

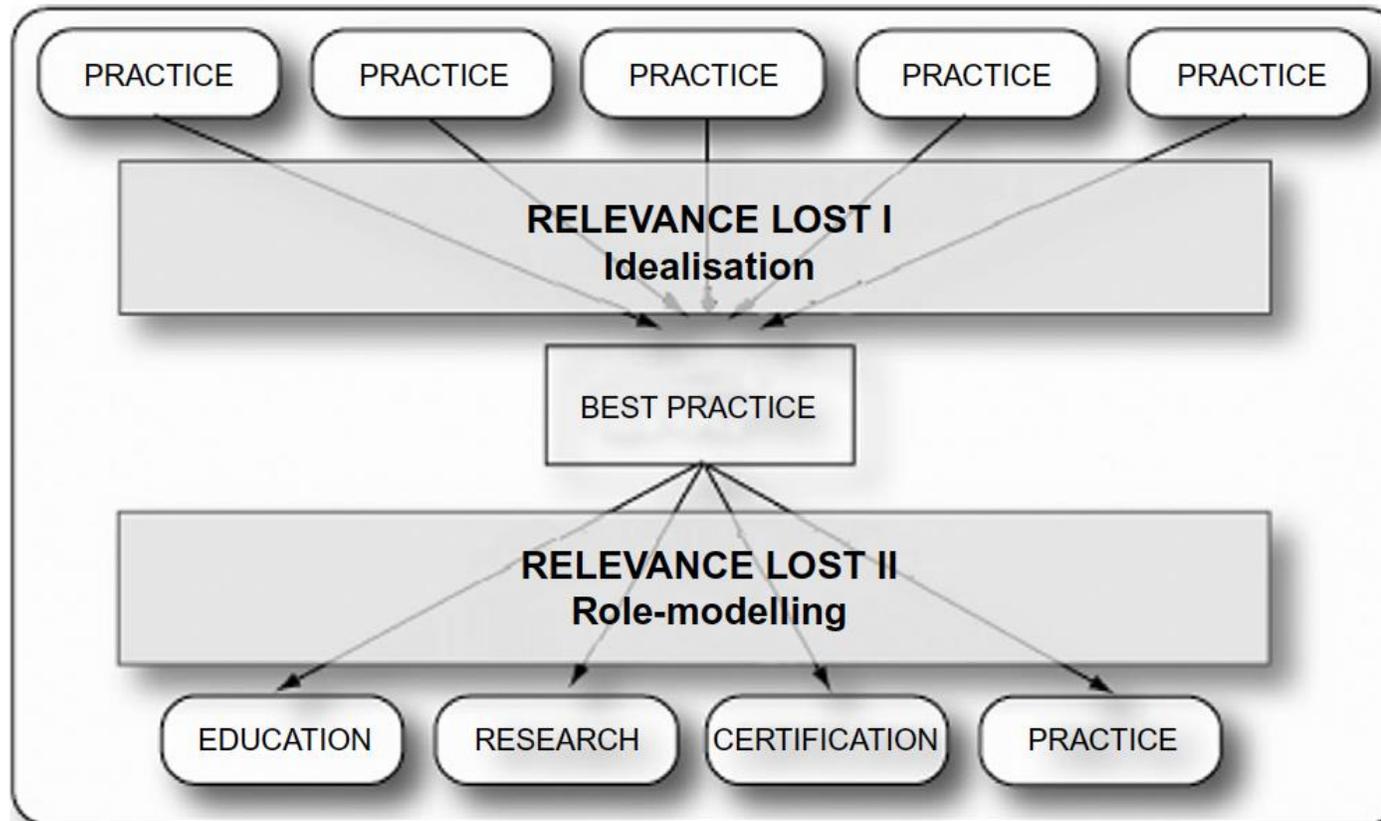
# Les compétences du manager ou leader de projet? Au-delà des sentiers rabattus !

Qu'est-ce qu'un « **bon** » manager ou leader de projet ?

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266

Bredillet, C. (2014). Ethics in project management: some Aristotelian insights. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(4), 548-565

# Le monde perdu de la pertinence



Relevance lost!

479

**Figure 1.**  
Relevance lost

# En guise d'introduction

- « *Dans la tradition aristotélicienne, appeler quelque chose “**bon**”, c'est faire une déclaration factuelle. Demander, par exemple, ‘qu'est-ce qu'un bon capitaine?’ n'est pas dresser une liste d'attributs que partagent les bons capitaines [...] mais souligner les choses que font ceux qui sont reconnus comme bons capitaines. » (Tsoukas & Cummings, 1997, p. 670)*
- Pour Aristote « *nous ne pouvons pas être prudents [c'est-à-dire sage / phronimos] sans être bon et on ne peut être pleinement bon sans être prudent, en tenant compte des particularités de la situation » (Eikeland, 2008, p. 64, [notre ajout]).*

# Ainsi...

- Les concepts de compétences et d'approches d'évaluation;
- Les référentiels, guides et approches d'évaluation i.e. standards) actuels , lieux de tensions éthiques fondamentales;
- Le « bon » manager ou leader de projet\* : un retour à la praxis et au pragmatisme;
- Vers une approche holistique pour des standards de pratiques et d'évaluation fondés sur la praxis et le pragmatisme.

*\* sauf autre précision, j'utilise le mot « chef de projet » pour décrire « chef ou leader de projet, et abrégé en « PM »*

# Les concepts de compétences et d'approches d'évaluation

- Plus de 25 % de l'activité économique mondiale se déroule sous forme de projets (voir par ex. Banque Mondiale/ formation brute de capital, <https://data.worldbank.org/indicator/NE.GDI.TOTL.ZS>)
- Croissance linéaire du nombre de PM certifiés:
  - IPMA (4L-C), de 10 230 (2000) à 361 404 (IPMA Certification Yearbook 2020) (depuis 2007 augmentation moyenne / an : 14 %)
  - PMI (PMP®), de 11 753 (2000), à 1 141 147 (juin 2021) (depuis 2007 augmentation moyenne / an : 10%)

Les projets, n'offrant toujours pas les bénéfices et impacts escomptés (p. ex. études de Flyvbjerg)

- Hypothèse : des PM compétents > réussite du projet > performance socio-économique (et environnementale doit-on ajouter) (Crawford, 2005, p. 8)

*L. Crawford / International Journal of Project Management 23 (2005) 7–16*

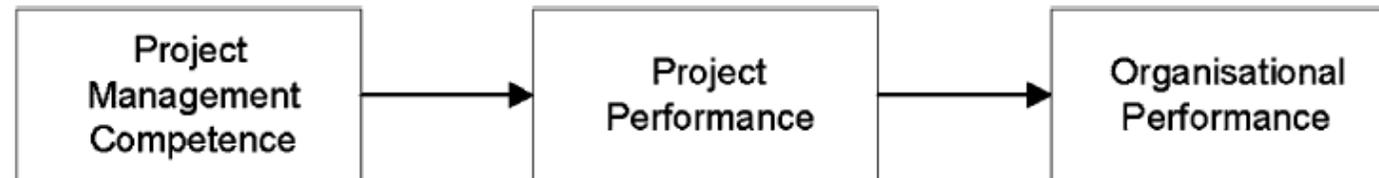


Fig. 1. Relationship between project management competence and organisational performance.

- Cette hypothèse soulève deux questions :
  - « Qu'est-ce qu'un chef de projet compétent ? »
  - « Comment évaluons-nous les compétences des chefs de projet ? »

- Aborder ces questions nous amène à discuter
  1. les fondements éthiques de ce que signifie être compétent, c'est-à-dire faire de « bonnes » actions, de « bons » résultats,
  2. les conséquences pour l'évaluation des compétences et,
  3. les perspectives sous-jacentes à l'appui des référentiels ou guides définissant pratiques et compétences.

# Définition de la notion de « compétence »

(voir les travaux de Crawford)

- Inférer les **compétences reposant sur les attributs** repose sur les formes de compétences de type intrants et personnelles (approche des référentiels et guides de compétence) :
  - **Compétences intrants**, c'est-à-dire « les connaissances et la compréhension, les aptitudes et les aptitudes, et l'expérience qu'une personne apporte à un travail »;
  - **Compétences personnelles**, c'est-à-dire « les caractéristiques de base de la personnalité qui sous-tendent la capacité d'une personne à faire un travail ».
- Inférer les **compétences reposant sur la performance** repose sur les compétences de type extrants (approche standard des compétences) :
  - **Compétences extrants**, c'est-à-dire « la capacité d'exercer les activités dans un domaine professionnel au niveau de performance attendu dans l'emploi ». La performance démontrable et l'utilisation de pratiques de gestion de projet en situation caractérisent cette capacité.

# Qu'est-ce qu'un chef de projet compétent ?

- Sur la base du cadre de Crawford (2005), nous pouvons répondre à cette question de deux manières différentes :
  1. un chef de projet (PM) compétent doit **posséder un certain nombre d'attributs** pour remplir son travail ou,
  2. un PM compétent devrait **être en mesure d'exercer ou jouer son rôle** à un certain **niveau de performance**.

# Comment évaluons-nous les compétences des chefs de projet ?

- Les compétences devraient être évaluée par rapport
  - aux référentiels ou guides décrivant **les attributs requis** pour effectuer le travail ou,
  - aux **niveaux de performance** attendus.
- C'est le but des certifications et des qualifications de compétences professionnels.
- **Toutefois...**

- ... répondre à la question « Qu'est-ce qu'un PM compétent ? » nous amène à discuter
  - **les fondements éthiques de ce que signifie être compétent, c'est-à-dire faire de « bonnes ou justes » actions, de « bons » résultats,**
  - **les conséquences pour l'évaluation des compétences (« Comment évaluons-nous... ») et,**
  - **les perspectives sous-jacentes à l'appui des référentiels, guides, standards.**

Les standards (i.e. référentiels, guides et approches d'évaluation) actuels ,  
lieux de tensions éthiques  
fondamentales

# Standards et hypothèses sous-jacentes : deux tensions fondamentales

1. Une **tension éthique** entre les **moyens** (« action juste ») et les **fins** (« bon » ou « meilleur résultat possible ») à deux niveaux :
  - Premièrement, **une tension entre les approches éthiques à l'appui des référentiels et des processus d'évaluation**, c'est-à-dire devoir vs. résultats;
  - Deuxièmement, la **tension au sein de chaque référentiel et processus d'évaluation** : le **dilemme des obligations ou devoirs** concurrents en ce qui concerne la « bonne/juste » action pour ceux qui sont dans une logique déontologique et le **conflit « moyens » vs. « fins »** pour ceux qui sont dans une logique conséquentialiste
2. **une tension entre valeurs, théorie vs. pratique, rigueur vs. pertinence**, (ce que l'on « devrait être », ou « devrait faire »), i.e. approche basée sur les **attributs**, et faits (ce que l'on « est » ou « fait ») i.e. approche basée sur la **performance**.

# La perspective aristotélicienne et le « bon » PM : retour à la pratique

Aristote : philosophie éthique et pratique

# La « pratique » : une mise en contexte

- La praxis est une synthèse de la théorie et de la pratique, sans qu'une ait primauté sur l'autre
- Le pragmatisme traite des causes, des raisons et des effets
  - Pour Dewey (et Lorino), le modèle du raisonnement fondé sur des fins fixes et une analyse limitée aux moyens n'est pas adéquate, car les fins sont elles aussi des causes de conséquences qui requièrent une évaluation de leur valeur.
  - En études organisationnelles, c'est une **théorie de l'enquête** (Lorino), De la sorte, une situation au départ déterminée, mais qui se trouve perturbée par une rupture au point de devenir indéterminée, est transformée en une situation de nouveau déterminée au moyen d'une enquête.
  - **L'éthique du pragmatisme** (Dewey, Lorino) **rejette l'opposition conventionnelle entre la déontologie (fondée sur la règle et le devoir) et la téléologie (orientée vers une fin)**. En outre, un **jugement pratique est réflexif**, et non pas seulement une impulsion ou une habitude ; de plus, un jugement de valeur est constitutif (unification d'une activité), relationnel (relation entre moyens et conséquences) et exploratoire (usage de l'action pour l'évaluation des conséquences ayant une valeur).

# Quelques définitions

- Praxis : action
- Phronêsis\* : prudence, sagacité, sagesse pratique, action juste
- Phronimos : la personne reconnue pour son action juste ou bonne (prudente, sage)

\* *La phronesis est un concept moral au centre de la théorie aristotélicienne. Elle peut se traduire par « prudence » puisqu'elle se confond parfois avec la vertu même : **elle enjoint de ne pas trop en faire, de trouver dans l'action un juste milieu entre l'excès et le manque.** Elle peut se traduire par « sagacité » **puisque'elle ne peut s'acquérir qu'avec le temps et l'expérience.** Elle peut enfin se traduire par « sagesse pratique » **puisque'elle signale que la morale ne peut se passer de son application, que toute sagesse doit aussi être une praxis, une pratique.***

# Vertus éthiques, vertus intellectuelles et rôle médiateur de la praxis et de la phronésis

- Pour Aristote, le rôle central est joué par la phronésis (i.e. « prudence ») parce que, dans les actions humaines, **les vertus morales et la connaissance pratique vont de pair :**

**« il est impossible d'être sage dans la pratique [c'est-à-dire prudent] sans être bon » (1926a, 1144a 18)**

# Le bon » PM : « reconnecter les moyens et les fins, les faits et les valeurs »

(Tsoukas & Cummings, 1997, p. 668)

1. Pour Aristote, les agents humains et les choses sont définis pour certaines fonctions ou « fins » (**des buts, subordonnés à la fin ultime, c'est-à-dire *eudaimonia* (i.e. le bonheur)**)
2. Appeler un PM « bon », c'est faire une déclaration factuelle sur ce qu'un « bon » PM reconnu fait (« moyens »), et ne pas se référer à une liste d'attributs qu'il devrait rencontrer. Qualifier une action particulière de « bonne » signifie ce qu'un « bon » PM ferait (est attendu de faire) dans la situation et constitue donc une déclaration factuelle (MacIntyre, 1985, p. 59; Tsoukas & Cummings, 1997, p. 670)
3. À partir d'une déclaration factuelle telle que « si il (elle) (e.g., PM) atteint de manière récurrente et réussie les objectifs du projet », nous pouvons déduire le jugement évaluatif « il (elle) est un bon PM ».

# La « bonne » pratique (praxis) : collective, éthique, politique et standards

1. Pour Aristote, « *la **praxis** n'est pas seulement individuelle, cependant. La **praxis collective** est possible lorsque nous suivons des **standards communs** et que nous nous ajustons les uns aux autres de manière communicative, c'est-à-dire en établissant des compréhensions mutuelles et communes de la façon dont les choses doivent être faites* » (Eikeland, 2008, p. 87).
2. Tsoukas & Cummings (1997, p. 671) souligne à juste titre : « ... dans le domaine social en général, et dans les organisations en particulier, **l'incertitude, l'ambiguïté et la politique doivent aller de pair** ». Ainsi, par la « **bonne** » pratique (c'est-à-dire compétente), « **l'éthique est politique dans la mesure où la réalisation du bonheur humain est en jeu** » (Strang, 1998, p. 1).
3. Selon Eikeland (2008, pp. 25), trois types de traditions peuvent être considérés:
  1. Couvrant les lois générales (modèle nomologique déductif ou hypothético-déductif),
  2. Généralisations statistiques et,
  3. **Standards**. Ici, les standards peuvent être définis comme des « *points fixes ou des « idéaux » pour les praticiens dans certains domaines, disant quelque chose sur ce que signifie effectuer un certain type d'activité avec compétence ou, selon une certaine qualité* ». (p. 26).

Vers une approche holistique pour  
des standards de pratiques et  
d'évaluation fondés sur la praxis et le  
pragmatisme

## 3 aspects clés

- Faire appel à « Aristote » et au pragmatisme permet d'offrir une réponse holistique aux tensions soulignées plus haut au sein et entre les principaux référentiels et approches d'évaluation des compétences, i.e.
  1. l'éthique aristotélicienne aide à surmonter le dilemme « devoir » v.s. « résultat » et « devoirs » concurrents,
  2. la façon dont un PM compétent est évalué permet de reconnecter les faits et les valeurs et,
  3. la manière de définir les standards permet de surmonter le débat sur la rigueur et la pertinence (ou théorie vs. pratique)
- En synthèse, il s'agit de prendre de s'interroger : « **comment décide-t-on de ce qui est « adéquat »** », plutôt que simplement « faire les choses comme « il faut », faire le travail »

# Les réponses aux questions ?

- Qu'est-ce qu'un PM compétent?
  - Un « bon » PM est un PM « sage/prudent » et réciproquement, et agit « justement » ou fait de « bonnes » actions dans une situation, c.à.d. ce qu'un « bon » PM est censé « faire » au regard du but ou des objectifs qu'il(elle) poursuit et du rôle qu'il(elle) remplit dans cette situation même.
- Comment évaluons-nous les compétences des PM?
  - Par la communauté des praticiens. En effet la communauté des praticiens reconnaît qu'un PM se comporte selon ce qu'un « bon » PM est censé « faire » au regard du but qu'il(elle) poursuit et selon le rôle qu'il(elle) remplit dans cette situation même.

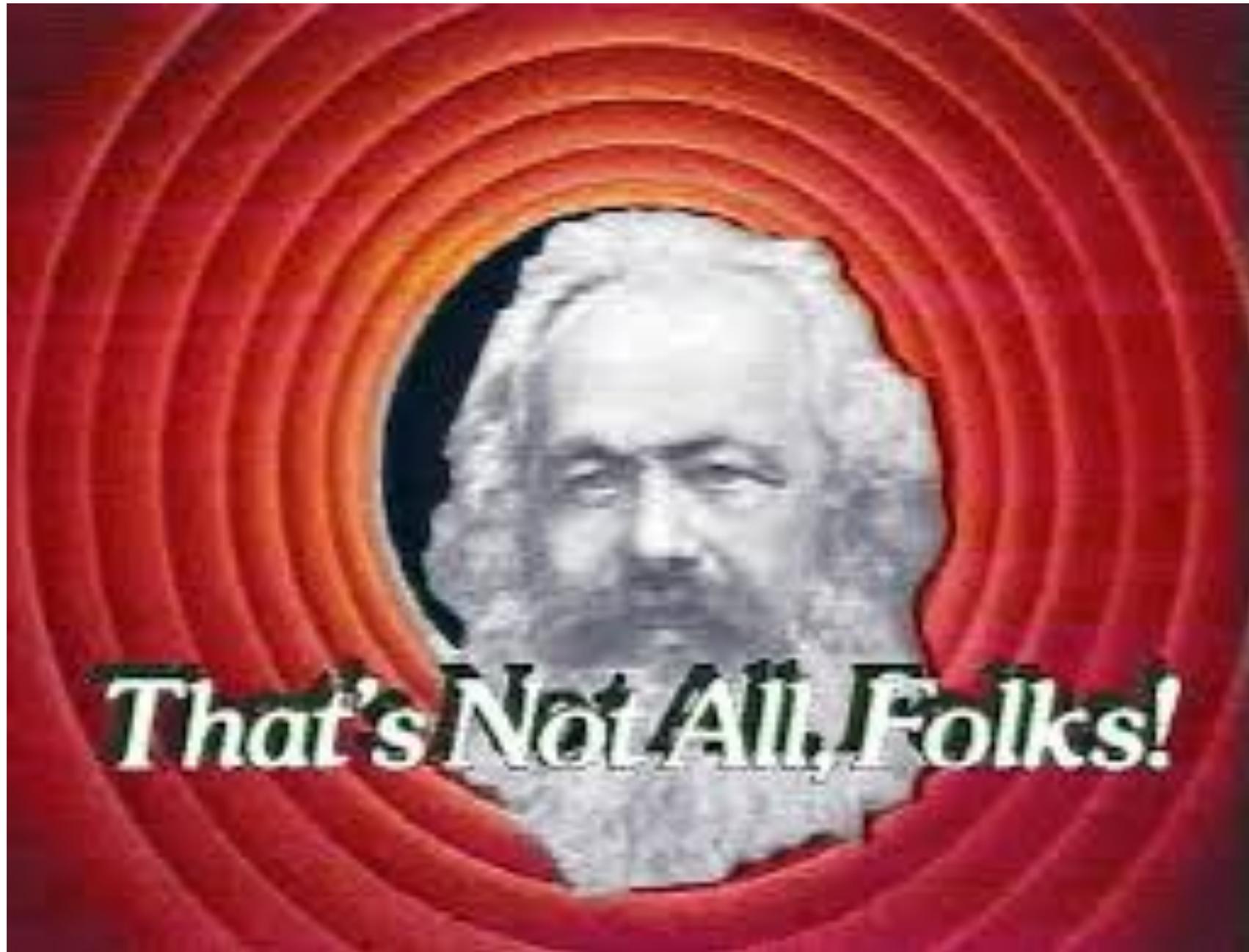


Illustration : standard de  
compétences en leadership de  
projet complexe

# Contexte

- Organisation professionnelle qui possède un standard de « Complex Project Management Leadership and Excellence » datant de 2012. (Complex Project Managers Competency Standard)
- Ce standard est à la base du développement d'un programme de formation accrédité (responding to project complexity) dans la cadre du Qualification Framework du pays et de cours thématiques professionnalisant.
- Il définit deux niveaux de compétences correspondant au cadre de catégorisation des projets utilisés par les industries soutenant cette organisation (Défense) à savoir les catégories les plus élevées (projets hautement complexe et projet complexe).
- Pour les projets de catégories inférieures le standard renvoie aux dispositifs existants (IPMA, PMI, autres entités nationales).



# Le problème

- Faire évoluer le standard pour refléter la pratique des leaders de projet complexe et hautement complexe, leur fournir des balises pour le développement des compétences et leur reconnaissance (évaluation).
- Cette évaluation est faite par les pairs (les PM hautement qualifiés sont reconnus par les pairs – cf. « bons » PM)

# La réponse : une approche pragmatique de la complexité et la mise en évidence des praxis

- Dans un monde de plus en plus VUCA, les dirigeants sont confrontés à des défis et des tensions de plus en plus paradoxaux lors du pilotage d'organisations (Uhl-Bien & Arena, 2017) : **entre un mode de gestion, où le pilotage implique un besoin de contrôle, de normes, de structures claires, de posture formelle et impersonnelle ; et un mode de leadership, où le pilotage met l'accent sur la construction d'un système humain, les relations et la communication, l'interaction informelle et personnalisée (Parreira et al., 2018, p. 891).**
- **Les approches organisatrices classiques, avec leurs fondements réductionnistes et dualistes, ne sont pas bien équipées pour relever ces défis et montrent des limites pour faire face aux tensions.**
- **Une perspective beaucoup plus intégrative et holistique est nécessaire** afin de fournir une base solide pour l'imbrication étroite entre les aspects managériaux ET de leadership.
- **Le pragmatisme fournit une base solide et robuste pour sortir du piège classique et embrasser la complexité** « Le pragmatisme est bien adapté pour comprendre les défis contemporains du changement et de la complexité, en particulier lorsqu'ils se déroulent à plusieurs niveaux ... » (Farjoun et coll., 2015, p. 1787).

# Pragmatisme, Praxis, théories du leadership et complexité

- Une vision pragmatique, permettant de **dépasser les approches classiques tout en les englobant** (Ansell & Geyer, 2017 ; Ansell & Boin, 2019), est donc une perspective particulièrement appropriée pour soutenir un standard de leadership de complexité.
- En d'autres termes, un standard est l'expression de théories sous-jacentes pertinentes. **Dans ce contexte, il est tentant de rechercher une théorie toute faite du leadership de la complexité.**
- **Cependant, un examen critique révèle que de telles théories « offrent une théorie d'organisations complexes dirigées par des dirigeants non complexes qui s'établissent par des moyens relativement non complexes » (Tourish, 2019).**

# Pragmatisme, Praxis, théories du leadership et complexité

- **Au contraire, une vision pragmatique permet de clarifier le choix des théories pertinentes du leadership par rapport à un monde dynamique et complexe.**
- Parmi les différentes théories générales du leadership (Vasilescu, 2019; Institut de leadership en matière de durabilité de l'Université de Cambridge, 2018; Tong Wooi et al., 2017) **trois sont particulièrement pertinents à la lumière de la tradition pragmatique et doivent être considérés dans l'intégration:**
  - **théorie du leadership situationnel** (Un leader efficace adapte son style aux exigences des différentes situations)
  - **théorie de la contingence** (le style du leader doit correspondre à des variables situationnelles spécifiques), et
  - **théorie du leadership transformationnel.** (processus qui change et transforme les gens, qui s'intéresse aux émotions, aux valeurs et aux objectifs à long terme, et comprend l'évaluation des motivations des adeptes, la satisfaction de leurs besoins et leur formation en tant qu'êtres humains à part entière)

# Implications pour le développement d'un CPL standard

- **L'évolution des connaissances sur les projets complexes et les pratiques professionnelles** au cours de la dernière décennie - dont certaines ont été saisies par de récents rapports de l'organisation sur la passation de marchés et le leadership - a conduit à percevoir que l'objectif initial de la norme de compétence pour la gestion de projets complexes avait perdu une partie de sa pertinence, et que ce qui était nécessaire n'était pas une mise à jour de la norme, mais **une refonte complète avec un accent renouvelé sur le leadership**.
- Cependant, une approche pragmatique met en garde contre une approche dualiste (soit / ou, gestion contre leadership) et suggère une perspective plus inclusive (à la fois / et, **gestion et leadership**) qui voit « les catégories comme s'interpénétrant les unes les autres » (Farjoun et al., 2015). Ainsi, l'élaboration d'une norme de compétences pour la direction de projets complexes devrait inclure les deux aspects, car chacun fait partie intégrante de la réussite de l'obtention des résultats.
- Par conséquent, le projet de standard CPL incorpore **des unités et des éléments intégrant à la fois les aspects de leadership et de gestion** et reposant sur les **trois théories complémentaires et les pratiques** du leadership. Ces unités et éléments reflètent les compétences qu'un CPL devrait démontrer afin de performer dans des situations complexes, en fonction du contexte et en ce qui concerne le changement et la transformation impliqués.

# Implications pour le développement d'un CPL standard

- **Une perspective pragmatique et praxis concerne la recherche de solutions utiles à des problèmes ambigus. Dans notre cas, il s'agit de trouver des moyens de mener des projets complexes et nous recherchons les compétences permettant une meilleure performance.**
- D'un point de vue pratique, tout projet contient des domaines de complexité à différents degrés. Une approche pragmatique et praxis, en évitant les oppositions dualistes, ignore les catégorisations des projets comme « simples » ou « complexes ». Les **projets présentent différents domaines ayant différents degrés de complexité**. Cette observation **pratique (praxis)** nous amène à reconnaître que même les personnes qui pilotent des projets globaux très complexes doivent également aborder des domaines plus simples.
- **Ainsi, il ne sert à rien de répartir le rôle de pilotage entre la direction et la gestion car un projet est un tout intégré avec de nombreuses interactions entre les différents domaines, quel que soit leur degré de complexité.** Par conséquent, la direction de projets complexes implique un leadership entrelacé ET la gestion des compétences afin d'être pertinent dans la pratique.
- À partir de là, nous devons considérer les théories de leadership appropriées conformes à la perspective pragmatique. Dans le pragmatisme, la situation et le contexte comptent. Ainsi que **la transformation de l'état actuel de doute ou d'inaptitude d'une situation afin de passer à un état plus satisfaisant**. Par conséquent, il n'est pas surprenant que le leadership pragmatique repose sur les trois théories sous-jacentes mentionnées ci-dessus qui suggèrent des unités et des éléments qui reflètent les compétences qu'un CPL devrait démontrer afin de performer dans des situations complexes.

# Implications pour le développement d'un CPL standard

- D'après notre examen des standards de compétence en leadership, notre **examen de la littérature sur les modèles et pratique de leadership, le standard existant de l'organisation pour la gestion de projets complexes et les rapports de la table ronde de l'organisation sur le leadership et la passation de marchés pour les projets complexes, et le processus d'examen du GAPPS**, les unités de compétences suivantes apparaissent pertinentes compte tenu de la perspective, des théories sous-jacentes et de la pratique:
  - 1) Penser de manière systématique et holistique,
  - 2) Stratégie et exécution,
  - 3) Engagement des parties prenantes,
  - 4) Capacité personnelle,
  - 5) Sens des affaires,
  - 6) Innovation et changement,
  - 7) Architecture et gouvernance d'entreprise.
- En effet, une réflexion systématique et holistique est nécessaire pour donner un sens à la situation et au contexte entourant le projet. La stratégie et l'exécution sont nécessaires pour définir et mettre en œuvre le changement d'état permettant d'obtenir des résultats et des avantages du projet. Cette définition et cette mise en œuvre impliquent de traiter avec les parties prenantes. Ces aspects précédents reposent sur la capacité personnelle du leader par rapport à la situation et au contexte. Une prise en compte globale du contexte et des préoccupations économiques, sociaux et politiques doit être accordée afin d'obtenir des résultats et des avantages pour le projet. La transformation de l'État implique de l'innovation et du changement, soutenus par une conception adéquate de l'architecture d'entreprise et du système de gouvernance.

# Exemple d'unité et d'éléments associés

- Unit 1: Thinking systematically and holistically
- This unit defines the core elements required to address the complexity, ambiguity, and emergence that characterize the leadership of complex projects. Systems thinking suggests that **in order to successfully navigate complexity leaders must make sense of 'what is' and 'what ought to be' from multiple perspectives in order to develop solutions that address stakeholders' concerns.**
- Elements:
  - 1.1 Holistically makes sense of problem situations (diagnosis)
  - 1.2 Develops strategies (solutions)
  - 1.3 Implements iteratively
  - 1.4 Holistic integration
  - 1.5 Appreciates trade-offs
- À chaque élément est associé des critères de performance permettant à la fois une évaluation personnelle et par les pairs, basé sur la pratique (et permettant de répondre à la question soulignée plus haut dans la perspective aristotélicienne (cellules praxis1 / Practice, competence development and insight (theôria) et theôria = epistêmê1 / Insight) : **How do we decide what is right? Soit « comment décide-t-on de ce qui est « adéquat » »**

