



# **Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet**

**Claude PARAPONARIS**

*Revue de Gestion des Ressources Humaines* n°36 Juin 2000

## RÉSUMÉ

Le management par projets pose aujourd'hui au sein des firmes des questions concernant le statut des différentes catégories de personnel dans un projet, la coordination des activités de chacun, et finalement la construction des règles de production des connaissances dans l'entreprise. Notre propos consiste à nourrir la réflexion à ce niveau en développant les modalités concrètes de gestion par projet au sein d'une activité spécifique mais très comparable aux situations industrielles : la recherche en Physique des Particules. Dans ce domaine, les projets de recherche font partie de ces organisations qui, selon des objets et des temporalités spécifiques, sont cependant susceptibles de fournir des enseignements de premier rang aux entreprises confrontées aux multiples difficultés du management par projets.

En effet, les organisations qui pratiquent ce type d'expérience essaient d'articuler des temporalités bien différentes :

En exposant le paradoxe de ce type de tentative, nous souhaitons soutenir l'hypothèse que son dépassement réside dans les modalités de coordination des acteurs. Explicitement, nous définissons le principal enjeu du management par projet comme un objectif de production continue de connaissances. Celle-ci possède plusieurs sources internes et externes à l'organisation. In fine l'un des moteurs de production et de capitalisation des connaissances réside bien entendu dans les compétences détenues par chacun des acteurs. Mais la gestion des compétences est bien différente d'une organisation à l'autre. Lorsque l'on s'intéresse au rôle de la gestion des compétences dans la production des connaissances, on touche de fait à la disponibilité des ressources cognitives des acteurs. Disponibilité qui doit servir les projets en cours, et qui doit aussi se constituer à nouveau pour les projets futurs. La production continue des connaissances est garantie par ces différentes modalités d'élaboration de disponibilité. Nous mettons ici en lumière l'une des principales conditions de disponibilité au moyen de la notion d'interaction entre les acteurs, plus exactement entre les professions.

- Une première partie définit le cadre théorique de l'approche choisie en dressant un état de la littérature. Les modalités de production des connaissances dans les projets sont ramenées à la gestion des compétences en mettant l'accent sur la structuration des interactions professionnelles.
- Dans une seconde partie, nous montrons comment la mixité des régulations des personnels de recherche permet aux interactions de rendre positifs les apprentissages organisationnels. Partant, organisation des connaissances et pilotage des projets apparaissent comme deux dynamiques faiblement complémentaires si l'on ne prend pas le soin de définir et pratiquer des dispositifs d'interaction entre les professions.