



**HAL**  
open science

## Référentiel compétences transversales chef de projet collaboratif R&D (Projet FEDER EDIAS 2018)

Laurent Labrot, Véronique Mino

### ► To cite this version:

Laurent Labrot, Véronique Mino. Référentiel compétences transversales chef de projet collaboratif R&D (Projet FEDER EDIAS 2018). Guide pratique du chef de projet collaboratif, A paraître. hal-01980753

**HAL Id: hal-01980753**

**<https://hal.science/hal-01980753>**

Submitted on 14 Jan 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# RÉFÉRENTIEL COMPÉTENCES TRANSVERSALES CHEF DE PROJET COLLABORATIF R&D Pôles de compétitivité

Référentiel de compétences transversales. Destiné à l'Auto positionnement des chefs de projet d'Auvergne/Rhône-Alpes.  
*Réalisé par EDIAS G. Brousseau – L. Labrot – V. Mino  
2018 [direction@edias.fr](mailto:direction@edias.fr) – [www.edias.fr](http://www.edias.fr)*



*Ce projet a fait l'objet du soutien du  
Fond Européen de Développement  
Régional 2014-2020.*

# PRESENTATION DES COMPETENCES

## PREAMBULE

La Région Auvergne/Rhône-Alpes a souhaité mettre en place un appui aux chefs de projets collaboratifs des Pôles de compétitivité dans le domaine du management et de l'innovation sociale.

Après une phase d'enquête menée en 2014 et 2015 auprès de 10 des 12 pôles régionaux et près d'une cinquantaine de chefs de projets collaboratifs, EDIAS dans le cadre d'un dispositif FEDER, a été chargé de décliner plusieurs actions, dont un référentiel de compétences transversales à destination de ces chefs de projets.

La fonction de chef de projet renvoie à de multiples savoirs transversaux qui viennent compléter et enrichir les indispensables compétences scientifiques et techniques.

Si de nombreux référentiels font déjà état des compétences attendues dans des entreprises qui composent les pôles de compétitivité, il nous semblait indispensable d'adopter une posture macroéconomique et d'envisager leur action sous l'angle du métier : quels sont les éléments indispensables dans la pratique du chef de projet collaboratif, qu'il soit d'une grande ou d'une petite ou moyenne entreprise et quel que soit son secteur d'activité ?

## Présentation de la démarche

Le document suivant est le fruit d'un travail croisé entre une enquête sur les outils existants dans le domaine et des entretiens avec des chefs de projets collaboratifs R&D.

La logique initiale suivait deux objectifs :

Réaliser un référentiel de compétences qui tienne compte des travaux existants, lequel étant derrière proposé aux chefs de projet pour amélioration et validation pratique.

Proposer en parallèle une méthode d'évaluation qui soit la plus souple possible et puisse être accompagnée le cas échéant d'une rapide formation sur le sujet.

Pour réaliser ce travail, l'équipe s'est inspirée des référentiels existants tant au niveau du secteur public que des entreprises privées avec un regard tout particuliers vers les travaux réalisés dans ce domaine par certains pôles de compétitivité. Les principaux référentiels européens et nord-américains ont également été intégrés dans les réflexions afin de parvenir à une solution qui soit la plus proche possible des besoins des chefs de projets et des pôles.

On relèvera que si les travaux dans ces domaines ne manquent pas, on trouve très peu de référentiels intégrant des compétences « non scientifiques » dans un ensemble cohérent. Plus qu'un long discours, le lecteur trouvera les principaux logos des structures qui nous ont inspirés en page suivante (liste non exhaustive), étant entendu que l'équipe reste à disposition pour tout échange complémentaire.

## PRESENTATION DES COMPETENCES



pôle emploi

## Code ROME



PECS – passeport européen des  
compétences syndicales

COMPÉTENCES



Q U É B E C

IPMA<sup>»</sup>  
international  
project  
management  
association

### Les objectifs du référentiel :

Permettre aux chefs de projets collaboratifs de :

- S'auto-positionner et d'identifier d'éventuels besoins en formation,
- Relever toutes les compétences nécessaires à leurs projets et s'assurer que s'il ne les maîtrise pas, elles sont mobilisables au sein de son équipe, de son entreprise ou de son Pôle
- Réfléchir à leurs évolutions professionnelles à travers une démarche de validation des acquis de l'expérience ou simplement de mise en avant des compétences maîtrisées qui ne sont pas toutes repérées par la hiérarchie.
- Leur offrir une base de discussion au sein d'une équipe collaborative sur la répartition de certains rôles et responsabilités.

## PRESENTATION DES COMPETENCES

De permettre aux Pôles (si le chef de projet souhaite partager ce document) de :

- Repérer des experts susceptibles d'intervenir en support à d'autres projets collaboratifs par le biais d'un tutorat, mentorat, ou tout autre forme de mise à disposition/valorisation possible.
- Disposer d'un document pouvant être utilisé lors d'un recrutement, permettant également de mieux cerner les besoins en formation des adhérents et de leurs chefs de projet.

### Points de vigilance :

Ce document est une photographie d'un état des lieux fait pour et avec des chefs de projets volontaires et très différents; la logique étant de croiser les regards et à se nourrir déjà de différents modèles de référentiels (management de projet AFITEP, sites collaboratifs, référentiels CNRS...), et à construire l'outil à partir de l'expérience des uns et des autres, issus d'environnements différents (chimie-plasturgie-micro-électronique-biologie-mécanique-logiciels), PME et grands groupes, les représentations des compétences requises peuvent varier considérablement d'un chef de projet à l'autre.

De ce fait, ce document n'a pas de valeur normative, il constitue une base qui devra évoluer et être enrichie régulièrement. Il n'est en aucun cas destiné à être un support d'entretien d'évaluation. De même, certaines compétences comme celle relative aux standards et normes juridiques, ou encore celle concernant la documentation et l'archivage ne vont pas servir à tous les chefs de projets. Cependant, elles figurent dans la liste car un nombre significatif de chefs de projets les utilisent et que même si elles ne sont pas toujours nécessaires, on peut considérer qu'un spécialiste projet pourra en avoir besoin durant sa carrière. Ainsi par exemple le professionnel qui évolue dans une très grande entreprise pourra disposer d'un service juridique susceptible de répondre à ses besoins, mais ce même professionnel ayant rejoint une PME quelques années plus tard ne pourra plus mobiliser ces mêmes ressources internes.

On peut également relever que certains chefs de projets universitaires ou CNRS ne maîtrisent pas par exemple les compétences relatives à la mise sur le marché et qu'ils ont fort peu de chance d'en avoir besoin dans l'hypothèse d'une évolution de carrière. Nous ne pouvons que souligner que nous proposons l'ensemble des compétences potentiellement utiles pour un projet scientifique sans aucunement les hiérarchiser ni prétendre qu'elles seront toutes utiles directement en chaque occasion. Il nous paraît cependant logique que dans 90% des cas un chef de projet dispose d'un niveau 1 dans la compétence, lui permettant simplement de comprendre les enjeux liés à ces connaissances et qui feront généralement l'objet d'échanges entre partenaires concernés à la table voisine de la sienne. Ceci dit, cette logique n'est en rien une obligation et on peut parfaitement ignorer certaines compétences proposées ici dans le cadre de certaines évaluations.

Le document est facilement maniable et appropriable. Le référentiel est donc loin des modèles qui comportent parfois des centaines de compétences et des échelles de niveaux qui se déploient pour certains sur sept degrés.

Il pourra donc sembler simpliste ou réducteur pour certains lecteurs.

Le profil de compétences présenté dans ce référentiel est un profil qui est bien souvent partagé dans les équipes de projets collaboratifs. En effet, par le biais de la répartition des tâches au sein du groupe, le chef de projet peut partager ou déléguer une partie de ses attributions à d'autres acteurs, en fonction du projet et des circonstances de son montage ; nous soulignerons qu'il est effet rare qu'une personne se positionne au niveau 4, le niveau expert sur l'ensemble des compétences évoquées dans ce référentiel.

Si l'on considère les niveaux mis en place ici et la propension de certains acteurs à rejeter toute évaluation qui ne leur donne pas la note maximale, il convient également de souligner que cette nomenclature essaye d'être la plus objective possible dans le cadre d'une spécialité professionnelle qui figure certainement parmi les plus complexes et exigeantes. Le niveau 1 n'est ainsi pas vu comme acquis automatiquement, mais concerne des personnes ayant déjà une connaissance au moins théorique du sujet, c'est-à-dire ayant suivi un stage en milieu professionnel ou suivi une formation qui a abordé le sujet. On peut ainsi considérer qu'un futur professionnel qui sort de formation initiale doit avoir des niveaux 1 et sans doute quelques niveaux 2 correspondant à des expériences pratiques acquises en stage. Un professionnel chevronné devrait se situer entre les niveaux 2 et 3, avec quelques niveaux 4 seulement.

Les compétences de savoir être présentent certains problèmes en matière d'autoévaluation dont nous avons bien conscience, c'est pour cela que les exemples sont les plus concrets possibles. Au-delà de l'évaluation qui reste indicative, le problème des formations est certainement plus complexe. Si suivre un enseignement de comptabilité paraît relativement simple, trouver en revanche des professionnels susceptibles de vous faire progresser en termes d'empathie ou encore d'intelligence émotionnelle et de créativité n'est pas évident. Parmi tous les chefs de projet ayant testé cette nomenclature, plusieurs parmi les plus chevronnés ont souligné qu'ils voyaient pour eux des marges de progression plutôt sur le savoir-être, ne souhaitant pas acquérir des niveaux 4 peu utiles au quotidien, mais qu'ils ne savaient pas trop comment progresser dans ces domaines. Cet élément va nous conduire à questionner ces prochains mois les OPCA spécialistes de la formation professionnelle afin de mesurer les réponses possibles et la disponibilité ou non de formateurs compétents sur ces questions. Un point sur le sujet sera fait avec les pôles participants à ce projet afin qu'ils puissent répondre à d'éventuelles demandes dans ce domaine.

Enfin, nous préciserons une nouvelle fois que ce référentiel s'attache aux compétences transversales et non aux compétences scientifiques et techniques des chefs de projet qu'il conviendra d'aller chercher du côté des différentes spécialités scientifiques des chefs de projet.

# PRESENTATION DES COMPETENCES

## Typologie des compétences

Le référentiel aborde les compétences individuelles nécessaires au bon fonctionnement d'un projet collaboratif et propose :

- Une liste de 26 compétences classées en 3 grandes catégories



On trouve dans la plupart des modèles trois ou quatre catégories de compétence, le choix ici s'est orienté vers trois ensembles qui sont :

Les compétences liées au **contexte et environnement** (6) que certains interlocuteurs ont baptisées « stratégiques ». Nécessaires particulièrement pour l'élaboration d'un projet collaboratif, pour son cadre de fonctionnement, elles comprennent également des connaissances sur les différents types de structures que l'on retrouve classiquement dans de tels projets. Ces compétences se trouvent généralement au sein des directions concernées, et sont

Capitales pour la prise de décision et aux choix politiques. Les chefs de projets doivent les posséder afin de pouvoir participer activement à l'ensemble des processus décisionnels, mais aussi pour maîtriser au mieux l'environnement économique et commercial du projet.

Les compétences **comportementales** (9) que l'on appelle également « de savoir être », « soft skills » ou « méta-compétences » se réfèrent à un ensemble qui comprend les relations à autrui, l'ouverture intellectuelle, et les ressources émotionnelles. Moins présentes en formation initiale, ces compétences se développent généralement au cours de la carrière professionnelle de la personne, mais peuvent également faire l'objet de formations spécifiques. Elles peuvent varier considérablement selon les individus et constituent souvent des objectifs de perfectionnement pour des professionnels très expérimentés qui maîtrisent déjà la quasi-totalité des savoirs faire.

## PRESENTATION DES COMPETENCES

Enfin, les compétences relatives à la [gestion du quotidien \(11\)](#) seront souvent considérées comme les plus évidentes par les chefs de projet car elles correspondent simplement à la capacité à gérer son projet chaque jour.

Dans chaque catégorie de compétence, on trouvera trois sous-ensembles que l'on appelle domaines. Par exemple la compétence **Connaissance du marché et développement du produit** fait partie du domaine **stratégie** qui comprend trois compétences numérotées 1.1, 1.2 et 1.3.

On trouve ainsi dans la catégorie **contexte et environnement** le domaine **stratégie** qui comprend **la compétence Connaissance du marché et développement du produit**. Cette compétence est numérotée 1.2

On pourra facilement se référer au tableau général des compétences qui figure dans les pages suivantes pour disposer de l'ensemble.

Chaque fiche compétence est présentée dans un format toujours identique dont le contenu est détaillé dans les lignes qui suivent.

### Contenu des fiches compétences

Chaque compétence est proposée sous la forme d'une fiche qui comporte les éléments suivants :

- Un **titre** précisant la catégorie de compétence, son nom avec le code couleur correspondant, son domaine et sa numérotation.
- Un **descriptif** proposant une définition et explication concernant la compétence.
- Des **mots clefs** pouvant servir de référentiels mais également faciliter l'indexation et la recherche numérique
- Le descriptif des **4 niveaux** de la compétence avec pour chacun des exemples indicatifs. (pour davantage de précisions sur les niveaux, merci de se référer à la FAQ qui figure en fin de documentation). Chaque exemple proposé comporte un carré qui permet à l'utilisateur de cocher lorsqu'il considère qu'il en maîtrise les principes et utilisations pratiques.
- **L'estimation** du niveau en bas de page permet dans une rapide prise de note de situer son niveau parmi les 4 proposés. Il s'agit d'une estimation pouvant permettre ensuite le remplissage de la fiche d'autoévaluation proposée. Certains cas peuvent entraîner une hésitation car la personne peut estimer qu'elle se situe entre deux



## PRESENTATION DES COMPETENCES

Niveaux. Le dernier mot revient toujours au chef de projet, l'intérêt étant qu'il puisse s'évaluer librement.

### Les compétences – contenu des fiches

COMPÉTENCES COMPORTAMENTALES

1

EFFICACITE PERSONNELLE	LEADERSHIP - AFFIRMATION DE SOI - CAPACITE DE CONVICTION	2.1
------------------------	--	-----

**DEFINITION**  
Savoir convaincre, mobiliser, décider et conduire des équipes ou des partenaires en orientant les actions dans le sens du projet et d'une vision partagée.  
Être capable d'exprimer ses attentes de façon claire et non ambiguë.  
Connaitre son style de leadership et comprendre sa pertinence avec l'équipe projet et les autres parties prenantes ; être capable d'introspection et d'évolution postives.

**Mots-clés** : management des attentes - communication - leadership - introspection - perspicacité - assurance - conviction - charisme.

**Niveaux :**

- n1 - mesure l'importance des qualités naturelles de leadership et de conviction et déjà observé ce type de potentiel, en connaît les éléments structurants.
- n2 - a utilisé ses qualités naturelles de leadership et de conviction pour manager un projet.  
est capable de responsabiliser et de rassembler, sait lever certains doutes, a eu son autorité reconnue sur une conduite de projet.
- n3 - a développé et fait progresser ses qualités naturelles de leadership et de conviction lors du management de plusieurs projets.  
Mène facilement ses collaborateurs, est reconnu pour améliorer leurs potentiels, apaise les divergences de vue. Pratique le respect de tous avec qui il a travaillé.
- n4 - est reconnu pour son talent dans ces domaines, maîtrise les éléments de progression comme certaines méthodologies d'apprentissage, est capable d'animer une formation pour ses collègues à ce sujet.  
Est capable de fédérer un grand nombre de collaborateurs et partenaires, leader reconnu dans son milieu professionnel. Fort charisme renforcé par une capacité d'analyse dans ce domaine et une volonté constante de progresser encore.

7

### Contenu de la fiche d'autoévaluation et graphique radar associé

La grille d'auto positionnement proposée à la page suivante se propose de récapituler les niveaux de compétence du chef de projet, ainsi que ses priorités en matière de progression et de formation.

Ce document est conçu comme une référence personnelle qui peut au choix de l'intéressé être ou non diffusé. Il peut également être proposé lors d'embauches afin de mieux cerner les aptitudes des candidats, ou faire l'objet d'une diffusion auprès d'une Équipe afin de mieux valoriser les complémentarités existantes.

La fiche comporte un mode d'emploi dans sa colonne de droite, mais on pourra trouver quelques précisions complémentaires dans les pages qui suivent

# PRESENTATION DES COMPETENCES

GRILLE D'AUTOPOSITIONNEMENT										
CHEF DE PROJET COLLABORATIF - Pôles de compétitivité AURA										
NOM /PRENOM		Structure actuelle								
EXPERIENCE	Fonctions exercées /		type et durée du/des projets		Financements du/des projets (partenaires financiers et montants)					
1. COMPETENCES CONTEXTUELLES					Positionnement		Rapidité acquisition souhaitée			
					constanté	moyen	souhaité			
stratégie	Environnement stratégique : propre établissement, partenaires, territoire, contexte									
	Connaissance du marché et développement du produit									
Cadre de fonctionnement	Montage et pilotage de projets. Prise en compte des risques et incertitudes									
	Mise en place pratique standards et normes									
Dialogue et animation stratégique	Dialogue et animation stratégique									
	TOTAL									
	MOYENNE (Total/3)									
2. COMPETENCES COMPORTEMENTALES					C.	M.	S.			
Efficacité personnelle	Leadership - Assertivité, capacité de conviction									
	Maîtrise de soi / self control									
	Réactivité ; Gestion en autonomie des urgences et de la pression.									
Approche intellectuelle	Conformité à l'éthique professionnelle - appréciation et compréhension des valeurs – sens des responsabilités									
	Créativité									
	esprit d'analyse									
Relations interpersonnelles	Intelligence émotionnelle et esprit d'équipe									
	Diplomatie conflits et crises									
	Capacité à communiquer (oral et écrit)									
	TOTAL									
	MOYENNE (Total/3)									
3. GESTION QUOTIDIENNE DU PROJET					C.	M.	S.			
acteurs du projets	Gestion des contractants									
	Gestion quotidienne des ressources humaines									
	management d'équipe collaborative choix, développement et maîtrise des outils de communication en interne									
suivi du projet	Planifier et contrôler l'avance du projet, suivre les échéances et les livrables									
	Documentation et archivage									
	Tests & Usages, Qualité, Amélioration continue.									
Objectif	Suivi Financier									
	Résolution de problème, prise en compte des risques									
	Terminer le projet									
	Evaluation du projet									
	TOTAL									
	MOYENNE (Total/3)									

**PRESENTATION :**

Cette grille d'autopositionnement est là pour vous aider à faire le point sur vos compétences transverses. Elle vous est personnelle et ne regarde que vous. Allez-y donc en toute franchise et faites vous confiance !

**INSTRUCTIONS :**

- Munissez-vous du référentiel des compétences du "Chef de projets collaboratifs"
- Parcourez les compétences, classées en trois grands domaines, au nombre de 26.
- Cochez cette grille en fonction du niveau auquel vous estimez vous situer dans la case "positionnement".  
- niveau 1 : débutant/sortie d'études  
- niveau 2 : connaît et pratique  
- niveau 3 : maîtrise du sujet  
- niveau 4 : expert
- faites ensuite le calcul de votre positionnement moyen par grandes catégories (au nombre de 9)
- Si vous êtes au format excel le radar en haut à gauche se remplira automatiquement, sinon, vous pouvez vous-même vous positionner et créer votre propre "toile".
- Vous pouvez également remplir la partie "souhaité" pour les compétences que vous souhaitez développer.
- pour mieux déterminer vos priorités de développement/formation, cochez la rapidité d'acquisition de compétences.
- Vous pouvez reporter vos remarques et priorités dans la case située au bas de cette page.
- N'hésitez pas à vous adresser à votre Pôle et à votre service RH pour vous accompagner dans le développement de vos compétences et/ou dans une éventuelle démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) !

**REMARQUES :**

Réalisé par :  
G. Brousseau  
L. Labrel  
V. Mino

## PRESENTATION DES COMPETENCES

On trouve trois colonnes « positionnement » intitulées respectivement « constaté », « moyen » et « souhaité ».

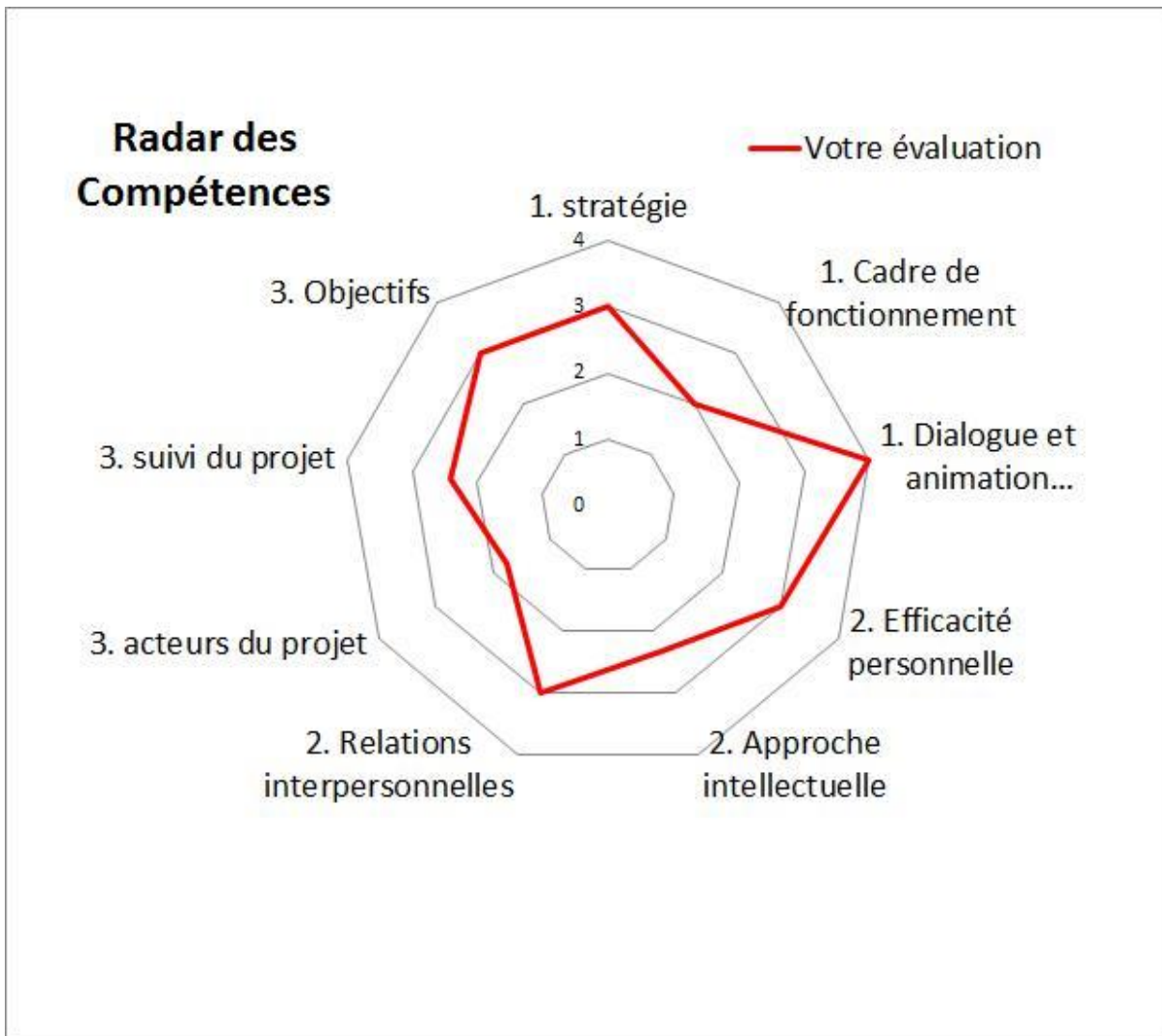
- La colonne « constaté » indique le niveau relevé pour chaque compétence après avoir consulté les fiches et coché les exemples.
- La colonne « moyen » permet d'indiquer la moyenne constatée pour chaque domaine de compétence. Cela permet de pouvoir ensuite disposer à titre indicatif d'une représentation « radar » (voir plus bas)
- La Colonne « souhaité » permet d'indiquer le niveau auquel le chef de projet souhaiterait parvenir à terme, et qui lui paraît nécessaire dans l'exercice de ses fonctions. Si la personne estime avoir des lacunes dans un domaine pourtant nécessaire, on peut supposer qu'elle voudra rapidement acquérir un niveau indispensable pour elle, tandis qu'à l'inverse un professionnel disposant par exemple de collaborateurs experts dans tel ou tel savoir-faire n'aura pas les mêmes priorités.

On trouve ensuite trois colonnes avec des pictogrammes représentant respectivement un marcheur, un coureur de fond et un sprinteur. Il s'agit de préciser les priorités données à chaque compétence en termes d'amélioration.

- Le marcheur représente les compétences dont l'amélioration n'est pas jugée prioritaire, soit parce que le niveau est déjà suffisant, soit parce que l'intéressé n'a pas besoin de ce savoir dans le cadre de son travail.
- Le coureur de fond représente le plus souvent des compétences qu'il sera nécessaire d'améliorer progressivement, le plus souvent par la pratique. Cela peut également être des cas qui nécessitent une amélioration, mais qui n'est pas jugée prioritaire par rapport à d'autres contraintes.
- Le sprinteur enfin désigne les compétences que le chef de projet souhaite améliorer en priorité, avec généralement la possibilité de suivre une formation ou d'obtenir le savoir-faire d'un tuteur. Ce sont à partir de ces dernières que le chef de projet pourra solliciter la personne en charge des formations dans l'entreprise, mais également aussi consulter le pôle pour connaître les solutions dans ce domaine.

Une fois le formulaire rempli, le chef de projet disposera d'un diagramme « radar » lui permettant de se situer globalement. Ce document n'a pas d'autre objectif que de lui donner une représentation rapide de ses compétences, et éventuellement une lecture différente de ses forces et améliorations. Le radar est proposé à partir des neuf domaines, il peut facilement être comparé à d'autres afin par exemple de permettre au sein d'une équipe de situer rapidement qui est le plus apte à gérer telle ou telle tâche. On peut également conserver ces radars afin de pouvoir mesurer la progression d'un chef de projet sur plusieurs années. Ici encore l'objectif n'est pas de juger qui que ce soit grâce au radar mais de proposer une vision complémentaire et évolutive aux intéressés.

## PRESENTATION DES COMPETENCES



# PRESENTATION DES COMPETENCES

## 1. CAPACITE CONTEXTUELLES

### STRATÉGIE

- 1.1. Environnement stratégique
- 1.2. Connaissance du marché et développement du produit
- 1.3. Montage, mise en place et structuration du pilotage

### CADRE DE FONCTIONNEMENT

- 1.4. mise en place pratique
- 1.5. standards et normes

### DIALOGUE ET ANIMATION STRATEGIQUE

- 1.6. Dialogue et animation stratégique

## 2. COMPETENCES COMPORTEMENTALES

### EFFICACITE PERSONNELLE

- 2.1. Leadership - affirmation de soi - capacité de conviction
- 2.2. Maîtrise de soi / self-control
- 2.3. Réactivité ; Gestion en autonomie des urgences et de la pression.
- 2.4. Conformité à l'éthique professionnelle - appréciation et compréhension des valeurs – sens des responsabilités

### APPROCHE INTELLECTUELLE

- 2.5. Créativité
- 2.6. Esprit d'analyse et argumentation

### RELATIONS INTERPERSONNELLES

- 2.7. Intelligence émotionnelle - esprit d'équipe
- 2.8. Diplomatie conflits et crises
- 2.9. Capacité à communiquer

## 3. COMPETENCES GESTION AU QUOTIDIEN

### ACTEURS

- 3.1. Animation et gestion des contractants, des partenaires
- 3.2. Gestion opérationnelle des ressources humaines
- 3.3. Management d'équipe collaborative
- 3.4. Communication interne

### SUIVI DU PROJET

- 3.5. Planifier et contrôler l'avance du projet, les échéances et livrables.
- 3.6. Documentation et archivage
- 3.7. Tests & usages, amélioration continue, qualité
- 3.8. Suivi financier
- 3.9. Gestion des risques et des problèmes

### OBJECTIF

- 3.10. Évaluation du projet
- 3.11. Terminer le projet

<b>STRATÉGIE</b>	<b>Environnement stratégique</b>	<b>1.1</b>
------------------	----------------------------------	------------

**DESCRIPTION**

Savoir évoluer dans un environnement complexe, connaître les communautés technologiques, scientifiques régionales, nationales, européennes et internationales du domaine du projet.

Connaître les priorités et ressources stratégiques de son propre établissement et de l'environnement externe.

Savoir piloter stratégiquement un projet dans un environnement complexe. Connaître les principales orientations politiques et économiques du domaine de recherche (appels d'offre, tendances de financement...). Les intégrer et les prendre en compte pour développer le projet de manière optimale.

**Mots-clés** : *environnement - stratégie - pilotage - projet - politique - ressources - économique - financements- fonds structurels -appel d'offre - pôles -clusters-entreprises - université - recherche - collectivités locales et territoriales - contexte*

**Niveaux :**

n1 - Connait globalement les enjeux stratégiques entourant les projets

- A participé à une ou plusieurs réunions pour étudier la faisabilité d'un projet
- A suivi un cursus ou a eu une première expérience qui comportait un volet management stratégique de projet

n2 - A déjà participé au montage stratégique d'un projet et en comprend les enjeux.

- A participé à la mise en place de projets de type ANR, H20/20 ou FUI.
- A déjà été mandaté pour négocier avec des partenaire/s,
- A fait une note pratique sur les finances de démarrage d'un projet.

n3 - Expérience très significative et maîtrise des dimensions stratégiques de projets simples et complexes

- A géré depuis plusieurs années des projets FEDER, ANR, etc., dans des domaines différents.
- A eu la charge d'un projet de type H20-20
- Est considéré(e) comme un manager expérimenté sur un plan stratégique

n4 - Référent et formateur potentiel dans le domaine de l'environnement stratégique.

- Est consulté régulièrement pour donner ou non un feu vert stratégique à un projet,
- Donne souvent des conseils aux autres chefs de projets.
- Est appelé en cas de problème grave pour faire évoluer l'orientation stratégique.

**Estimation Niveau :**

<b>STRATÉGIE</b>	<b>Connaissance du marché et développement de prototypes et/ou produit</b>	<b>1.2</b>
------------------	--	------------

**DESCRIPTION**

Avoir une vision du marché, maîtriser son fonctionnement et rester en posture de veille. Savoir organiser la conception et le testing des prototypes.

Connaître les principes des phases d'industrialisation.

Avoir des notions de commercialisation et marketing, pré-commercialisation, organiser le présentiel sur salons.

Planifier le processus de communication et préparer les éléments de caractérisation du produit.

**Mots-clés :** *marketing, commercialisation, produit, marché, clientèle, vente, communication, salons, prototypes, échantillons, show-rooms, testing, panels, enquêtes, international, prospection, coût, qualité, publicité*

**Niveaux :**

n1 – Connaît les aspects théoriques et pratiques du marché et du développement de produits

- A suivi un cursus qui comporte un volet d'enseignement sur le sujet,
- A évolué professionnellement aux côtés de spécialistes dans ces domaines.

n2 – Possède une expérience concrète de suivi de produit et de mise sur le marché

- A été chargé pour au moins un projet de type FUI ou H20/20.
- S'est occupé d'un calendrier spécifique pour le testing du prototype et le présentiel sur salon.
- A participé à la phase d'industrialisation d'un projet, d'un suivi produit et marché.

n3 – Maîtrise des processus de suivi et de mise sur le marché dans le cadre de plusieurs projets.

- S'est occupé du suivi produit et marché pour des projets différents,
- Connaît et applique les stratégies commerciales adaptées à l'ensemble des produits R&D

n4 - Référent et formateur potentiel dans le domaine.

- Peut assurer la direction de campagnes complexes de commercialisation, mises sur le marché et diriger des équipes professionnelles dans ce domaine.
- A déjà été consulté par des directions et marques sur ces domaines stratégiques.

**Estimation Niveau :**

<b>STRATÉGIE</b>	<b>Montage, mise en place et structuration du pilotage</b>	<b>1.3</b>
------------------	--	------------

## DESCRIPTION

Avoir des connaissances méthodologiques en montage et conduite de projets.

Mettre en place et accompagner le comité de pilotage ; organiser la validation du pilotage du projet.

Établir un diagnostic, évaluer, hiérarchiser les besoins et ressources. Réaliser un état des lieux mettre en cohérence les moyens et les objectifs.

Analyser les conditions critiques (coûts, délais, risques) ; anticiper et prévoir les temps différents entre le dialogue, l'animation stratégique du projet et les contraintes techniques.

Organiser un prévisionnel risque.

Décomposer le projet en phase et en lots de travaux. Organiser le lancement, le suivi, la fin et préciser, éventuellement les conditions de cessation anticipées.

**Mots-clés** Risques – incertitudes – montage – pilotage – besoins – ressources – chronogramme – phases – validation – gouvernance – diagnostic –délais -coûts - consortium.

## Niveaux

n1 - Connaît les méthodes et enjeux du montage et de la mise en place d'un projet.

- A suivi un cours de montage de projet dans son cursus ou a participé à la conception d'au moins un projet.
- Connait les modalités de dépôt, type de subventions, instances décisionnelles.

n2 - A déjà monté et mis en place un ou plusieurs projets similaires

- Rédaction et dépôt d'un dossier, mise en place du comité de pilotage, définition de la gouvernance,
- Découpage en lots, postes de dépenses, calendrier prévisionnel, relations avec l'autorité de gestion.

n3 - A déjà monté et mis en place un nombre significatif de projets dans des environnements différents.

- Organisation de consortiums, prévisionnel risques, montage type H2020 ou FUI
- Mise en place expertise comptable, négociations avec l'autorité de gestion, facilités bancaires, conception du système de reporting.

n4 - Expert, Référent et formateur potentiel dans le domaine

- Planification d'une programmation - recherche. Négociations internationales, montages juridiques et fiscaux du consortium - normes comptables internationales - stratégie en matière de brevets, assurance et risques. Audit de projets en phase de montage.

**Estimation Niveau :**



**DESCRIPTION**

Organiser l'embauche et la gestion du personnel en lien avec les compétences requises par le projet et anticiper les formations nécessaires. Réfléchir à la question des fonctions supports, des conditions de travail et de la stabilité de l'équipe, tant pour les collaborateurs français qu'étrangers.

Structurer les modalités d'organisation du projet et l'articulation de sa gouvernance. Mettre en place les protocoles financiers, accords de consortium, politique de communication, modalités de reporting du projet en respectant les dispositions financières et administratives indispensables.

Arrêter le chronogramme du projet.

**Mots-clés :** *préparation - mise en place - embauche - personnel - organisation du travail - finances - consortium - communication - dispositions administratives - chronogramme - fonctions supports.*

**Niveaux :**

n1 - connaît les éléments de mise en place d'un projet collaboratif.

- A participé indirectement au démarrage d'un projet ou a suivi un cours de management de projet qui comportait des informations sur les phases clés de démarrage.

n2 - A déjà géré au moins la mise en place d'un projet collaboratif.

- A organisé un comité de pilotage,
- S'est occupé directement de l'embauche d'un ou plusieurs collaborateurs,
- A supervisé les modalités du reporting...

n3 - a déjà géré plusieurs mises en place de projets collaboratifs.

- Maîtrise de lancements de projets,
- Démarrage simultané de plusieurs projets différents.

n4 - référent et potentiel formateur concernant ces phases de mise en place.

- Est consulté régulièrement pour aider lors des phases de démarrage de projets,
- Donne souvent des conseils aux autres chefs de projets,
- Est capable de maîtriser un module de formation sur le démarrage de projets.

**Estimation Niveau :**

<b>CADRE DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>Standards, normes et aspects juridiques</b>	<b>1.5</b>
------------------------------------	--	------------

---

## DESCRIPTION

Connaître le système général en termes de standards et normes.

Mettre en place un cadre normatif pour les dimensions juridiques (protection industrielle et propriété intellectuelle), environnementales (développement durable), santé et sécurité au travail.

**Mots-clés** - juridique - développement durable - santé et sécurité au travail - responsabilité sociale de l'entreprise - normes - ISO - réglementation - législation - conformité - mesures- standards.

## Niveaux :

n1 - Connaissance globale de l'environnement normatif d'un projet.

- Connaissance de base du système des normes françaises et européennes,
- Connaissance de base des principaux points de conformité, notions de Propriété Intellectuelle

n2 - A géré les problématiques de standards et de normes pour un projet.

- A programmé les contrôles normatifs autour d'un projet et a supervisé l'ensemble des procédures administratives pour parvenir à l'obtention des certifications.

n3 - A géré ces problématiques pour plusieurs projets différents.

- Connaît les spécificités et évolutions ISO 9001 et ISO 14 001.
- A fait certifier un nombre significatif de projets aux environnements normatifs différents.

n4 - Expert, Référent et formateur potentiel dans le domaine

- Dialogue d'égal à égal avec les certificateurs et experts de sa branche sur le sujet.
- Est consulté par son environnement professionnel pour le respect des nouvelles évolutions normatives. Est capable d'animer des séminaires avancés en matière de normes.

---

## Estimation Niveau :

<b>DIALOGUE ET ANIMATION STRATÉGIQUE</b>	<b>DIALOGUE ET ANIMATION STRATÉGIQUE</b>	<b>1.6</b>
--	--	------------

## DESCRIPTION

Savoir développer et entretenir des relations avec les partenaires existants et potentiels du projet en adaptant sa communication à chaque type d'interlocuteur.

Organiser la concertation entre les différentes parties prenantes en gardant à l'esprit le meilleur intérêt de chacun et en étant conscient des menaces et opportunités que ceux-ci peuvent représenter au fur et à mesure de l'évolution du projet. Être en mesure de solliciter un partenaire, de lui exposer une requête en maîtrisant une « intelligence de situation ».

**Mots-clés** *dialogue - communication - négociation - concertation - diplomatie - tactique - stratégie - parties prenantes - partenaires - accord - compromis*

Niveaux :

n1 - Connaissance les principes et modalités d'échange et de dialogue pour un projet collaboratif.

- Sait utiliser théoriquement les principaux outils d'animation de réunion et y intégrer les spécificités stratégiques des intérêts qu'il représente.

n2 - A assuré le dialogue et la représentation stratégique d'un partenaire ou d'un porteur de projet au sein d'un consortium.

- A participé aux orientations stratégiques d'un projet et négocié effectivement les principes d'un accord de partenariat.

n3 - A assuré le dialogue et la représentation stratégique de plusieurs partenaires, porteurs de projets, au sein de divers consortiums.

- Pratique de la négociation et de la représentation d'intérêts sur plusieurs projets collaboratifs avec participation aux comités stratégiques ou d'orientation.

n4 - Possède une expertise reconnue dans le dialogue et animation stratégique, est consulté lors de négociations complexes, est capable d'animer un séminaire professionnel.

- A supervisé de multiples négociations complexes entre partenaires industriels et institutionnels pour obtenir des accords de consortium et résoudre tout type de problème stratégique
- A déjà coordonné un pool de négociateurs.

**Estimation Niveau :**

<b>EFFICACITE PERSONNELLE</b>	<b>LEADERSHIP - AFFIRMATION DE SOI- CAPACITE DE CONVICTION</b>	<b>2.1</b>
-----------------------------------	--	------------

## DESCRIPTION

Être visionnaire, être pionnier, faire montre de courage. Savoir convaincre, mobiliser, décider et conduire des équipes ou des partenaires en orientant ses actions dans le sens du projet et d'une vision partagée.

Exprimer ses attentes de façon claire et non ambiguë.

Connaître son style de leadership et comprendre sa pertinence avec l'équipe projet et les autres parties prenantes ; être capable d'introspection et d'évolution positive.

**Mots-clés** *management des attentes - communication - leadership - introspection - perspicacité - assurance - conviction - charisme - vision - courage.*

## Niveaux :

n1 - Mesure l'importance des qualités naturelles de leadership et de conviction

- A déjà observé ce type de potentiel, en connaît les éléments structurants.

n2 - A utilisé ses qualités naturelles de leadership et de conviction pour manager un projet.

- Est capable de responsabiliser et de rassembler, sait lever certains doutes,
- A eu son autorité reconnue sur une conduite de projet.

n3 - a développé et fait progresser ses qualités naturelles de leadership et de conviction lors du management de plusieurs projets et sais faire montre d'introspection dans ce contexte.

- Fédère facilement ses collaborateurs, est reconnu pour améliorer leurs potentiels,
- Aplanit les divergences de vue. Possède le respect de ceux avec qui il a travaillé.

n4 - Est reconnu pour son talent dans ces domaines, maîtrise les éléments de progression comme certaines méthodologies d'apprentissage, est capable d'animer une formation pour ses collègues à ce sujet.

- Est capable de fédérer un grand nombre de collaborateurs et partenaires, leader reconnu dans son milieu professionnel.
- Fort charisme renforcé par une capacité d'analyse dans ce domaine et une volonté constante de progresser encore.

## Estimation Niveau :

<b>EFFICACITE PERSONNELLE</b>	<b>Maîtrise de soi / self control</b>	<b>2.2</b>
-----------------------------------	---------------------------------------	------------

## DESCRIPTION

Comprendre ses émotions, ses réflexions en prenant conscience de l'impact de l'environnement sur ses réactions. Mesurer les facteurs de stress et analyser son comportement au travail ainsi que celui des autres. Être organisé et afficher les comportements adaptés, pouvoir se remettre en question, savoir demander de l'aide en cas de besoin ; se mettre en position d'aider les autres, même lors de situations difficiles.

**Mots-clés :** *gestion du stress - mise en condition - contrôle - anticipation - conscience de soi - conscience de l'environnement - équilibre - maîtrise de soi - stress - gestion de soi-introspection*

## Niveaux :

n1 - Possède les connaissances de base sur la notion de self-control, connaît les situations qui contrarient son équilibre émotionnel.

- A désamorcé plusieurs petits conflits dans son environnement,
- Est capable de mobiliser ponctuellement sa concentration pour garder son calme.

n2 - Sait faire face aux principales contrariétés dans le cadre d'un projet collaboratif et préserver son self-control dans ses fonctions.

- Reste d'humeur égale dans son travail, sait surmonter sa contrariété.
- A su anticiper et se préparer mentalement à des moments difficiles,
- Est capable de travailler sur ses limites, réagit positivement aux critiques constructives.

n3 - A managé de façon efficiente plusieurs projets dans des situations complexes avec parfois des environnements très hostiles et antagoniques. A préservé dans ces moments sa maîtrise de soi.

- A l'habitude de travaux à deux ou en groupe avec de fortes oppositions internes est capable d'apaiser durablement des structures présentant de fortes divergences de vues.
- Rassure son entourage par son discernement et capacité d'adaptation.

n4 - Est capable d'évoluer au sein de projets complexes dans des situations de crise et de sécuriser également ses collaborateurs. Est sollicité pour apaiser des relations tendues. Possède non seulement une grande expérience mais aussi une approche théorique du sujet.

- Est reconnu pour sa capacité à intervenir devant des groupes hostiles.
- Est capable d'analyser ses limites par rapport à un interlocuteur et de s'adapter à lui.
- Pratique des méthodes de gestion de soi (méditation, relaxation, respiration), d'introspection et avec elles, une capacité à toujours progresser

## Estimation Niveau :

**EFFICACITE  
PERSONNELLE**

**Réactivité ; Gestion en autonomie  
des urgences et de la pression.**

**2.3**

## DESCRIPTION

Identifier rapidement les actions à mener face à une situation non prévue, agir en hiérarchisant les actions en fonction de leur degré d'importance et d'urgence. Savoir apaiser les situations tendues, en comprendre les raisons et mener des actions de réduction du stress pour soi comme pour l'équipe.

**Mots-clés** : gestion du stress, apaisement, situations d'urgence, hiérarchisation, contraintes, crises, risques, imprévu, tensions, réactivité, aléas.

## Niveaux :

n1 - connaît les principes de la gestion de crise, peut appréhender en autonomie des situations imprévues dans le cadre d'un projet collaboratif.

- A déjà assisté à des prises de décision dans un contexte de crise,
- A pu participer à des simulations de gestion du risque.

n2 - a déjà connu des situations de crise et leur a apporté des solutions concrètes (départ impromptu d'un collaborateur). Sait improviser et s'adapter pour répondre aux aléas d'un projet avec une capacité à mobiliser son équipe.

- A eu à organiser en urgence une réunion de crise et a su y impliquer avec calme ses collaborateurs.
- A communiqué et préservé son autorité malgré certaines contraintes et tensions.

n3 - maîtrise des cellules de crise, capacité d'enchaîner les bonnes décisions improvisées et de repositionner dans l'instant ses collaborateurs.

- A eu à faire face à un problème sérieux (comme un incendie des locaux) et a su le gérer avec sang-froid.
- Expérience dans le repositionnement rapide d'éléments d'un projet.

n4 - Est connu pour pouvoir évoluer dans des environnements de projets instables voire dangereux. Capacité à endosser de très fortes responsabilités et décisions très rapidement. Talents d'imagination et d'improvisation.

- Sait mobiliser ses techniques de gestion du stress nécessaires dans des situations extrêmes.
- A capitalisé sur des réponses positives et parfois inattendues pour préserver la bonne marche de projets.
- A répondu au pied levé à des directions de projets pour lever rapidement des obstacles complexes.
- A déjà improvisé des solutions originales en situation d'urgence

## Estimation Niveau :

<b>EFFICACITE PERSONNELLE</b>	<b>Conformité à l'éthique professionnelle - Appréciation et compréhension des valeurs – Sens des responsabilités</b>	<b>2.4</b>
-----------------------------------	--	------------

## DESCRIPTION

Respecter l'éthique scientifique et professionnelle ; veiller au respect des règlements applicables tout au long du projet. Être capable d'orienter le projet dans la prise en compte de l'évolution du contexte en regard à des dimensions éthiques diverses (scientifique, affaires, sociétale...). Respecter les individus : être à leur écoute, veiller à l'équité de traitement, accepter le droit à l'erreur et exclure toute discrimination, reconnaître le mérite de chacun et accepter les critiques.

**Mots-clés** éthique – valeur – responsabilité – respect – équité – intégrité – loyauté – discrimination – développement durable – code de conduite – standards moraux – transparence – engagement – sens du projet – déontologie.

## Niveaux :

n1 – Connaît les principes de l'éthique professionnelle en vigueur dans la recherche.

- A suivi certains débats sur la bioéthique, la RSE, la taxe carbone...
- Reconnaît l'importance et la pertinence de ces principes.

n2 - Prend en compte les valeurs éthiques dans ses projets. Agit avec transparence, se montre équitable et cohérent dans la définition des standards éthiques.

- A toujours voulu respecter les principes de protection de l'environnement, l'intégrité des personnes.
- S'est toujours soumis aux mesures préconisées pour améliorer la dimension éthique des projets.

n3 - S'implique personnellement pour faire respecter, préserver les valeurs éthiques dans un ou plusieurs projets nécessitant un positionnement.

- A sollicité des experts pour préciser un positionnement, a rédigé des documents cadres, a fixé des comportements et principes normatifs pour les collaborateurs,
- A pris ses responsabilités lors d'une polémique en s'engageant aux côtés des personnes qui défendaient de bonnes pratiques. A débattu pour faire valoir son point de vue et convaincre.

n4 - Est considéré comme un référent dans le domaine. A participé à la définition de standards éthiques dans le cadre d'un ou plusieurs projets.

- Est sollicité pour aider les projets à prendre en compte ces dimensions.
- A développé ses connaissances et structuré sa réflexion pour proposer des solutions pratiques qui fassent coïncider éthique et projets collaboratifs.

## Estimation Niveau :

<b>Approche intellectuelle</b>	<b>Créativité</b>	<b>2.5</b>
------------------------------------	-------------------	------------

## DESCRIPTION

Être capable de penser de manière décalée et créative, garder un esprit curieux ; s'inscrire dans une démarche d'apprentissage continu et s'ouvrir à la différence pour ensuite être en mesure de rechercher le possible, le concret, le réalisable. Favoriser le processus d'innovation au sein de l'équipe projet. Définir et mettre en œuvre des solutions ou pratiques nouvelles et inattendues dans le but d'améliorer les résultats et la façon de les atteindre. Connaître les méthodes de créativité et savoir mobiliser les outils adéquats.

**Mots-clés** – techniques de créativité – intelligence émotionnelle – imagination – innovation – intuition – ouverture d'esprit – transversalité–

## Niveaux :

n1 Possède un potentiel pour mobiliser sa créativité

- Est déjà parvenu à inventer des solutions originales à partir d'une situation précise.

n2 A participé à au moins un projet collectif dans lequel il a individuellement ou collectivement fait émerger des idées novatrices.

- S'est penché sur un ou plusieurs problèmes dans le cadre de séances de brainstorming ou en étant seul et est parvenu à des solutions professionnelles originales et innovantes.
- A déjà pris part directement ou indirectement à un processus de création pouvant conduire à un dépôt de brevet et en connaît la logique et la démarche.

n3 A pratiqué et managé de façon efficiente la créativité dans des problématiques de projets complexes et dans différents environnements.

- Maîtrise seul ou en équipe les techniques de créativité comme le brainstorming, le mindmapping...
- Optimise les potentiels humains d'un projet.
- A déjà participé ou mené un ou des projets d'innovation de rupture
- Connaît de manière approfondie les questions liées à la gestion de la propriété industrielle/intellectuelle et sait évoluer positivement dans ce contexte

n4 Est reconnu pour sa capacité à mobiliser son imagination au service de projets. Est sollicité systématiquement par sa structure pour apporter sa contribution.

- Sait mobiliser l'intelligence collective d'un projet,
- Sait innover sous la contrainte, élaborer des concepts et des usages nouveaux,
- Maîtrise les questions liées à la gestion de la propriété industrielle/intellectuelle et sait conduire une équipe dans un tel cheminement de l'idée au produit final.

## Estimation Niveau :



<b>Approche intellectuelle</b>	<b>Esprit d'analyse et argumentation</b>	<b>2.6</b>
------------------------------------	--	------------

**DESCRIPTION**

Chercher à analyser une situation sous différents angles, en identifier les buts et les meilleures options. Savoir écouter les arguments des autres et considérer ses propres arguments en faisant preuve de sens critique, diagnostiquer les problèmes et trouver une solution adéquate, en mesurant les conséquences. Structurer ses prises de paroles et avancer ses arguments de façon claire et structurée.

**Mots-clés** Argument – écoute - confrontation méthodes et techniques d'argumentation - négociation – raisonnement – pensée structurée et systématique – complexité - Rationalité – logique

**Niveaux :**

n1 - développe intuitivement un argumentaire logique à partir d'une problématique.

- A déjà résolu en face à face une problématique par la construction immédiate d'une solution logique.

n2 - A eu la capacité de développer des raisonnements et argumentaires au service d'au moins un projet.

- A déjà pratiqué à plusieurs reprises le traitement rapide d'une problématique par le recours à un raisonnement logique formulé dans l'instant.
- Prend en considération les propositions des autres, le fait de manière équitable, sait être constructif avec une synthèse éclairante et des propositions qui rassemblent l'équipe.

n3 - a eu à développer ses capacités d'analyse et d'argumentation à l'occasion de projets complexes. Sait agréger les informations en provenance d'autrui et les structurer pour parvenir à des conclusions logiques.

- Prend des décisions de manière logique et argumentée en ayant envisagé des points de vue différents du sien.
- Maîtrise la construction de raisonnements rapides pour résoudre une problématique dont il a découvert l'énoncé peu de temps avant.

n4 – A eu, en plusieurs occasions, à synthétiser les données en provenance de multiples sources humaines et/ou techniques pour parvenir à un plan d'action cohérent et efficace.

- Capacité à conduire spontanément des raisonnements logiques complexes à partir de données multiples et dissociées.
- A eu l'occasion de pratiquer ses compétences dans un ou plusieurs projets collaboratifs avec à la clef une expertise reconnue

**Estimation Niveau :**

Relations interpersonnelles	<b>INTELLIGENCE EMOTIONNELLE - ESPRIT D'EQUIPE</b>	<b>2.7</b>
--------------------------------	--	------------

## DESCRIPTION

Faire montre d'empathie, reconnaître et comprendre ses propres besoins et ceux des autres, les anticiper et répondre à leurs préoccupations. Développer les synergies au sein de l'équipe, être capable de créer des liens, savoir motiver, stimuler l'ouverture d'esprit et valoriser les initiatives positives.

**Mots-clés** équipe - accompagnement - compréhension - intelligence affective - bienveillance - communication - écoute - synergie – empathie – communication non violente -

## Niveaux :

n1 - S'insère et participe aux activités d'un groupe en fonction des missions et rôles de chacun. Échange avec autrui pour transmettre et recueillir des informations utiles.

- A déjà eu à mobiliser son attention pour cerner l'état d'esprit et les priorités d'un interlocuteur.

n2 – Sait animer un projet en prenant en compte des différents points de vue et ressentis.

- Peut comprendre et gérer les profils psychologiques d'une équipe projet.

n3 - A l'expérience de l'écoute d'autrui et intègre ce principe dans le management de ses projets.

- Fort ressenti et mise en synergie des collaborateurs au service du projet.
- Capacité à désamorcer les tensions quotidiennes.
- Est vu comme positif et fédérateur.

n4 - Maîtrise les outils et méthodes pour favoriser l'écoute et l'intelligence affective au sein d'un projet. Est reconnu(e) pour son empathie et compréhension implicite de ses collaborateurs.

- Maîtrise des concepts autour de la psychologie comportementale et des neurosciences.
- Potentiel pour intervenir au sein d'une équipe projet.

## Estimation Niveau :

<b>Relations interpersonnelles</b>	<b>DIPLOMATIE CONFLITS ET CRISES</b>	<b>2.8</b>
--	--------------------------------------	------------

**DESCRIPTION**

Anticiper et identifier les situations délicates, les gérer de façon sensée, juste et efficace. Savoir communiquer efficacement et négocier en recherchant l'intérêt de toutes les parties et proposer des compromis acceptables par tous. Savoir s'adapter à un environnement multiculturel/transdisciplinaire.

**Mots-clés :** *arbitrage, gestion de crise, risques, parties prenantes, aptitudes interpersonnelle, intelligence émotionnelle, jugement, diplomatie, négociation raisonnée, compromis, sens du compromis*

**Niveaux :**

n1 Est déjà intervenu spontanément pour résoudre un différend.

- Sait intervenir pour calmer une dispute.

n2 A géré quelques litiges dans le cadre d'un projet avec un résultat satisfaisant.

- Peut appréhender les situations conflictuelles et désamorcer certaines tensions professionnelles.

n3 A l'expérience d'interventions positives sur plusieurs projets. Sait utiliser ses qualités de diplomate et mobiliser ses atouts naturels.

- Possède la démarche qui lui permet de résoudre les conflits et les qualités nécessaires pour influencer positivement les acteurs des projets.

n4 - Maîtrise la diplomatie comportementale, est reconnu comme médiateur potentiel.

- Dispose d'une habileté naturelle entretenue soit par la formation, soit par l'expérience pour intervenir positivement lors de sérieux problèmes et peser sur des négociations.
- A utilisé de multiples techniques pour gérer des conflits et crises d'un ou plusieurs projets avec des résultats satisfaisants.

**Estimation Niveau :**

<b>Relations interpersonnelles</b>	<b>CAPACITE A COMMUNIQUER</b>	<b>2.9</b>
--	-------------------------------	------------

## DESCRIPTION

Connaître les outils et pratiquer les techniques de communication adaptées pour des échanges en présentiel et à distance, synchrones et asynchrones, avec les différents acteurs internes et externes du projet, en gardant une posture d'écoute. S'adapter aux interlocuteurs, à leur culture, faire preuve de pédagogie et mobiliser sa force de conviction. Moduler la fréquence, la quantité d'information transmise, ainsi que son éventuel degré de confidentialité. Pratiquer l'anglais technique et si possible d'autres langues étrangères.

**Mots-clés** *expression - communication - écoute - distance - vocabulaire - formulation - adaptation - prise de parole - langage - maîtrise du discours - synchrone - asynchrone - réseaux - anglais technique - culture - langues étrangères*

## Niveaux

n1 - Sait prendre la parole en public, avec une maîtrise du temps, des contenus et des Questions posées par l'auditoire.

- A déjà assuré une prestation orale devant un groupe et maîtrisé l'exercice.

n2 - Sait assurer une représentation officielle dans divers cadres pour présenter un contenu professionnel. Maîtrise l'exercice de communication en équipe.

- A eu à mobiliser ses capacités d'expression pour répondre à une prestation orale prévue ou spontanée. Possède un niveau d'anglais suffisant pour une prise de parole technique.
- Mobilise régulièrement ses capacités de synthétise, sait faire ressortir les priorités et mobiliser l'attention.
- A déjà eu l'occasion de travailler avec des collègues ou partenaires étrangers, a su prendre en compte les différences interculturelles.

n3 - Bon orateur par sa gestuelle, son sens du contact et sa capacité d'adaptation.

Utilisation après formation ou grâce à son expérience des principes de la communication orale et interpersonnelle. Peut prendre la parole devant un auditoire important, présenter un projet en langue étrangère technique.

- A déjà eu à assurer une prestation orale attendue, en responsabilité, en anglais technique et devant un public à convaincre.
- Varie son expression, son vocabulaire et son langage corporel pour atteindre un objectif, faire passer un message. Possède les bases d'une seconde langue étrangère.

n4 - Intervenant très apprécié pour sa maîtrise de l'expression orale et son charisme. Polyvalence, capacité d'improvisation, connaissance des outils de la programmation neurolinguistique).

- Possède le niveau d'un professionnel de la communication. Parle avec aisance au moins une et si possible plusieurs langues étrangères.
- Applique et décline couramment les outils de type PNL, analyse du discours. Intérêt possible pour les neurosciences.
- Peut-être sollicité pour représenter ou aider à la représentation d'une structure.

## Estimation Niveau :

**Acteurs****ANIMATION ET GESTION DES  
CONTRACTANTS, DES PARTENAIRES****3.1****DESCRIPTION**

Prendre en compte les intérêts des partenaires du projet, les impliquer à ses différentes étapes et lors de sa validation. Mesurer ses contraintes et l'évolution de son environnement. Développer le réseau relationnel au sein du projet et autour de lui en préservant au mieux l'intérêt collectif mais également la stratégie de sa propre organisation.

Coordonner les différents intervenants (financeurs, structures partenaires et sous-traitants), Organiser avec eux le suivi et la cohérence des échanges administratifs et financiers. Pratique des marchés publics et appels d'offre.

**Mots-clés** - partenaires - sous-traitants - réseaux externes - stratégie - validation - acteurs - contractualisation - suivi - relationnel - diplomatie - négociation - motivation - implication - objectifs partagés - intérêt collectif.

**Niveaux**

n1 - Connaît les principes d'animation et de gestion de contractants d'un projet collaboratif.

- Connaît les principes d'identification des bénéficiaires d'un projet collaboratif pour les différents acteurs.
- Connaît les principes des relations et animations non hiérarchiques inter structures
- Connaît les grands principes des contrats entre entreprises privées et structures publiques

n2 - A assuré l'animation et le suivi d'un projet collaboratif.

- Sait identifier les intérêts des partenaires.
- Sait faire émerger les points critiques et les points de vigilances managériaux d'un projet collaboratif
- A analysé les modes de fonctionnement des partenaires d'un projet collaboratif en scindant ce qui relève des structures et ce qui relève des individus.
- A déjà rédigé et suivi des contrats entre structures du public & du privé

n3 - Maîtrise l'animation et le suivi après l'expérience de plusieurs projets collaboratifs

- A développé de bonnes pratiques stratégiques et managériales de travail collaboratif en réseau
- A développé des savoir-faire de communication et d'animation d'équipe pluri disciplinaire
- A participé à la négociation d'accord de projet collaboratif
- Sait faire un bilan partagé entre différentes structures de culture différente

n4 - expertise en termes d'animation et de suivi de contractants variés.

- Maîtrise la diplomatie et la négociation
- Feuille de route stratégique partenariale, Accord de consortium
- Gestion et Animation d'équipe non hiérarchique et délocalisée
- Objectif commun, Intérêt collectif & Adaptabilité

**Estimation Niveau :**

<b>Acteurs</b>	<b>GESTION OPERATIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>3.2</b>
----------------	---	------------

## DESCRIPTION

Connaître les pratiques et maîtriser les fonctions basiques des RH (recrutement, paie, temps de travail, congés, formations, conditions de travail).

Favoriser le développement des compétences des collaborateurs, en identifiant leurs besoins de formation.

Gérer les entrées et sorties au sein de l'équipe-projet. Anticiper la gestion des ressources humaines et notamment les questions de turn-over fréquents auxquels peuvent être confrontés les projets collaboratifs.

**Mots-clés** ressources - GRH - personnel - fonction- temps de travail - compétences - congés - formation - poste de travail - contrats - recrutement.

## Niveaux

n1 - connaît les fonctions basiques d'un Directeur des Ressources Humaines.

- Expérience du salariat public ou privé et connaissance minimal du système français.

n2 - A rempli les fonctions basiques des RH dans le cadre d'un projet collaboratif. Sait où s'adresser pour obtenir les informations et compléments dans ce domaine.

- Connaissance des modalités d'embauche, de départ, fiches de postes, types de contrats de travail, mises à disposition, obligations des salariés et de l'employeur.
- Liens avec un service paie et un DRH de l'entourage professionnel.

n3 - maîtrise globalement les fonctions RH et les a appliquées dans le cadre de plusieurs projets collaboratifs. Sensibilisé aux bonnes pratiques dans ce domaine.

- Quotidien de la qualité de vie au travail, gestion des compétences et optimisation de l'équipe, politique de rémunération, convention collective, équilibre vie privée/vie professionnelle, télétravail, diversité...

n4 - Possède l'ensemble des fonctions RH après une ou plusieurs formations ou pratiques professionnelles précédentes. Capacité à intégrer des bonnes pratiques dans ses projets.

- Maîtrise des référentiels comme le code du travail, information sur les évolutions de l'environnement et veille minimale. Supervision des pratiques RH pour les projets de la structure.
- Sensibilités aux process RH innovants (temps partagé, tutorat...) et dispositifs RSE (handicap, aménagement des postes de travail...)
- Possède un réseau d'expertise externe mobilisable en cas de besoin

## Estimation Niveau :

<b>Acteurs du projet</b>	<b>MANAGEMENT D'EQUIPE COLLABORATIVE</b>	<b>3.3</b>
--------------------------	--	------------

## DESCRIPTION

Distribuer les fonctions et les responsabilités au sein de l'équipe.

Savoir coordonner l'intervention de spécialistes de différents domaines.

Mobiliser l'intelligence individuelle et collective au service d'une vision partagée.

Être en mesure de proposer des méthodes d'animation appropriées à des équipes dispersées géographiquement et développer une communication et un suivi adapté.

Organiser la transmission des compétences et connaissances à l'intérieur de l'équipe et la répartition d'une veille partagée.

Accompagner les collaborateurs dans les phases de changement et d'évolution du projet.

Faire respecter le calendrier.

**Mots-clés** - capacité à travailler en équipe - collaboration - pluridisciplinarité - responsabilités - prise de décision - fonctions - dynamique de groupe - formation et développement - gestion des connaissances - coopération - changement - organisation - coordination.

## Niveaux :

n1 - Connait les principes du management transversal.

- A suivi un enseignement de management et/ou a participé à un projet (stage, premier emploi).

n2 - A déjà managé un projet collaboratif avec un minimum de collaborateurs.

- Pratique des tâches quotidiennes du manager, suivi des collaborateurs et animation, planification des temps de travail.

n3 - a déjà managé plusieurs projets avec des équipes.

- Coordination complexe de gros projets, optimisation des tâches et des compétences,
- Arbitrage au sein de l'équipe, capacité à cartographier les positions des différents membres de l'équipe et à les accompagner vers un résultat commun satisfaisant.
- Utilisation d'outils spécifiques (Lean management, méthode AGILE, management participatif et développement des pratiques collaboratives).

n4 - référent en matière de management collaboratif.

- Capacité à former des chefs de projets collaboratifs et à auditer, conseiller, intervenir sur des projets en cours.
- Vif intérêt et application d'innovations managériales (Jugaad, holacratie...)

## Estimation Niveau :

<b>Acteurs du projet</b>	<b>COMMUNICATION INTERNE</b>	<b>3.4</b>
--------------------------	------------------------------	------------

## DESCRIPTION

S'assurer que le groupe se fixe un cadre de fonctionnement minimal qui précise les conditions d'échange, d'envoi, d'archivage et de protection des contenus.

Déployer des outils modulables en prenant en compte le suivi du projet. S'adapter aux paramètres géographiques, linguistiques, technologiques et culturels tout en repérant les contraintes quotidiennes des acteurs.

Choisir et déployer des outils adaptés pour le bon fonctionnement du groupe (systèmes d'informations, modalités d'échanges...)

**Mots-clés** *transmission de données - protocoles mail - échanges - cloud - protection de données - accès - documentation - filtrage.*

## Niveaux :

n1 - Participe à une ou plusieurs communications internes dans un cadre professionnel.

- Utilisation quotidienne des TIC,
- Connaissance des contraintes d'usages et de confidentialité dans un cadre professionnel.

n2 - A eu à coordonner la communication interne d'un projet.

- A mis en place des règles minimales pour une équipe projet.
- Utilisation des fonctionnalités de type cloud, outils collaboratifs (blogs, wiki).
- Responsabilité du stockage des données d'un projet.

n3 - A été référent sur la communication interne de plusieurs projets et a déployé plusieurs outils en conséquence.

- A géré la communication de plusieurs projets et adapté ses solutions et environnements aux périmètres et priorités de ses équipes.
- A supervisé la sécurisation de données sensibles.

n4 - Expertise en communication interne. maîtrise des systèmes et outils, connaissance des innovations dans ces domaines.

- Supervise la mise en place de la communication interne sur des projets de référence.
- S'est déjà penché sur des améliorations ou même développement d'outils et de méthodes de communication interne innovants.

## Estimation Niveau :



Suivi du projet	<b>PLANIFIER ET CONTROLER L'AVANCEE DU PROJET, LES ECHEANCES ET DELIVRABLES.</b>	<b>3.5</b>
-----------------	--	------------

**DESCRIPTION**

Conduire le projet dans le respect du cahier des charges. Atteindre les buts et les objectifs fixés tout en respectant les contraintes liées à l'environnement, aux ressources, au temps et au budget. Mettre en place des indicateurs de suivi et tableaux de bord. Valider les performances par rapport aux objectifs, procéder aux ajustements nécessaires en obtenant l'accord des parties concernées.

**Mots-clés** *planning - jalons - phases - équilibre - contrôle - ajustement - reporting - cahier des charges - emploi du temps - échéances - livrables.*

**Niveaux :**

n1 - Connaît les principes de planification et principaux outils

- Retro planning, phasage, Pert, Gantt.

n2 - A déjà planifié et suivi le déroulement d'un projet.

- Workpackages, estimation des durées,
- Obtention et allocation des ressources,
- Réajustement du calendrier selon les contraintes, obtention des livrables par les partenaires.

n3 - Maîtrise la planification de divers types de projets.

- A déjà procédé à des ajustements majeurs sous la contrainte,
- A l'expérience de durées longues et courtes et d'environnements de projets très variables.
- Expérience de gestion de projet avec les méthodes Agiles.

n4 - Est expert dans la mise en place et le suivi de projets complexes. Capacité à optimiser l'ensemble des paramètres.

- Est connu pour faire respecter les délais par les plus récalcitrants avec le sourire
- Capacité de programmation d'un projet en synergie avec d'autres.
- Conception d'outils de gestion de projets ad hoc.

**Estimation Niveau :**

<b>Suivi du projet</b>	<b>DOCUMENTATION ET ARCHIVAGE</b>	<b>3.6</b>
------------------------	-----------------------------------	------------

## DESCRIPTION

Organiser la collecte, la sélection le stockage et la récupération des données liées au projet. Créer un espace physique et virtuel conforme aux exigences légales, scientifiques et de confidentialité. Préciser les modalités d'accès et de diffusions des contenus. Assurer une veille documentaire et organiser la mise à jour des documents.

**Mots-clés** *documentation - classement - archivage - diffusion - sécurité - exigences réglementaires - accès - documents - dossiers - conservation - données*

### Niveaux :

n1 Connaît globalement les différentes facettes de la documentation et archivage

- Connaît les grands principes de l'archivage documentaire, sensibilité aux problématiques.

n2 A déjà supervisé les questions de documentation et d'archivage d'un projet

- Supervision de la création d'un système d'archivage,
- Connaissance des principes de sauvegardes des données,
- Enlissement administratif et financier, veille documentaire

n3 Maîtrise des questions de documentation et d'archivage de plusieurs projets

- Stratégie de veille, archivage documentaire complexe avec données sécurisées et confidentielles, systèmes multilingues, indexations et applications sémantiques, serveurs dédiés avec sauvegardes industrielles, classement des données financières en lien avec l'expert-comptable.

n4 Expertise sur ces questions avec responsabilité dans la gestion documentaire et archivage de données complexes et sensibles. Maîtrise des systèmes internationaux et connaissance des principales applications et expertises dans ce domaine.

- Connaissance et gestion de plateformes dédiées, numérisation de fonds documentaires,
- Harmonisations des classements aux normes internationales, dématérialisation expérimentale des données, réalisation d'interfaces originales.

### Estimation Niveau :

Suivi du projet	<b>TESTS &amp; USAGES, AMÉLIORATION CONTINUE, DEMARCHE QUALITÉ</b>	<b>3.7</b>
-----------------	--	------------

## DESCRIPTION

Prendre en compte le point de vue des différentes parties prenantes (utilisateurs, clients, financeurs, fournisseurs, partenaires).

Identifier clairement les bénéfices apportés aux utilisateurs et aux clients. Savoir définir la Valeur Ajoutée d'un projet.

Savoir définir et mener des études qualitatives et quantitatives, des tests fonctionnels. Développer un plan qualité, sélectionner, construire, tester et faire valider les prototypes et outils de démonstration ainsi que leurs documentations.

Capitaliser, documenter les meilleures pratiques, rechercher à améliorer les méthodes, systèmes et structures en vigueur pertinentes pour le projet.

**Mots-clés** - test - Usages - Utilisateurs - Fonctionnalités - Cahier des charges fonctionnel - Valeur Ajoutée - Modèle économique - Amélioration continue - Qualité - Processus - Rigueur - Créativité - Efficacité - méthode

## Niveaux :

n1 - Connaît les principes de base des études de marketing et des référentiels qualité.

- Connaissance des méthodes d'études, des principes du marketing, des leviers de création de valeur perçue par les utilisateurs, des méthodes et outils d'un suivi qualité de gestion de projet

n2 - A mis l'utilisateur au cœur d'un projet collaboratif et a suivi par un plan qualité l'atteinte des objectifs

- A réalisé des tests utilisateurs pour déterminer un cahier des charges fonctionnel, puis pour valider la conformité des fonctionnalités obtenues.
- A mis en place un suivi qualité du projet collaboratif

n3 - Maîtrise l'atteinte des objectifs par la mise en place d'un suivi qualité sur l'ensemble du processus.

- A fait part de créativité pour optimiser la création de valeur
- Maîtrise les outils d'études, de tests et de validation, et de résolution de problème
- Maîtrise la gestion de la qualité
- A réalisé avec méthode des points intermédiaires et bilan de fin de projets collaboratifs pour capitaliser sur les enseignements

n4 - Expert dans la création de valeur, sa construction, et son suivi

- Expert dans l'identification des fonctions et/ou usages créateurs de valeur
- Expert en créativité et en résolution de problème
- Maîtrise les outils maximisant la création de valeur, notamment ceux définissant le modèle économique optimal.
- Expert en suivi qualité

## Estimation Niveau :

Suivi du projet	SUIVI FINANCIER	3.8
-----------------	-----------------	-----

## DESCRIPTION

Suivre au quotidien le budget avec transmission des sommes dues à réception aux partenaires. Supervision des remontées de dépenses avec validation des notes de frais et enlissement comptable. Modification éventuelle des postes budgétaires avec possibilité d'avenant, supervision des rapports financiers et documents nécessaires pour les contrôles finaux.

**Mots-clés** - suivi - avenants - remontées de dépenses - écarts - prévisionnel - final - ressources financières - évaluations - enlissement - justificatifs - frais

## Niveaux

n1 Connaît les principes de base de la comptabilité d'un projet

- Connaissance d'un bilan comptable, grand livre, remontée de dépense, coûts directs et indirects, avances,
- Connaissance des principaux postes, gestion de trésorerie

n2 A déjà géré financièrement un projet

- Valorisation du temps de travail, forfaitisation et affectation des coûts,
- Principes des contrôles, avenants, calculs des salaires, principes des détachements, frais généraux,
- Évaluation par lots, analyse des écarts, prévisionnel coûts finaux, reporting

n3 Maîtrise la gestion financière de projets (gestion à plus de 150.000 euros), choix des sources de financement

- Principes crédits impôts recherche, choix du système des coûts, marchés publics.
- Maîtrise de plusieurs types de devises et prise en compte des taux de change
- Actions correctrices, négociation et conditions avec l'autorité de gestion, bilans comptables complexes, gestion des immobilisations simples.
- Litiges et réclamations.

n4 Expertise en gestion financière

- Estimation des gains relatifs aux brevets, comptabilité analytique avancée,
- Systèmes comptables internationaux,
- Comptabilité de plusieurs projets imbriqués, garanties financières nationales et internationales, assurances, audit financier,
- Gestion des matières premières, gestion des immobilisations complexes

**Estimation Niveau :**

<b>Suivi du projet</b>	<b>GESTION DES RISQUES ET DES PROBLEMES</b>	<b>3.9</b>
------------------------	---	------------

## DESCRIPTION

Agir concrètement afin de résoudre les problèmes et gérer les risques éventuels au quotidien. Mettre en place le cas échéant un protocole, des mesures, pour anticiper et faire face à des imprévus. Prévoir les réponses en cas de problème, valider leur mise en œuvre, préserver leur efficacité et effectuer les ajustements nécessaires.

**Mots-clés** - risques - crises - problèmes - accidents - vigilance - prévention - résolution - ajustement - précautions

## Niveaux

n1 - Connaît les principes de la gestion des risques et résolution des principaux problèmes

- A suivi un enseignement sur le sujet, participé à un projet qui devait aborder le sujet, vécu des situations comportant ce type d'éléments, pris connaissance d'une documentation minimale.

n2 - A assuré la gestion des risques et résolutions de problèmes dans le cadre d'au moins un projet.

- A prévu un dispositif d'alerte, d'astreinte, a été en responsabilité dans ces domaines sur au moins un projet.

n3 - A dû faire face et résoudre plusieurs problèmes et même crises dans le cadre de projets collaboratifs.

- Maîtrise de l'ensemble des éléments qui concernent la gestion des risques comme les assurances, sécurité des biens et des personnes, substances dangereuses, ressources financières et matérielles,
- A dû intervenir à quelques reprises pour résoudre des problèmes.

n4 - A développé une expertise dans le domaine du risque et de la crise. Est sollicité pour superviser certains dispositifs et intégrer une cellule de crise.

- Fortes responsabilités quotidiennes en matière de sécurité, investissements lourds et immobilisations, campagnes de prévention, inspection sur site, gestion de sinistres, litiges entre partenaires et avec les financeurs, suivi des contentieux.

## Estimation Niveau :

<b>Objectif</b>	<b>EVALUATION DU PROJET</b>	<b>3.10</b>
-----------------	-----------------------------	-------------

## DESCRIPTION

Collecter des informations tout au long du projet et en faire le bilan (pertinence, cohérence, efficience, efficacité).

Établir un système de reporting adéquat. Savoir choisir et intégrer les indicateurs. Produire rapports et synthèses.

**Mots-clés** évaluation - reporting - indicateurs - bilan - audit - critères - objectifs - rentabilité - résultats - effets - impacts - rapport.

## Niveaux

:

n1 - connaît les principes d'évaluation et de reporting.

- A déjà été sensibilisé à la notion d'évaluation de projet.

n2 - A déjà été évalué dans le cadre d'un projet.

- A accueilli un ou plusieurs évaluateurs, leur a transmis les documents demandés et s'est acquitté de ses tâches dans ce cadre. A eu un projet validé par un évaluateur.

n3 - A déjà été évalué dans le cadre de plusieurs projets, a pu être sollicité pour évaluer des projets.

- A l'habitude des missions d'évaluation et des paramètres à fournir aux évaluateurs. Prévoit les indicateurs à renseigner.
- A effectué lui-même au moins une évaluation de projet avec collecte des éléments et entretiens complémentaires ou a aidé à l'évaluation d'un projet indirectement
- Présente un bilan positif en termes d'évaluation de ses propres projets.

n4 - Maîtrise de l'évaluation, tant pour ses propres projets que lorsqu'il évalue ceux des autres.

- A su répondre aux évaluateurs de ses nombreux projets, est sollicité pour répondre aux évaluateurs d'autres projets que les siens lorsque l'on pressent des difficultés particulières.
- A déjà proposé des améliorations en matière d'évaluation en tant que chef de projet et ou évaluateur de projet.

**Estimation Niveau :**

**Objectif****TERMINER LE PROJET****3.11****DESCRIPTION**

Organiser la fin du projet, formaliser son processus d'achèvement, assurer la transmission des documents opérationnels et des problèmes en cours, clore le projet avec les différentes parties prenantes (collaborateurs, partenaires, fournisseurs), archiver les dossiers, transmettre la responsabilité du projet à qui de droit.

**Mots-clés** - clôture contractuelle et financière - transmission - bilan - quitus – Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences - solde - redéploiement - archivage.

**Niveaux :**

n1 - Connaît les principes et opérations autour de la clôture d'un projet.

- A assisté aux opérations de la fin d'un projet. Bilan, fin des dépenses, réunion finale.

n2 - S'est acquitté de ses obligations pour la fin d'un projet.

- Rédaction du bilan, transmission du matériel, clôture des comptes, animation réunion de clôture, fin de contrats. Essaimage des résultats.

n3 - expérience significative des fins de projets et de leurs éventuelles difficultés.

- Inventaire et transmission des matériels et matières premières.
- Démarches de reclassement des collaborateurs,
- Gestion éventuelle des retards (sous-traitants). Déménagement des locaux, réaffectation d'éventuels excédents et produits financiers.
- Déclinaison des moyens de communication. Transmission des savoir-faire en interne. Appréciation du retour sur investissement.

n4 - Maîtrise les fins de projets et l'ensemble de leurs problématiques.

- Clôture de programmation et rendez-vous internationaux,
- Arbitrages plus-values et brevets,
- Plans de reclassement et gestion avancée des compétences, suivi des contentieux.
- Plan de communication et plan marketing, rendez-vous institutionnels.
- Évolution de la stratégie interne de financement concernant le domaine de recherche.

**Estimation Niveau :**



Quelles compétences non scientifiques faut-il avoir pour conduire un projet collaboratif de recherche ? C'est à cette question qui interroge régulièrement les structures de recherche publiques et privées qu'il a été répondu avec le premier référentiel de compétences non scientifiques des chefs de projets collaboratifs.

Dans le cadre du projet FEDER EDIAS régional Auvergne Rhône-Alpes et avec l'aide de plus de 60 chefs de projets en exercice, vous trouverez dans ce livre pratique une présentation rapide de la méthode suivie des fiches correspondant aux compétences identifiées. Tâches administratives, financières, sans oublier les ressources humaines, le juridique, et naturellement la négociation figurent au programme, tout comme les compétences de savoir-être ou méta-compétences qui figurent parmi les critères essentiels de recrutement aujourd'hui.

En vingt minutes, vous pourrez parcourir le référentiel et vous autoévaluer grâce à un formulaire dédié. Pour chaque compétence, on trouvera non seulement le descriptif et mots clefs, mais également 4 niveaux avec leurs pratiques correspondantes. Que vous soyez débutant ou expert, cet ouvrage pourra vous permettre de cerner vos forces et faiblesses et ainsi d'orienter vos formations à venir comme le recrutement des membres de votre équipe projet.



*Ce projet a fait l'objet du soutien du  
Fond Européen de Développement  
Régional 2014-2020.*