de rédaction de **La Cible** remercie par avance les auteur(e)s pour leurs contributions et le respect des recommandations de rédaction pour leurs articles (ces recommandations sont téléchargeables à partir du site AFITEP < <http://www.afitep.org> >, rubrique **La Cible**).

## consulter

Pour consulter les numéros de **La Cible**, ainsi que certains articles : < <http://www.afitep.org> >, rubrique « anciens numéros »

## recevoir

**La Cible** est téléchargeable depuis le site de l'AFITEP <<http://www.afitep.org>>, rubrique **La Cible**.

## rechercher

Pour tous renseignements concernant l'AFITEP, les auteur(e)s, **La Cible**,... allez sur le site AFITEP : <<http://www.afitep.org> >, rubrique **La Cible**.

Vous pouvez aussi adresser vos questions et interrogations à [lacible@afitep.fr](mailto:lacible@afitep.fr) .

## utiliser

Toute représentation, reproduction ou adaptation, par quelque procédé que ce soit, est soumise à l'autorisation écrite préalable de l'AFITEP et des auteurs concernés.

Pour toutes demandes ou informations contacter : [lacible@afitep.fr](mailto:lacible@afitep.fr)

## s'exprimer

Réagissez aux articles, exprimez vos avis, vos points de vue, vos interrogations...voire vos états d'âme.

Envoyez vos commentaires, suggestions, propositions,... par courriel à : [lacible@afitep.fr](mailto:lacible@afitep.fr)  
Vous pouvez aussi nous téléphoner au : +33 (0)1 55 80 70 62