

Une méthode pour gérer vos « projets compétences »

| À quoi sert-il ? | Quand l'utiliser ? | Quel format ? |
|-----------------------------|--------------------|---------------|
| Créer les bonnes conditions | Gestion d'équipes | Méthode |

Voici une méthode de gestion de projet qui peut être utilisée pour aborder différents aspects de la gestion des compétences au sein de votre institution : recrutements, écriture de descriptions de fonction, réalisation d'un plan de formation...

| | |
|----------------------------------|--|
| Pour quoi | Avoir un cadre cohérent et efficace pour concevoir et lancer des actions de gestion des compétences dans lesquelles vous souhaitez impliquer votre structure et ses travailleur·euse·s |
| Pour qui | Pour les personnes chargées de la gestion des compétences au sein d'une organisation |
| Quand l'utiliser | Lorsque vous devez initier une action « gestion des compétences » |
| Nombre de participant·e·s | Illimité |
| Quand l'utiliser | La prise en main de l'outil est rapide (30 minutes). Sa mise en œuvre dépend du nombre de personnes impliquées et de l'ampleur du projet |

Comment l'utiliser ?

Passez bien par les 4 étapes pour structurer la mise en place du projet que vous souhaitez réaliser. Prendre le temps de légitimer, préparer et concevoir votre projet avant de « passer à l'action » permet de définir un objectif porteur et de mobiliser les personnes concernées, et donc, in fine, de gagner en temps et en efficacité.

Cette méthode fonctionne quel que soit le nombre de personnes impliquées.

Elle peut s'appliquer à des situations très diverses.

- › Quand un·e travailleur·euse souhaite changer de fonction ou acquérir de nouvelles compétences (par exemple : pour mettre en place un nouvel atelier dans un centre d'accueil).
- › Pour un projet d'équipe (par exemple pour « parler compétences » après un temps de crise ou pour recruter un·e nouveau·elle collaborateur·rice).
- › Une structure peut l'utiliser également pour mettre en route un plan de formation.

Les trucs pour réussir ?

- › **Soyez attentif-ve aux énergies.** Lancer un projet demande du temps et nécessite souvent d'adopter de nouveaux fonctionnements. Vérifiez que le moment est bien choisi pour vous ou les personnes qui sont impactées par votre projet : il est important que l'énergie soit présente u qu'il n'y ait pas d'autres chantiers indispensables à traiter avant...
- › Certaines institutions ont leurs habitudes de fonctionnement pour créer des espaces d'interactions et d'échanges. Valorisez-les et faites-en des atouts. **Si votre équipe a l'habitude d'utiliser un outil différent mais pouvant aboutir au même effet, utilisez-le !**
- › **Célébrez la progression du projet !** Indiquez lorsqu'une étape se termine et valorisez les résultats atteints.
- › **Impliquez et concertez !** Préparez les échanges et consultez les personnes qui enrichiront par leurs apports ou leurs relais l'impact de votre projet. Entourez-vous d'un groupe de travail au besoin.

Et après ?

Evaluez et emmagasinez les expériences : la gestion de projet peut être intégrée dans l'ADN de votre structure, comme un savoir-être. Mettez en avant l'apport de la méthode dans la réussite du projet pour inviter les autres à incorporer cette méthode dans leur pratique.

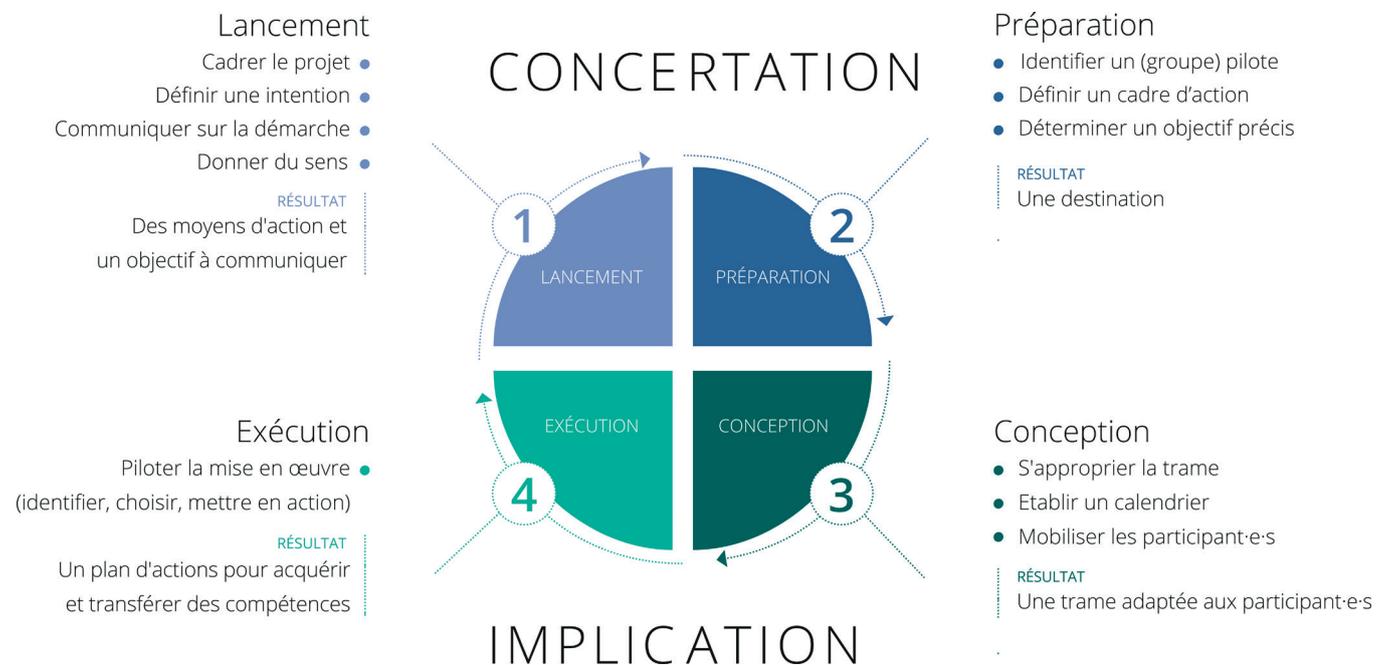
Outils associés ?

- › [Références pour la gestion de projet](#)



En pratique :

Voici un guide détaillé en 4 étapes pour vous aider à concevoir et lancer un projet.



› Etape 1 : Lancer le projet et construire l'engagement

- **L'enjeu :**
 - assurer une légitimité au processus (indispensable !);
 - permettre à tou-te-s de différencier ce qui appartient à la démarche et ce qui relève des questions à traiter dans un autre contexte ;
 - communiquer sur le sens et l'enjeu.

Cela permet à chacun-e d'identifier des raisons de s'impliquer, comme individu et comme membre du groupe. Ce processus d'adhésion peut être très rapide, mais est important pour que le processus fasse sens pour tou-te-s.

- **Focus**

Formuler et s'approprier l'objectif

Il est essentiel de déterminer un résultat à atteindre à la fin du projet, et de le communiquer. Il s'agit donc de poser un objectif compréhensible par tou-te-s et vers lequel les participant-e-s décident d'aller ensemble.

Vous trouverez ici un outil pour définir un [objectif clair et mobilisateur](#).

Qui le fait ? La décision de lancer le processus dépendra de la culture de votre institution. Dans une structure fortement hiérarchisée, la décision viendra d'un CA, d'une direction ou d'un-e chef-fe de service. Dans une structure horizontale, la décision sera prise collectivement. Quelle que soit la manière, il est essentiel qu'il y ait une légitimité de la décision.

Déterminer qui conduit le projet

Avoir un·e porteur·euse du projet légitime augmente l'adhésion du groupe.

Chaque projet a ses spécificités. Il y a aussi des compétences propres (technique ou de savoir-être et faire) au portage de projet. Il est donc important de définir un profil. Vous trouverez [ici un profil](#) pour un·e référent·e formation par exemple.

Il existe aussi pour désigner le·la porteur·euse [des méthodes](#) qui mettent en avant l'écoute et la reconnaissance par le groupe.

› Etape 2 : Préparer le processus

• L'enjeu :

- connaître votre point de départ
- définir une méthode de travail efficace.

Un réflexe est parfois de vouloir passer directement de la phase « On va le faire » à la phase « On le fait » en sous-estimant les phases « On le prépare » et « On le conçoit » (voir point 3). Or, ces phases sont essentielles pour permettre au groupe de vivre et de bonifier le processus.

Elle permet d'explorer la culture de la structure et ainsi de prévenir des résistances inutiles au changement. Le lancement d'un plan de communication est aussi utile pour éviter ces résistances et tenir informé ceux et celles qui ne sont pas impliqués directement dans le projet de son évolution.

Il s'agit aussi de rassembler toutes les informations qui permettront de répondre de question : Quels sont les objectifs spécifiques ? Y-a-t-il des objectifs intermédiaires ? Qui sont les bénéficiaires ? Quels sont les indicateurs qui désigneront si les objectifs ont été atteints ? Quels sont les étapes et les résultats intermédiaires ?

• Focus :

Prendre le temps pour en gagner

Connaitre les pratiques de la structure, c'est aussi pouvoir s'appuyer sur des forces et des expériences déjà présentes, et éviter de réinventer la roue.

› Etape 3 : Concevoir le processus

• L'enjeu :

- identifier les besoins et les étapes à mettre en œuvre pour exécuter le projet.
- Mobiliser les ressources nécessaires pour sa réussite
- Choisir les critères d'évaluation

A la fin de cette étape, vous avez déterminé qui fait quoi avec quel moyen et sur base de quels éléments sera jaugé la réussite du projet.

Vous avez un plan d'action, un script que vous allez suivre lors de l'exécution du projet.

• Focus :

Rester centré·e

Vous avez au cours des deux premières étapes défini et spécifié l'objectif poursuivi par le projet.



Lors de la phase de conception, il est parfois tentant de faire des liens avec des éléments qui sont complémentaires de l'objectif. Il existe alors un risque soit de se décaler de l'objectif initial.

Un truc pour gérer cela ? Créer un « frigo », c'est-à-dire un espace dans lequel seront consignées toutes les pistes qui ne sont pas en lien direct avec l'objectif. Le but est de souligner l'intérêt de ces pistes et de ne pas les oublier mais de les traiter dans un autre cadre et à un autre moment afin qu'elles n'interfèrent pas avec le processus en cours.

Identifier les données à récolter

Pour pouvoir déterminer si les objectifs du projet ont été atteints, vous devez vous baser sur des données que vous aurez récoltées lors de sa mise en œuvre. Il est donc utile de définir en amont de l'exécution quelles données sont nécessaires et comment vous allez procéder pour les récupérer.

› **Etape 4 : exécuter le processus**

- **L'enjeu :**
 - Piloter la mise en œuvre
 - Évaluer le processus

Le but de cette étape est de donner vie à tout ce qui a été imaginé durant les phases de préparation et de conception.

- **Focus :**

Se permettre de mettre le processus sur « pause »

Si les émotions sont trop présentes pour pouvoir continuer le processus dans un cadre sécurisé, vous pouvez décider de le mettre entre parenthèses pour d'abord prendre soin de l'urgence.

Prendre le temps d'emmagasiner

Évaluez si le projet a permis d'atteindre l'objectif visé. Il est aussi intéressant d'avoir un regard sur ce que la mise en œuvre du projet a permis en termes d'acquisition de compétences, de renforcement de la cohésion d'équipe... Il s'agit donc de célébrer les résultats mais aussi le processus qui a permis d'atteindre les résultats.