



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

CHEF DE PROJET

Septembre 2019

Le Forem - Service Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

CHEF DE PROJET, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Alors que les acteurs économiques – entreprises de service, industrie, institutions publiques, etc. – sont de plus en plus encouragés à s'adapter à un monde qui évolue rapidement, le travail « en mode projet » tend à s'imposer. Les profils de chef de projet, ou les compétences en gestion de projet, semblent ainsi de plus en plus recherchés sur le marché de l'emploi.

Concevoir, modifier des produits, des services, mettre en place de nouvelles procédures ou démarches, ... sont autant de missions confiées le plus souvent à un « chef de projet ». Celui-ci conçoit, prépare et suit la réalisation du projet dont il a la charge. Chef d'orchestre, il anime l'équipe projet et plus globalement interagit avec l'ensemble des parties prenantes pour fournir le livrable attendu dans les délais et avec les ressources dont il dispose.

Le travail en mode projet concerne quasiment l'ensemble des secteurs d'activités même si dans certains domaines, comme l'informatique, il est davantage formalisé.

Si la gestion de projet est en même temps un mode d'organisation du travail et une grappe de compétences, c'est surtout un métier !

Être chef de projet ne s'improvise pas. C'est une fonction qu'on exerce le plus souvent en cours de carrière et qui demande de multiples compétences communicationnelles et analytiques. Si une bonne capacité

d'organisation reste de rigueur, le chef de projet du futur se démarquera davantage par la flexibilité et la créativité.

C'est un métier au cœur du changement à plus d'un titre. Premièrement parce que la réalisation d'un projet implique la production d'un livrable neuf, inédit et parfois innovant. Dans le sillage de la gestion de projet, la gestion du changement gagne d'ailleurs en importance au sein des organisations. Deuxièmement parce que la gestion de projet est amenée à évoluer sous l'effet de l'internationalisation de l'activité économique et de la rapidité des changements sociétaux, légaux ou encore économiques. Enfin, troisièmement, parce que la gestion de projet n'échappe pas à la transformation digitale dont elle tire avantage en matière de communication, de travail collaboratif, ou d'analyse et de monitoring de données.

S'il est difficile de quantifier le nombre de professionnels de la gestion de projet, il est néanmoins attendu que celui-ci augmente. L'une des raisons réside dans le changement d'organisation des entreprises, celles-ci étant de plus en plus nombreuses à abandonner un organigramme rigide pour des structures plus souples, plus propices à la gestion de projet. Différents travaux qualitatifs réalisés précédemment ont montré que différents secteurs comme le tourisme, l'industrie pharmaceutique ou celle du jeu vidéo envisagent un besoin accru de compétences en gestion de projet.

TABLE DES MATIÈRES

CHEF DE PROJET, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	7
1. Le périmètre du métier	8
2. Les facteurs les plus importants.....	12
3. La sélection des facteurs les plus influents	13
4. Les évolutions probables et souhaitables et profil d'évolution	14
5. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences.....	21

Les compétences en gestion de projet semblent donc avoir de beaux jours devant elles et devoir évoluer. En dehors de la maîtrise de méthodologies de gestion de projet spécifiques, ou d'applications sectorielles particulières, l'analyse présentée dans ce rapport tente de rendre compte de ces évolutions dans l'optique d'adapter les formations et de préparer au mieux les futurs chefs de projet à l'exercice délicat de leur métier.

Anticiper les évolutions, l'émergence ou la transformation de métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 ¹ a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en

termes d'activités, métiers et compétences ². Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels dont les contenus évoluent ;
- métiers avec un potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux en cerner les évolutions et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs. Elle s'inspire des études relatives à la prospective stratégique³, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse

structurelle ou morphologique. D'abord développée dans le cadre d'un projet européen Interreg IV, elle a été ensuite déployée plus largement dans le cadre des travaux prospectifs du Forem sur plusieurs dizaines de métiers ⁴.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir.

La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment des recommandations sur les compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

¹ Le Forem, Métiers d'avenir pour la Wallonie, septembre 2013, téléchargeable sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/prospectives.html>

² Une série de rapports sectoriels sont publiés dans la rubrique « Métier d'Avenir 4.0 – La transition numérique », téléchargeables

sur <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-transition-numerique.html>

³ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indisciplinisme intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et

Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode, Paris, Dunod, 2007

⁴ Chaque analyse par métier a fait l'objet d'un rapport consultable sur le site du Forem via le lien : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>

Partie 1 – Synthèse des résultats

Le chef de projet est au cœur des transformations des entreprises : digitales, organisationnelles et éthiques. De plus en plus nombreux et rapides, ces changements appellent à intégrer davantage de flexibilité et de créativité dans la conduite de projets, ainsi que le développement de compétences communicationnelles et analytiques.

Présente dans de nombreux secteurs, la fonction de chef de projet bénéficie d'une formalisation plus poussée dans certains secteurs ou domaines comme celui du développement informatique, duquel sont issus divers cadres de références en gestion de projet, y compris les dernières tendances à développer des projets selon l'approche « Agile »⁵. Mais la gestion de projet est loin de se limiter à ces domaines et touche **une diversité d'activités économiques**. Lors de précédents travaux⁶, des besoins en compétences en gestion de projet ont été identifiés dans les secteurs des technologies de l'information et des communications, mais également dans ceux de la chimie, de la pharmacie, du tourisme, de la logistique, de l'économie circulaire, de la formation, de la gestion de la qualité, ...

⁵ L'approche « Agile » est un paradigme de gestion de projet plus flexible et itératif. Il trouve son origine dans le manifeste agile (<http://agilemanifesto.org/>), rédigé en 2001 par des spécialistes du développement et dans lequel ils décrivent les principes d'un développement logiciel plus souple. La méthodologie « SCRUM » par exemple s'inscrit dans cette approche.

⁶ Voir notamment : Le Forem, [Analyse des besoins en formation professionnelle par domaine d'activités stratégiques en Wallonie](#), juillet 2018

Avant de définir le métier de chef de projet, il convient de définir ce qu'est « un projet » au travers de **quatre caractéristiques fondamentales**⁷ : il est limité dans le temps avec un début et une fin ; il se déroule en étapes, qui se préparent ; il mobilise des ressources et produit un résultat nouveau, appelé en général « livrable ». Le chef de projet, quant à lui, est la personne qui *conçoit, prépare et suit la réalisation du projet dont il a la charge*⁸.

Les compétences en gestion de projet sont de plus en plus demandées mais sont également appelées à évoluer. Ce sont les activités relatives à l'analyse des besoins, à l'analyse des risques et opportunités, au pilotage du projet et à la communication avec les différentes parties prenantes, qui devraient être les plus exposées aux évolutions attendues.

Les **principaux facteurs d'évolutions et leurs effets** sur les besoins en compétences du chef de projet ont été identifiés durant les ateliers prospectifs qui ont réuni différents experts en gestion de projet.

⁷ Inspiré du MOOC gestion de projet <https://gestiondeprojet.pm/>, amendé par les membres du panel d'experts.

⁸ Cette définition est inspirée du référentiel publié par l'Observatoire paritaire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil et de l'Événement (OPIIEC) <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/accueil>

⁹ Ces qualificatifs font référence à l'acronyme anglo-saxon VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) utilisé pour qualifier l'environnement géopolitique après la fin de la guerre

Un premier facteur, plutôt général, a trait à l'**accélération des changements**, que ceux-ci soient d'ordre politique, économique ou sociétal. Dans cet environnement couramment qualifié de volatile, incertain, complexe et ambigu⁹, la gestion de projet doit être réalisée de manière plus souple, plus flexible et plus « agile », pour s'adapter au nouveau contexte.

Les **contraintes légales et politiques**, considérées comme étant de plus en plus nombreuses, variées et évolutives – éventuellement avec des effets rétroactifs – participent également à rendre l'environnement incertain, notamment en raison des incohérences qui peuvent apparaître entre différentes sources réglementaires.

Ce besoin d'adaptation aux évolutions et à la complexité influence particulièrement l'analyse des besoins puisque ceux-ci devront être réévalués de manière itérative au fur et à mesure de l'avancement du projet. Cela implique également un dialogue continu entre le donneur d'ordre et le chef de projet et de fixer de concert les priorités et éventuellement, le produit minimum viable¹⁰. Lors de la planification, le chef de

froide, depuis le terme est couramment utilisé dans le cadre du management.

¹⁰ Souvent énoncé sous sa forme abrégée anglo-saxonne MVP, *minimum valuable product*, est dans le domaine du développement, le produit qui contient seulement les caractéristiques nécessaires pour pouvoir être utilisé par les utilisateurs précoces.

projet devra prêter une attention particulière à l'analyse des risques et se doter de la capacité d'en assurer un monitoring tout au long du projet à l'aide d'indicateurs.

Dans ce contexte et parallèlement à l'essor de l'organisation en projet, la **gestion du changement** devient une préoccupation majeure des entreprises. À l'avenir, tant les clients ou donneurs d'ordre que les chefs de projets devraient être ouverts à la nécessité de gérer le changement. La gestion du changement fera l'objet d'une contractualisation entre les parties. Pour le chef de projet, la gestion du changement implique de développer, certes, sa capacité d'adaptation et d'anticipation, mais surtout ses compétences communicationnelles. Il devra partager sa connaissance avec les différentes parties prenantes du projet, convaincre et faire accepter les changements à opérer. Pour y parvenir, il devra adapter sa communication aux différents publics et, au besoin, mobiliser des personnes relais pour diffuser l'information.

Gérer le changement dans un environnement instable ne constitue pas le seul défi que devra rencontrer le chef de projet, il devra également faire face à un **contrôle budgétaire accru**. Les besoins en efficacité ou, de manière spécifique dans le secteur public, le remplacement de financements structurels par des financements ponctuels (sur base d'appels à projets par exemple) impliquent pour les organisations, et les chefs de projet en particulier, d'obtenir les résultats attendus avec moins de moyens et d'assurer la transparence et le monitoring des ressources mobilisées. Le chef de projet devra être capable de mobiliser des méthodes souples et agiles, pour pouvoir limiter les engagements de départ et ajuster la trajectoire en cours d'exécution. L'analyse de faisabilité et de rentabilité

d'un projet intégrera la gestion des incertitudes. Enfin c'est par sa créativité, soit l'art de résoudre des problèmes par des moyens inédits, que le chef de projet contribuera à minimiser les coûts.

Dans un contexte où d'une part les budgets s'avèrent restreints et dans lequel d'autre part les entreprises abandonnent leur organisation classique (hiérarchisée et découpée en départements) pour des structures plus souples, **l'interaction entre les différents projets** et les complémentarités à construire deviennent cruciales. Le chef de projet devra être capable d'établir des liens entre les projets, d'utiliser les résultats des uns pour alimenter les autres, de s'informer de l'avancement d'autres projets (éventuellement portés par d'autres chefs de projet), de faire preuve de créativité dans le phasage des projets, etc. Par ailleurs il devra développer des compétences en communication pour convaincre les directions, les clients ou les autres porteurs de projets des priorités ou complémentarités à mettre en œuvre.

D'autres tendances, plutôt éthiques, quoiqu'également pragmatiques, gagneront en importance à l'avenir au sein des entreprises : le développement durable et la prise en compte de la diversité tant culturelle, religieuse, que de genre ou de génération.

À terme (dans trois à cinq ans), tant les chefs de projet, au travers de leur cursus, que les donneurs d'ordre devraient être sensibilisés aux **enjeux de durabilité**. Cela nécessitera, au moment de l'analyse des besoins et de la définition du projet d'en apprécier la durabilité et d'intégrer des indicateurs spécifiques comme le bilan carbone par exemple.

La question de **la diversité** prend également de plus en plus d'ampleur dans la gestion de projet. La diversité, tant culturelle, liée notamment à l'internationalisation des projets (voir ci-après), mais aussi de genre, ou de génération est incontournable dès lors que le chef de projet est amené à mobiliser une variété d'intervenants. Outre disposer d'une ouverture d'esprit, il pourra s'appuyer sur une approche formelle de gestion de la diversité. Le chef de projet sera donc non seulement sensibilisé à la diversité mais en tant que « coordonnateur » veillera à la promouvoir dans l'intérêt de la réalisation des livrables.

Au regard des enjeux en matière de durabilité et de diversité, le chef de projet devra avoir intégré les principes de responsabilité sociétale des entreprises.

L'une des raisons de l'augmentation de la diversité culturelle se trouve dans **l'éclatement géographique** des projets, notamment au niveau international. Avec l'externalisation de certaines activités à l'étranger, les entreprises sont amenées à développer des projets impliquant des intervenants issus de pays différents. Dans ce contexte, fédérer une équipe projet et communiquer de manière optimale peuvent s'avérer difficile. Cela nécessite une certaine capacité d'adaptation tant en matière de pilotage – s'adapter aux différentes réglementations, différents horaires, calendriers, etc. – qu'en matière de communication – parler une langue étrangère commune, gérer l'interculturalité, organiser et formaliser les modes d'échanges, ...

Le développement des **outils de communication et collaboratifs digitaux** facilitent cet éclatement géographique par les possibilités de travail et d'échange à distance qu'ils génèrent. Non seulement ces outils permettent de décentraliser l'organisation des projets

mais en améliorent l'efficacité. Cela dépendra toutefois de la capacité du chef de projet à sélectionner les outils adéquats et de sa capacité rédactionnelle (la communication écrite étant plus fréquente à distance).

Enfin, toujours dans le domaine du numérique, le chef de projet n'échappe pas à l'importance grandissante que prennent **l'intégration et la gestion des flux de données**. L'analyse de ces données constitue pour le chef de projet une véritable aide à la décision pour autant qu'il en maîtrise les principaux outils et techniques d'analyse et de visualisation. L'utilisation de ces données contribuera notamment au monitoring et au reporting de projets. Dans un contexte de contrôle budgétaire accru, il sera utile au chef de projet de disposer de connaissances en économie de gestion.

En conclusion, les évolutions attendues confirment une tendance claire à la conduite de projet plus souple, flexible, qui dans le sillage de l'approche « agile » privilégie la collaboration avec le client et l'adaptation au changement. Dans ce contexte, le chef de projet développera davantage l'art de communiquer (partager de l'information, négocier les budgets, convaincre les parties prenantes, ...) que de planifier. Il ne négligera néanmoins pas la gestion financière du projet, en utilisant les outils adéquats de monitoring de l'atteinte des résultats, de l'utilisation des ressources, en ce compris leur bilan environnemental. Vu l'importance de la capacité d'adaptation et de la créativité pour l'exercice du métier, le développement de compétences nécessaires à la gestion de projet dépasse, sans le rendre néanmoins superflu, l'apprentissage de méthodologies spécifiques.

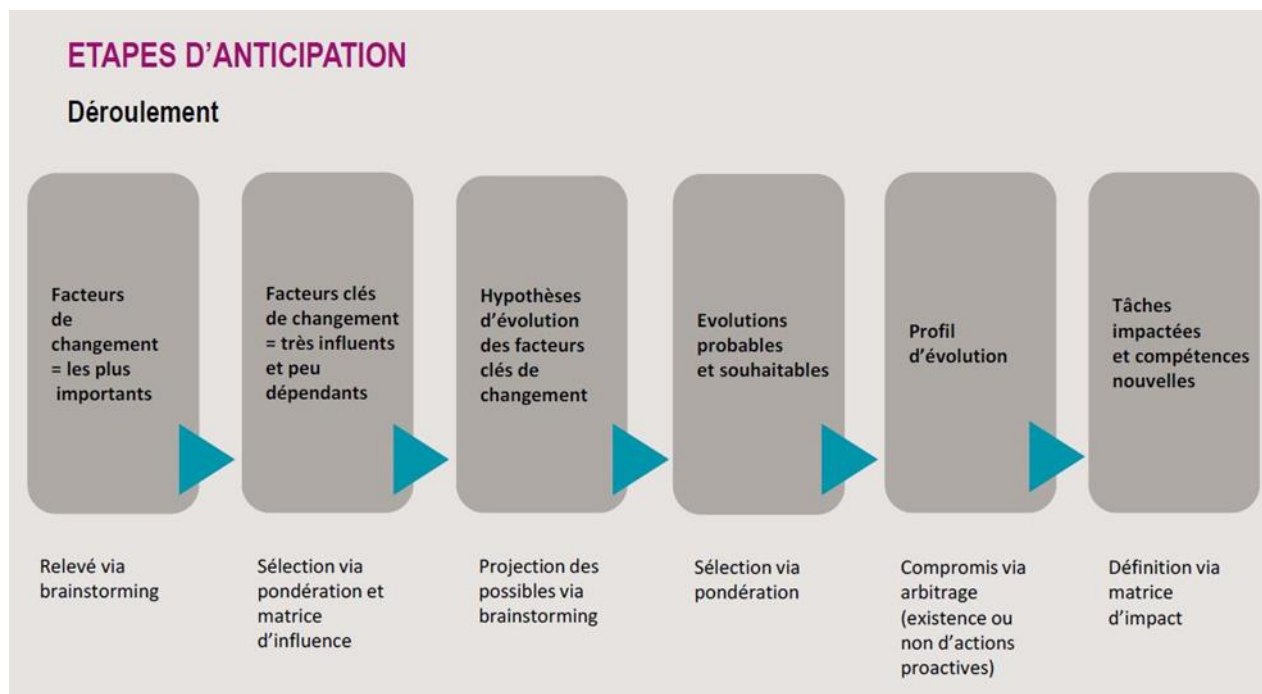
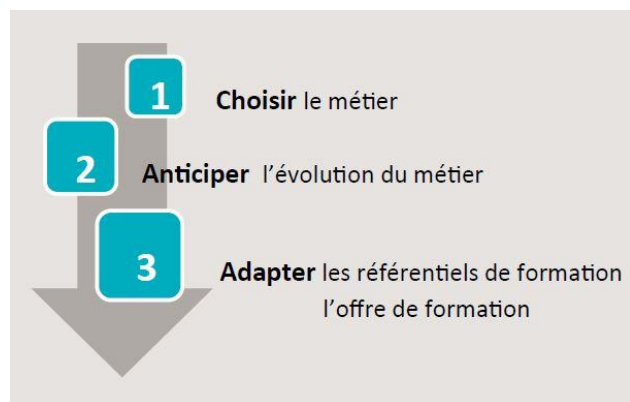
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au chef de projet.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes par l'animateur permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les trois ateliers ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : académiques, professionnels issus de divers domaines (informatique, construction), opérateurs de formation et le Forem (cf. le colophon en fin de publication).

Le métier de *chef de projet* a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs.

La suite du document reprend étape par étape, la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier.
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants.
3. Sélection des facteurs les plus influents.
4. Évolutions probables et souhaitables, le profil d'évolution.
5. Impacts sur les activités et les besoins en compétences.

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Le chef de projet sur le marché de l'emploi

La fonction de chef de projet se rencontre dans un grand nombre de domaines : l'ingénierie industrielle, le marketing, la communication, la construction, l'organisation d'événements, les administrations publiques ou encore le développement informatique. C'est probablement dans ce dernier que la fonction est la plus formalisée notamment grâce au développement de méthodologies de gestion de projet dont les plus récentes s'inscrivent dans l'approche « Agile ».

Au sein de la nomenclature ¹¹ métier utilisée depuis plusieurs années au Forem, figure le métier de « chef de projet en informatique » (rem 3234101). Plus de 2.000 opportunités d'emploi pour ce métier ont été diffusées sur le site du Forem en 2018 ¹², majoritairement pour des postes à pourvoir en Flandre ou à Bruxelles où le secteur informatique semble plus développé. Dans les autres secteurs, la nomenclature métier utilisée ne permet pas d'identifier le nombre d'offres d'emploi.

¹¹ La nomenclature emploi-métier « REM » est actuellement en cours de remplacement. À terme, la nomenclature « Compétent » déclinée sur base de la nomenclature française ROME V3 est amenée à remplacer la nomenclature REM dans toutes les applications du service public régional de l'emploi. Dans la nomenclature ROME V3, l'appellation « chef de projet » apparaît au sein de différentes fiches « métiers » dans des domaines variés tels que le management des organisations, l'événementiel, la traduction, l'ingénierie, la construction ou l'informatique.

Il est d'autant plus difficile de se faire une idée de l'emploi concerné dès lors que la gestion de projet n'est parfois pas considérée comme un métier mais plutôt comme une grappe de compétences nécessaires à différents professionnels. C'est le constat qui a été réalisé lors d'études précédentes ¹³ qui montraient que des compétences en gestion de projet étaient nécessaires pour les managers et animateurs numériques de territoire dans le secteur touristique, pour les experts en recherches cliniques dans le domaine pharmaceutique, les coordinateurs de soins de santé et aide à domicile, les « digital learning manager », les facilitateurs en économie circulaire, les « game developer », les « motion designer », les responsables marketing digital ou encore les responsables qualité dans le secteur alimentaire. Enfin, outre les compétences en gestion de projet, d'autres professionnels doivent développer la capacité à travailler dans le cadre de projets : les assistants administratifs et les développeurs informatiques par exemple.

Une autre difficulté à identifier la demande en chef de projet sur le marché, réside dans le fait qu'il s'agit le plus souvent d'une fonction occupée dans le cadre d'une évolution de carrière après plusieurs années d'expérience. Dans le cas de promotion interne, ces

¹² Cela concerne l'ensemble des opportunités diffusées, comprenant celles gérées directement par le Forem (200 opportunités) et celles transmises par des partenaires publics ou privés. Plus d'information concernant ce métier spécifiquement : <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/32341.html>

¹³ Voir notamment : Le Forem, Analyse des besoins en formation professionnelle par domaine d'activités stratégiques en Wallonie, juillet 2018 (<https://www.leforem.be/Mun->

postes ne font pas l'objet d'offres d'emploi diffusées à l'extérieur de l'entreprise.

Les formations en gestion de projet concernent dès lors deux types de publics. Le premier concerne les professionnels actifs qui, dans le cadre de leur évolution de carrière, suivent une formation en gestion de projet. Différentes possibilités s'offrent alors : formations privées, certificats universitaires, ... Le deuxième concerne les masters d'ingénieurs qui dans leur vie professionnelle ultérieure devront disposer de compétences en gestion de projet. Il s'agit alors pour eux, d'une grappe de compétences complémentaires à leur métier de base.

Face à ces constats il est légitime de s'interroger : le chef de projet est-il un métier, avec un corps d'activités cohérent et une spécificité propre ? Si une connaissance du secteur ou domaine d'activité est préférable, les experts participant aux ateliers prospectifs tendent à considérer le chef de projet comme un métier à part entière qui pourrait être exercé par une même personne dans des secteurs et domaines différents.

[goBlobs/1391441225807/20181001_Prospectives_Analyse_besoins_en_formation.PDF](https://www.leforem.be/1391441225807/20181001_Prospectives_Analyse_besoins_en_formation.PDF)) ainsi que les études prospectives consacrées aux métiers concernés consultables via le lien suivant : <https://www.leforem.be/chiffres-et-analyses/metiers-d-avenir-prospectives-abilitic2perform.html>

La gestion de projet concerne tant une organisation du travail, une grappe de compétences ou un métier. C'est ce dernier que nous tentons de définir ci-après.

Définition

« *Le chef de projet conçoit, prépare et suit la réalisation du projet dont il a la charge. Il en est le chef d'orchestre.* » Cette définition issue de différentes sources bibliographiques¹⁴ a été amendée par le groupe d'experts qui a souhaité mettre en avant l'idée de « chef d'orchestre » qui ne joue d'aucun instrument mais excelle dans l'art de les faire jouer de concert. Le chef de projet est donc un généraliste qui ne dispose pas nécessairement d'une spécialité. Cette spécialité, il doit la solliciter chez d'autres intervenants. Enfin le chef de projet n'est définitivement pas un exécutant. Les experts ont jugé pertinent de préciser les principales conditions d'exercice du chef de projet :

- Il travaille toujours en équipe (jamais seul).
- Il rapporte à un supérieur ou à un donneur d'ordre.
- Il travaille dans le cadre d'un mandat qui lui est confié.
- Il influence sans détenir d'autorité.

L'organisation en gestion de projet tend à complexifier les rôles et responsabilités. Selon les configurations, le

chef de projet peut se retrouver impliqué comme partie prenante dans plusieurs autres projets tout en pilotant d'autres projets réunissant des parties prenantes communes ou différentes. Autrement dit, si un projet mobilise plusieurs personnes, une personne peut être mobilisée dans plusieurs projets avec des degrés de responsabilités différents.

Pour être compréhensible, la définition doit être complétée par celle de « projet ». Un projet se définit par quatre caractéristiques fondamentales¹⁵ :

- Il est temporaire : un début et une fin.
- Il se déroule en étapes, qui se préparent (lot de travail, jalons).
- Il produit un résultat nouveau, un livrable.
- Il mobilise des ressources.

Les trois premières distinguent particulièrement le projet des opérations (ou processus de production) qui ont vocation à être continues voire « pérennes » et à produire de manière répétitive des produits semblables et correspondant à un résultat connu.

La gestion de projet suit en général un phasage qui varie quelque peu selon les modèles mais s'articule le plus souvent autour de grandes étapes : l'initialisation (ou définition), la planification (ou le montage), l'exé-

cution, la supervision et la clôture. Une phase d'analyse des besoins peut être ajoutée en amont selon les situations, le chef de projet ne participant pas systématiquement à cette phase. La succession de ces différentes étapes n'est pas forcément linéaire, certaines étapes peuvent être simultanées ou faire l'objet de mouvements de va-et-vient dans une logique itérative. La notion de « cycle » est régulièrement utilisée pour parler du processus de gestion de projet.

Ce sont les différentes phases de l'élaboration d'un projet qui serviront de base à la construction de la grille d'activités d'un chef de projet.

Grille d'activités

Pour élaborer cette grille, nous nous sommes inspirés des groupes de processus et des domaines de connaissances développés dans la méthode reprise dans le PMBoK¹⁶ et d'éléments issus du « MOOC » relatif à la Gestion de projet¹⁷. Les membres du panel d'experts ont apporté quelques modifications (surlignées dans le tableau ci-dessous). En outre, il convient d'apporter deux éclaircissements. D'abord, selon les cas de figure, le chef de projet ne réalisera qu'une partie des activités. Ensuite, les frontières entre les « étapes » sont en général, et de plus en plus, floues. Un projet est de moins en moins séquencé de manière rigide.

¹⁴ Cette définition est inspirée du référentiel publié par l'Observatoire paritaire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil et de l'Événement (OPIIEC) <https://referentiels-metiers.opiiec.fr/accueil>

¹⁵ Inspiré du MOOC gestion de projet <https://gestiondeprojet.pm/>, amendé par les membres du panel d'experts.

¹⁶ Le « PMBoK », « Project Management Body of Knowledge » est un ouvrage de référence reprenant les terminologies standards et les codes de conduite pour la gestion de projet supervisé par le

Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>

¹⁷ <https://gestiondeprojet.pm/>

Étapes	Activités	
Analyse des besoins	0	<u>Analyser les besoins : comprendre le contexte et spécifier les fonctionnalités</u>
Initialisation (Définition)	1	Rédiger la charte / fiche projet
	2	Identifier des parties prenantes, les <u>rôles et responsabilités</u>
	3	<u>Négocier la mission (selon les capacités, possibilités, ...)</u>
Planification (Montage)	4	<u>Opérationnaliser la fiche projet dans un document formalisé</u>
	5	Découper le projet en lots/ <u>Monter le projet</u> ¹⁸
	6	Budgétiser
	7	Planifier (jalons)
	8	Répartir les responsabilités
	9	Analyser les risques, <u>problèmes et opportunités</u>
Exécution	10	Prévoir les approvisionnements
	11	Assurer le pilotage du projet
	12	Constituer, <u>fédérer, animer</u> , et gérer une équipe projet
	13	<u>Organiser / réaliser</u> les tests et prototypes

	14	Communiquer avec les parties prenantes
	15	Gérer les approvisionnements
	16	Mettre en œuvre l'assurance qualité
Supervision et contrôle	17	Superviser la progression du projet, superviser le coût, la qualité et les délais
	18	Mettre en œuvre les adaptations nécessaires
	19	Mettre en œuvre le contrôle qualité
	20	Informers les parties prenantes (rapport d'avancement)
	21	<u>Assurer le reporting au supérieur hiérarchique ou donneur d'ordre</u>
Clôture	22	Transmettre le livrable
	23	Organiser et participer à l'évaluation du projet / post mortem
	24	<u>Documenter le projet pour en transférer les acquis à d'autres projets dans une logique d'entreprise apprenante</u>
	25	<u>Gérer les problèmes</u>
Transversal		

Tableau 1 : Le périmètre du chef de projet.

¹⁸ Les membres du panel pointent le caractère restrictif de la formulation « découpage en lot ». Plutôt que de découpage, il convient de parler d'agencement. Plus globalement cette étape invite justement à être créatif sur la manière dont on construit le projet.

Commentaires

Tout en contribuant à la définition de chef de projet et à l'établissement de la liste d'activités réalisées, il convient d'insister sur l'importance de différents domaines d'activité.

- Communiquer. La communication revêt différentes finalités – animer, fédérer, convaincre, influencer, ... Elle poursuit différents objectifs, via une variété de modalités et s'adresse à une diversité de destinataires. Établir un plan de communication devient essentiel pour la réussite d'un projet.
- Organiser. Le chef de projet n'est pas un expert, c'est avant tout un « organisateur » qui mobilise l'expertise de différents intervenants. Il est à cet égard comparé à un « chef d'orchestre » qui ne joue d'aucun instrument (bien qu'il puisse en maîtriser l'un ou l'autre) mais coordonne l'ensemble des musiciens.
- Décider. Le rôle de « décideur » fait quant à lui débat. Si dans certains cas de figure, il appartient au chef de projet de décider de l'orientation d'un projet ou de la solution à apporter à un problème, en se basant sur l'expertise de parties prenantes, dans d'autres (comme dans la méthodologie SCRUM) le rôle d'animation de projet est clairement distingué de celui de décideur.

- Rechercher un financement. La recherche de financement d'un projet a également été débattue. Dans le secteur non marchand, il s'agit d'une étape importante de la gestion d'un projet. Elle peut même être considérée comme un projet en soi. Dans le secteur marchand, moins tributaire de l'obtention de subsides, ce sera le calcul de rentabilité ou le retour sur investissement qui permettra de dégager les moyens nécessaires à la réalisation du projet.

Les discussions sur les activités et facteurs d'évolutions ont également permis de relever une série de compétences nécessaires au chef de projet, parmi lesquelles l'ouverture d'esprit par rapport aux technologies et aux autres professionnels.

Enfin une tendance majeure dans la méthodologie de projet concerne l'agilité. Néanmoins, il s'agit pour certains davantage une question à adresser au management qu'au chef de projet. Le développement de projet selon une logique « agile » dépend notamment de l'attitude de l'entreprise à l'égard du risque.

2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement s'effectue, selon la méthodologie Abilitic2Perform, en deux étapes : d'abord, le recensement le plus large possible des facteurs de changement puis la sélection des plus importants d'entre eux par le biais de votes pondérés. Concrètement, les experts ont répondu en ateliers à la question suivante : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans, les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de chef de projet ?*

Après un temps de réflexion individuelle, suivi d'une présentation à l'ensemble du groupe, les experts ont proposés un peu moins d'une trentaine de facteurs dont les 20 plus importants, sélectionnés sur base d'un vote pondéré, sont repris ci-après.

1	Organisation du travail plus flexible (organisation matricielle, évolution et rapports horizontaux et verticaux).
2	Flexibilité et mobilité des travailleurs.
3	Contraintes budgétaires telles que des baisses de moyens (« Less is more ») ou le remplacement de financement structurel par des financements par appels à projet (dans l'associatif notamment).
4	Accélération des changements politiques, économiques et sociétaux (« VUCA »), en ce compris des changements d'orientation par les directions d'entreprises.
5	Augmentation du nombre et de la variété d'intervenants spécialisés.
6	Outils digitaux de communication à distance / collaboratifs.
7	Importance croissante des aspects liés à la durabilité.
8	Les contraintes légales et politiques sont de plus en plus nombreuses et variées, voire divergentes.
9	Influence de l'environnement économique extérieur (conjuncture économique), comme les taux d'emprunt, le pouvoir d'achat, la concurrence, etc.
10	Importance de la communication vers la hiérarchie et les parties prenantes à des fins de reporting ou dans un souci de transparence.
11	Importance des aptitudes relationnelles (convaincre, négocier, ...) dans un contexte où la fonction revêt une dimension stratégique.

12	Attentes professionnelles des nouvelles générations.
13	Interaction entre projets.
14	Développement de l'intelligence artificielle et de l'Internet des objets.
15	Importance de l'approche collective et participative dans une logique d'intelligence collective.
16	Le travail en réseau qui implique la réalisation de projets en commun avec différents organismes ou entreprises.
17	La gestion du changement qu'implique l'organisation en projet.
18	Importance du mode de fonctionnement itératif, aller-retour entre parties prenantes.
19	Éclatement géographique des parties prenantes d'un projet, y compris à l'échelle internationale, difficulté de fédérer une équipe projet.
20	Le développement des entreprises apprenantes.

Tableau 2 : Les 20 facteurs de changement importants.

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des 20 facteurs les plus importants selon les experts, ceux-ci se sont prononcés sur l'influence que ces 20 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Pour ce faire, une matrice a été envoyée entre le premier et le second atelier. Les experts ont été invités à la compléter en y notant l'influence des 20 facteurs en ligne sur les mêmes 20 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

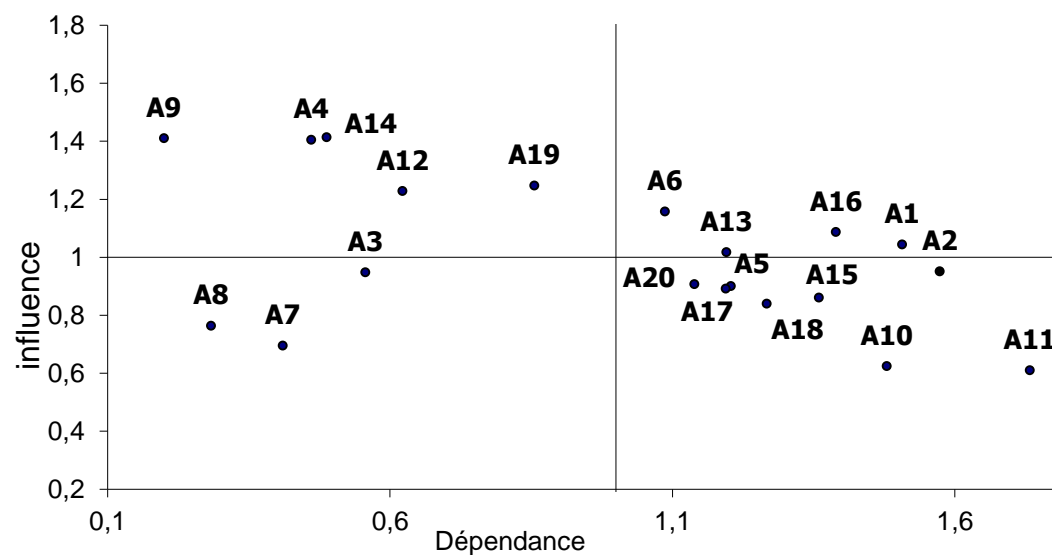
La compilation des matrices est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives aux 20 facteurs.

Les facteurs les plus « dominants » et les « moins influencés » repris dans le cadre supérieur gauche sont sélectionnés.

Plusieurs facteurs ont été fusionnés ou modifiés lors de la sélection finale : les facteurs « 3. Contraintes budgétaires » et « 9. Influence de l'environnement économique extérieur... » ont été fusionnés et reformulés « Pression du contrôle budgétaire ». Le facteur « 14. Développement de l'intelligence artificielle et de l'Internet des objets » a été reformulé en « Intégration et gestion des flux de données ». Le facteur « 12. Attentes professionnelles des nouvelles générations » a été élargi au concept de diversité de manière générale : « Diversité des genres, cultures, générations et religions ».

Les 10 facteurs les plus influents retenus sont :

1. Pression du contrôle budgétaire (A3 et A9)
2. Accélération des changements politiques, économiques, managériaux et sociétaux (environnement « VUCA ») (A4)
3. Outils digitaux de communication à distance/outils collaboratifs (A6)
4. Importance croissante des aspects liés à la durabilité (A7)
5. Les contraintes légales et politiques de plus en plus nombreuses et variées, voire divergentes (A8)
6. Diversité des genres, cultures, générations et religions (A12)
7. Interaction entre projets (A13)
8. Intégration et gestion de flux de données (A14)
9. La gestion du changement (A17)
10. Eclatement géographique des parties prenantes d'un projet, y compris à l'échelle internationale (A19)



4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES ET PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs sélectionnés, il s'agit d'en envisager l'évolution. Lors du second atelier, les experts ont formulé différentes hypothèses quant aux évolutions possibles de chacun de ces facteurs.

Chaque hypothèse a été débattue et reformulée en séance, afin qu'elle soit validée par le groupe.

Dans un second temps, chacune des hypothèses a été évaluée. Les hypothèses les plus probables (reprises dans le tableau ci-après en caractère italique sur fond bleu) et les plus souhaitables (en caractère souligné sur fond jaune) ont été considérées. Il est arrivé que

l'hypothèse la plus probable soit également considérée comme la plus souhaitable (en caractère italique et souligné sur fond rose).

Dans un troisième temps, les experts ont procédé à un arbitrage afin de ne garder qu'une seule hypothèse lorsque l'hypothèse probable différait de la souhaitable. Le principe qui a présidé au choix était de sélectionner, conformément à l'esprit de la démarche prospective, l'hypothèse souhaitable lorsque celle-ci semblait atteignable endéans les cinq ans, moyennant éventuellement certaines conditions. Les hypothèses

retenues sont rédigées en caractère gras dans le tableau ci-après.

Bleu italique : plus probable – Jaune souligné : plus souhaitable – Rose italique souligné : probable et souhaitable – Gras : hypothèse retenue

	Facteurs sélectionnés	A	B	C
A3	Pression du contrôle budgétaire.	<p>Projets de niche</p> <p>Certains secteurs de niche ou dans des créneaux d'activités favorisés (développement durable par exemple) bénéficieront d'investissements importants. Ces investissements favoriseront, dans ces secteurs seulement, le foisonnement de projets.</p>	<p><i>L'approche rationnelle/pragmatique</i></p> <p><i>La maîtrise des coûts repose sur la réduction du nombre et de la taille des projets. Le monitoring et le reporting financiers occupent une place centrale dans la gestion de projet.</i></p>	<p><u>L'approche créative</u></p> <p><u>Pour faire face à la réduction des moyens, le chef de projet développe des méthodes souples, agiles. L'analyse de faisabilité et de rentabilité repose sur l'analyse et la gestion des incertitudes et des risques. C'est par sa créativité (l'art de résoudre des problèmes par des moyens inédits) qu'il contribue à minimiser les coûts.</u></p>
A4	Accélération des changements politiques, économiques et sociétaux (environnement « VUCA »), en ce compris des changements d'orientation par les directions d'entreprises.	<p>Abandon de projets</p> <p>En raison de l'accélération des changements, de nombreux projets doivent être abandonnés en cours de réalisation et sont remplacés par de nouveaux. L'abandon des projets en cours est privilégié à leur ajustement.</p>	<p><u>Adaptation des projets</u></p> <p><u>Face à l'accélération des changements, la gestion de projet est réalisée de manière plus souple, flexible, agile afin de s'adapter, s'ajuster au nouveau contexte.</u></p>	<p><i>Compression de la durée des projets</i></p> <p><i>La gestion de projet apparaît comme une solution à la rapidité des changements en cours. La durée des projets sera compressée avec un risque de voir le taux d'échec des projets augmenter.</i></p>
A6	Outils digitaux de communication à distance / outils collaboratifs.	<p>Nuisance de la digitalisation de la communication</p> <p>L'utilisation accrue d'outils digitaux de communication et de collaboration diminue la qualité des relations humaines des parties prenantes d'un projet. Cela porte préjudice à la qualité de la collaboration et au degré d'adhésion des participants au projet. Par ailleurs, l'hyper-connexion favorise le mal-être au travail (stress, burn out, ...) et réduit l'efficacité.</p>	<p><i>La communication digitale au service de la décentralisation</i></p> <p><i>L'utilisation accrue des outils digitaux de communication ou de collaboration facilite la décentralisation des projets. Ce mode de fonctionnement n'affecte pas négativement les travailleurs et améliore l'efficacité.</i></p>	<p><u>La digitalisation au service de l'humain</u></p> <p><u>L'utilisation accrue des outils digitaux de communication et de collaboration contribue simultanément à une amélioration des relations humaines et à l'efficacité dans la réalisation des projets. Par exemple, le télétravail, rendu possible par les outils digitaux, améliore les conditions de travail des personnes en même temps qu'il améliore l'efficacité.</u></p>

	Facteurs sélectionnés (importants)	A	B	C
A7	Importance croissante des aspects liés à la durabilité.	<p><i>Le durable au second plan</i></p> <p><i>D'autres contraintes – économiques, sociales, sécuritaires, constituent les principales préoccupations des décideurs, reléguant le développement durable au rang d'enjeu secondaire.</i></p>	<p><u>Le durable s'inscrit dans une tendance volontaire (valeur)</u></p> <p><u>Les chefs de projet sont sensibilisés au développement durable dans leur cursus et les maîtres d'ouvrage (clients, commanditaires) intègrent de plus en plus cette dimension dans leurs commandes.</u></p>	<p>Le durable devient une obligation légale (obligation)</p> <p>L'impératif de durabilité est inscrit dans la loi, les réglementations et autres normes courantes. Tout projet doit intégrer des dimensions de durabilité sous peine de ne pas être financé. Par exemple : quartier durable avec parkings distants imposés par l'urbanisme mais non souhaités par les clients ; contraintes « durables » pour les projets de recherche ; etc.</p>
A8	Les contraintes légales et politiques sont de plus en plus nombreuses et variées, voire divergentes.	<p><i>Incohérence</i></p> <p><i>La variété des contraintes légales et politiques mène à des incohérences, notamment lorsqu'elles poursuivent des objectifs opposés. Le contexte réglementaire est instable avec notamment des mesures dont les effets sont rétroactifs.</i></p>	<p>Incohérence et concurrence internationale</p> <p>Les différences de réglementations (notamment dans le domaine social ou fiscal) entre les juridictions entraînent une concurrence entre les territoires.</p>	<p><u>Vers plus de cohérence</u></p> <p><u>S'il existe encore une certaine incohérence entre les différentes contraintes, celle-ci diminue à la faveur d'une tendance globale à leur convergence au niveau international. Dans ce contexte en voie de stabilisation, le chef de projet sera davantage en mesure d'anticiper les évolutions réglementaires.</u></p>

	Facteurs sélectionnés (importants)	A	B	C
A12	Diversité des genres, cultures, générations et religions.	<p>Résistance au changement culturel</p> <p>Les organisations comme les personnes sont peu ouvertes à la différence culturelle (genre, culture, génération, ...) préférant le repli et l'entre-soi. Les pratiques professionnelles traditionnelles sont privilégiées et laissent peu de place aux remises en question.</p>	<p><i>Intégration informelle de la diversité</i></p> <p><i>L'intégration de la diversité des genres et cultures reste informelle. En l'absence d'outils formels, elle dépend de l'intelligence émotionnelle des individus.</i></p>	<p><u>Chef de projet comme moteur de diversité</u></p> <p><u>L'intégration de la diversité dans les pratiques tend à se généraliser notamment grâce au développement d'outils formels. La gestion de la diversité et l'ouverture culturelle font partie intégrante de la formation du chef de projet. Il y est donc non seulement sensibilisé mais diffuse les valeurs de diversité dans l'organisation.</u></p>
A13	Interaction entre projets.	<p>Concurrence entre projets</p> <p>Dans les entreprises qui comptent plusieurs filiales distribuées géographiquement (notamment à l'international), les projets entrent en concurrence les uns avec les autres en particulier pour accéder aux ressources de l'entreprise (RH, investissements, capitaux). Profitant de jeux de pouvoir, certains projets s'imposent à l'ensemble des structures aux dépens d'autres.</p>	<p><u>De l'organigramme à la gestion de projets « agiles »</u></p> <p><u>Les entreprises s'éloignent d'une organisation du travail classique, relativement cloisonnée et rigide (avec une hiérarchie, des départements / silos) pour généraliser un fonctionnement en mode projet, privilégiant ainsi la souplesse et l'agilité. Dans ce contexte, des complémentarités peuvent apparaître.</u></p>	<p>Faire face à la complexité</p> <p>Face à la complexité des problèmes à résoudre, le chef de projet est de plus en plus amené à solliciter l'expertise de spécialistes actifs dans d'autres équipes projets. Les projets interagissent entre eux dans une logique de complémentarité et de mobilisation de ressources spécialisées.</p>

	Facteurs sélectionnés (importants)	A	B	C
A14	Intégration et gestion de flux de données.	<p>Déshumanisation</p> <p>L'importance que prend l'analyse des données et flux de données tend à déshumaniser le rôle du chef de projet. Il oublie d'animer, gérer, fédérer une équipe pour analyser des données de monitoring et de reporting.</p>	<p><i>Plus de données, mais trop d'outils, de sources et de formats</i></p> <p><i>Les évolutions technologiques augmentent fortement la capacité à produire, stocker et analyser des données. Toutefois, les outils mis à disposition, leurs formats et les sources sont tellement nombreux et variés que le chef de projet ne parvient pas à en tirer profit. Il peine à s'adapter aux différents outils, à concilier différentes sources ou formats (par manque d'intégration des données). Dans ce contexte, les données ne participent plus à l'aide à la prise de décision.</i></p>	<p><u>Données au service du monitoring et reporting de projet</u></p> <p><u>Face à l'augmentation et à l'intégration des flux de données, le chef de projet utilise les outils de gestion, d'analyse et de visualisation de données pour réaliser le reporting ou monitoring de projet. L'analyse de données est une véritable aide à la prise de décision.</u></p>
				<p>D</p> <p>De nouvelles possibilités grâce aux données</p> <p>L'analyse des données contribue à mieux calibrer en amont les projets grâce à des pré-études sur simulation ou des analyses comparatives de projets antérieurs.</p>
A17	La gestion du changement (« change management ») qu'implique l'organisation en projet.	<p>Résistance au changement</p> <p>La gestion du changement entre difficilement dans les pratiques. Tant le client/le maître d'œuvre que les chefs de projet sont réticents au changement.</p>	<p><i>« Change manager » et client conservateur</i></p> <p><i>Les clients/maîtres d'œuvre affichent une certaine résistance au changement tandis que le chef de projet est conscient de la nécessité de gérer le changement. Être chef de projet, c'est être « change manager ». Le décalage avec l'opérationnalisation chez le client est source de tension.</i></p>	<p><u>Unanimité en faveur du « change management »</u></p> <p><u>Tant les clients/maîtres d'œuvre et les chefs de projet sont conscients et ouverts à la nécessité de gérer le changement. Il en résulte une meilleure capacité d'anticipation et d'adaptation. Les résultats de la gestion du changement font l'objet d'une contractualisation entre les parties.</u></p>

	Facteurs sélectionnés (importants)	A	B	C
A19	Éclatement géographique des parties prenantes d'un projet, y compris à l'échelle internationale.	Relocalisation Les activités économiques ont tendance à être relocalisées pour des raisons environnementales et sociales.	<u>En cours d'internationalisation</u> <u>L'externalisation des activités à l'international s'intensifie. Sans être systématique, la gestion de projet implique de plus en plus souvent l'intervention de personnes situées à l'étranger. Cette situation conduit à des problèmes de communication entre les parties prenantes.</u>	L'international comme norme L'externalisation et l'éclatement géographique de projets dans différents pays tendent à se généraliser. Les chefs de projet sont amenés à voyager énormément pour maintenir le contact avec les parties prenantes et stimuler l'adhésion. La gestion de projet est structurée par des procédures et standards internationaux.

Tableau 3 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement.

Plusieurs de ces hypothèses relèvent davantage d'un avenir souhaitable que probable. Pour qu'elles voient le jour, différentes conditions doivent être rencontrées. Les experts en ont cité quelques-unes essentiellement dans le champ de la formation :

- Proposer des modules de formation à la créativité, notamment dans le montage de projet dans un contexte budgétaire limité. De telles formations sont déjà intégrées à certains cursus.

- Intégrer dans les formations le développement de la capacité à choisir des projets en fonction du contexte.
- Sensibiliser les futurs chefs de projet au développement durable pendant leur formation.
- Intégrer la gestion de la diversité dans les formations de chef de projet et développer des indicateurs et outils formels. Il existe aujourd'hui des cours et formations de gestion

de la diversité, essentiellement dans le domaine des ressources humaines ou du management. La diversité recouvre plusieurs finalités :

- Lutter contre la discrimination sur base de l'origine, le genre, l'âge, le handicap, etc.¹⁹ ;
- Faciliter la communication et la relation dans un contexte interculturel²⁰ ;
- Ou encore améliorer la performance dans l'entreprise grâce à la diversité de

¹⁹ En Belgique le site Ediv.be réalisé par Unia, le Centre pour l'égalité des chances (<https://www.ediv.be/index.php?lang=fr>), propose des formations en ligne à l'intention des responsables d'entreprises et des ressources humaines en gestion de la diversité.

²⁰ Plusieurs prestataires privés proposent des formations à l'interculturalité soit dans le cadre d'accompagnement de travailleurs expatriés ou dans le cadre de développement d'affaires à l'international.

points de vue selon le genre, l'âge, l'origine, mais aussi la formation, la spécialité ou encore le profil psychologique. Des tests de type MBTI ou DISC sont souvent utilisés en management pour organiser des équipes « mixtes psychologiquement ».

La diversité telle qu'envisagée dans l'hypothèse d'évolution correspond surtout aux deux dernières finalités :

- Le chef de projet doit être sensibilisé à l'analyse de données et être capable d'utiliser les outils les plus fréquents, notamment pour le monitoring ou le reporting de projets (par exemple, les outils de « business intelligence »).

- Au regard de l'intégration de la gestion du changement dans les pratiques de gestion de projet, le chef de projet devra contractualiser avec le client les attendus et conséquences de la gestion du changement. Ce « contrat » devra permettre au client de comprendre ce qu'il peut attendre et éventuellement de distribuer les responsabilités dans le cadre de l'accompagnement du changement.

5. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail réalisé avec les experts a porté sur l'identification des compétences que le *chef de projet* devrait particulièrement développer d'ici 2023. L'objectif de ce recensement de compétences est d'éclairer sur les futurs besoins en formation sans toutefois pouvoir proposer un référentiel exhaustif. Le groupe a été invité à pointer dans le cadre de chacune des hypothèses d'évolution, les activités (cf. périmètre du métier) qui seront les plus importantes.

Certains facteurs d'évolution influencent de manière importante les besoins en compétences. Il s'agit :

- de l'interaction entre projets ;
- de l'éclatement géographique des parties prenantes d'un projet ;
- de la gestion du changement.

Les activités qui seront fortement influencées par le scénario d'avenir sont :

- analyser les besoins (en amont du projet) ;
- analyser les risques, problèmes et opportunités (planification et montage) ;
- assurer le pilotage du projet (phase d'exécution) ;
- communiquer avec les parties prenantes (phase d'exécution).

Après avoir identifié les activités qui seront fortement concernées par l'hypothèse d'évolution, les experts ont listé les compétences nécessaires à leur réalisation.

Les différentes compétences particulièrement utiles à l'avenir sont reprises dans le tableau ci-après en vis-à-vis des activités qu'elles permettent de réaliser et des hypothèses d'évolution qui génèrent les besoins en compétences.

Tâches impactées (pour...)	Facteur d'évolution impactant (dans un contexte où...)	Ressources (compétences) (il faut...)	Comment ? (mode d'acquisition)
Analyser les besoins	Accélération des changements politiques	<p>Déployer une approche itérative de l'analyse des besoins et des contraintes.</p> <p>Établir des priorités en concertation avec le commanditaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser des méthodes de type « MoSCoW » pour identifier ce « qu'il faut avoir » (Must have), ce que « l'on devrait avoir » (Should have), ce que « l'on pourrait avoir » (Could have) ou ce que « l'on n'aura pas mais pourrait avoir à l'avenir » (Won't have). • Négocier un produit minimum viable (MVP). <p>Réaliser ou participer à l'analyse « business » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les outils de modélisation de type BPMN, UML, ... <p>NB : En Wallonie, dans les petites structures, il y a hybridation entre les métiers de « Business analyst » et Chef de projet.</p> <p>Cadrer et délimiter le périmètre d'un projet et l'inscrire dans le cahier des charges.</p> <p>Se montrer créatif dans la proposition de solutions à mettre en œuvre.</p>	<p>Formation pour formaliser le cadrage et l'analyse des besoins et les faire évoluer.</p> <p>Formation à la créativité par la pratique : challenges, « créathon », ...</p>
	Importance croissante des aspects liés à la durabilité	<p>Apprécier la « durabilité » du projet sur l'ensemble du cycle de vie plutôt que seulement au niveau du résultat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être créatif. • Établir un bilan CO2 du projet a priori. • Maîtriser les concepts relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises. <p>Être capable de sensibiliser le client aux possibilités de mise en œuvre (par exemple proposer de développer le travail à distance pour éviter les déplacements).</p>	<p>Module de formation donné par un responsable QHSSE (qualité - hygiène - sécurité - sûreté - environnement).</p>

	<p>Contraintes légales et politiques de plus en plus nombreuses et variées voire divergentes</p>	<p>Connaissance et maîtrise des aspects juridiques liés au projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interagir avec le service juridique de l'entreprise. • Connaître les principes de base juridiques (hiérarchie des normes, responsabilité juridique, connaissance des contrats). • Développer un réseau pour anticiper les évolutions et éventuellement influencer l'évolution juridique dans le respect de l'éthique. • Veiller les évolutions juridiques du secteur et anticiper les évolutions. <p>Développer une organisation souple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une approche itérative de l'analyse des besoins. • Développer des projets courts, centrés sur l'essentiel tout en gardant une vision à long terme. • Prévoir les possibilités de développement ultérieur. • Développer des indicateurs de progression. <p>Gérer les attentes du commanditaire sur base d'une contractualisation.</p>	
	<p>Interaction entre les projets</p>	<p>Établir des liens entre les différents projets au sein d'une structure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les résultats d'autres projets. • Se tenir informé de la progression des autres projets, par exemple grâce à une plateforme reprenant l'ensemble des projets et leur état d'avancement. <p>Argumenter pour convaincre le sponsor / donneur d'ordre ou les autres chefs de projets des complémentarités possibles.</p>	
<p>9 Analyser les risques, les problèmes et opportunités</p>	<p>La gestion du changement Interactions entre projets Intégration et gestion des flux de données</p>	<p>Être attentif aux hypothèses qui sous-tendent un projet.</p> <p>Maîtriser les outils et techniques d'analyse de risques.</p> <p>Suivre l'évolution du risque à l'aide d'indicateurs intégrés dans un tableau de bord.</p> <p>Être rigoureux.</p>	<p>Formation aux outils et méthodes d'analyse des risques.</p>

11 Assurer le pilotage du projet	Interaction entre projets	<p>Maîtriser le phasage des projets.</p> <p>Faire preuve de créativité dans l'organisation des phases du projet et l'agencement des ressources.</p> <p>Connaitre les différents modèles de développement d'un projet et les méthodes de planification, accélération et synchronisation de projet.</p>	<p>Modules de créativité.</p> <p>Formation (par exemple, par des jeux de rôles) aux modèles de développement de projet (dont les modèles « agiles ») et aux méthodes de planification.</p>
	Flux de données	<p>Analyser et traiter des données et des informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre, visualiser et présenter les données par exemple sous forme de tableau de bord. • Analyser et capitaliser sur les résultats et évaluations de projets précédents. • Choisir et trier les informations pertinentes parmi différentes sources et dans de gros volumes d'information. • Comprendre et connaître les concepts en statistique et probabilité pour gérer les incertitudes. • Être capable de décider sur base de données chiffrées. • Assurer une évaluation en continu grâce à des données disponibles « en temps réel ». • Connaître et maîtriser les concepts d'économie de gestion : calcul de retour sur investissement, calcul de performance, ... 	<p>Cours d'analyse des données d'un projet, avec la manipulation d'un outil informatique en statistique et en économie (tableurs, outils de BI, ...).</p>
	Éclatement géographique	<p>Faculté d'adaptation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître et s'adapter aux différents calendriers et horaires. • Adaptation aux différentes réglementations du travail et environnementales. 	
14 Communiquer avec les parties prenantes	Éclatement géographique	<p>Gérer l'interculturalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les différences culturelles pour s'ajuster avec les différentes parties prenantes. • S'assurer que l'ensemble des parties prenantes ait conscience des différences. <p>Communiquer en langue étrangère :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une bonne maîtrise des langues pour communiquer grâce à une langue commune. 	<p>Expérience et formations.</p> <p>Utiliser des jeux de rôles pour conscientiser.</p>

	<p>Formaliser la communication et les échanges :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir un langage commun, en utilisant des référentiels partagés (référentiel de communication) et des concepts compris de tous. • Définir un plan de communication, formaliser la communication. • Définir les rôles et responsabilités de chacun et le périmètre de la collaboration. <p>Leadership :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être capable d’assurer la cohésion autour du projet. <p>Capacité d’organisation.</p> <p>Développer une réflexivité sur les pratiques.</p>	<p>Rédaction d’un glossaire projet (ex. : wiki). Plan de communication.</p> <p>Formation au leadership et construction/animation d’une équipe.</p>
Outils digitaux de communication à distance	<p>Choisir les outils de communication en fonction de l’échange voulu et en fonction des usages des parties prenantes.</p> <p>Être capable de rédiger de manière précise et synthétique en priorisant les éléments du discours.</p>	
La gestion du changement	<p>Capacité d’adaptation et d’anticipation du changement.</p> <p>Communiquer / partager sa connaissance du changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convaincre, faire accepter le changement par les équipes ou le client. • Adapter sa communication (en fonction du type de profil). • Repérer et mobiliser les personnes relais capables de diffuser l’information sur le changement. 	<p>Des formations à la gestion du changement sont proposées par différents consultants privés, par des hautes écoles ou université dans le cadre de leur offre de formations continues ou encore intégrées dans les cursus de master en sciences de gestion.</p>
Interaction entre projet	<p>Connaître son environnement, connaître son entreprise.</p> <p>Compétences relationnelles et travail en équipe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer une bonne relation avec son commanditaire et les autres chefs de projet, notamment pour prioriser les projets. • Sens de la collégialité. • Pouvoir faire remonter les problèmes au sponsor/donneur d’ordre. <p>Connaître sa zone d’influence et prendre des responsabilités.</p>	<p>Jeux de rôle.</p>

Tableau 4 : Compétences importantes à l’avenir.



NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Adrien COLMANT, Chef de projet, Thomas & Piron

Alexis DERINE, Consultant en gestion de projet

Stéphane DE VROEY, Président PMI Belgium

Stéphane FAULKNER, Directeur du département des sciences de gestion, Université de Namur

Philippe FORTEMPS, Professeur à la faculté polytechnique, Université de Mons

Jean-Luc GOUDIN, Formateur en gestion de projet, Le Forem

Patricia HENDRYCKX, Responsable d'équipe, Le Forem

Geneviève LACROIX, Experte ligne de produit, Le Forem

Thierry SIMON, Chef de projet, Le Forem

Willem Van MULDERS, Director of Academic and Educational Outreach, PMI Belgium

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Service Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

Jean-Claude CHALON, Coordination générale

William WATELET, Animation et rédaction

Ida DEKEYSER, Back office

Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem

