



Université du Québec
à Rimouski

**Les compétences individuelles essentielles pour la réussite des
projets en contexte de télétravail : le cas du Port de Cotonou au
Bénin**

Mémoire présenté

**dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences**

PAR

© Ivan Freud Mèhomè AWASSI

Octobre 2021

Composition du jury :

Érika Souza De Melo, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Bruno Urli, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski

Louis Babineau, codirecteur de recherche, Université du Québec à Rimouski Malik

Malik Touré, examinateur externe, IAE-Lille, Université de Lille 1, France

Dépôt initial le 15 Septembre 2021

Dépôt final le 13 Octobre 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À mes parents, pour leur
assistance continue et leur
accompagnement de tous les jours.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais tout d'abord adresser toute ma gratitude aux directeurs de la présente recherche Messieurs Bruno Urli et Louis Babineau. Vos apports, encouragements et conseils, ont permis non seulement de finaliser la présente réflexion mais aussi et surtout de l'améliorer.

Sincère merci à Thierry MEDETONOU pour le support tout au long de cette recherche, les pistes que tu m'as données et les réponses rapides à toutes mes interrogations.

Merci à Madame Amos Grâce DADA, Messieurs Jean AKOBI et Aristide TOSSOU. Vos contributions à la réalisation de la présente recherche est d'autant plus appréciée.

Je remercie aussi toutes les personnes qui m'ont aidé tout au long de mon parcours universitaire, afin de réaliser mon objectif.

Merci à tous les participants à notre enquête. Ce travail a été rendu possible grâce à votre importante contribution.

RÉSUMÉ

Deux phénomènes ont bouleversé le management des projets. Premièrement, le management de projet ne se focalise plus uniquement sur les compétences techniques permettant de bien gérer un projet mais aussi sur l'importance de développer des compétences nouvelles, appelées compétences comportementales. Deuxièmement, on assiste à un recours massif au télétravail dû au confinement imposé par la crise sanitaire suscitant ainsi des compétences digitales plus ou moins développées. Cette recherche vise une meilleure connaissance des compétences individuelles essentielles à la réussite d'une équipe projet en mode télétravail. L'objectif visé est double :

- identifier les compétences comportementales clés indispensables pour la réussite des projets et
- déterminer, en situation de télétravail, les compétences digitales les plus importantes.

C'est au travers d'un sondage auprès des membres d'équipe et des gestionnaires de projets d'organisations œuvrant au port de Cotonou que cette recherche a été menée. Les résultats obtenus ont permis au préalable de confirmer les travaux antérieurs sur l'importance relative des compétences comportementales par rapport aux compétences techniques notamment en contexte de télétravail. Pour l'essentiel et grâce à une analyse statistique appropriée, nous avons identifié les compétences comportementales incontournables en contexte de télétravail, puis avons listé l'ensemble des compétences comportementales essentielles. Ensuite, nous avons déterminé les compétences digitales essentielles pour le succès des projets portuaires en contexte de télétravail.

Mots clés : compétences, compétences comportementales, compétences digitales, gestion de projets, télétravail

ABSTRACT

Two phenomena have upset project management. First, project management no longer focuses only on the technical skills to manage a project well, but also on the importance of developing new skills, called behavioral skills. Secondly, we are witnessing a massive recourse to teleworking due to the confinement imposed by the health crisis, thus giving rise to more or less developed digital skills. This research aims to gain a better understanding of the individual skills essential to the success of a teleworking project team. The objective is twofold:

- identify the key behavioral skills essential for the success of projects and
- determine, in a telework situation, the most important digital skills.

This research was conducted through a survey of team members and project managers of organizations working in the port of Cotonou. The results obtained previously made it possible to confirm previous work on the relative importance of behavioral skills compared to technical skills, particularly in the context of teleworking. Essentially, and through appropriate statistical analysis, we have identified the essential behavioral skills in a telecommuting context, and then listed the set of essential behavioral skills. Then, we determined the digital skills essential for the success of port projects in the context of teleworking.

Keywords : skills, behavioral skills, digital skills, project management, teleworking

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	vi
RÉSUMÉ	vii
ABSTRACT.....	viii
SOMMAIRE	ix
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	xvi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 Revue de littérature.....	5
1.1. La notion de projet.....	5
1.1.1. Que revêt la notion de projet ?.....	5
1.1.2. La réussite en mode projet : des défis particuliers et évolutifs.....	6
1.2. La notion de compétence.....	7
1.2.1. Enjeux sociétaux et historiques.....	7
1.2.2. Définition du concept de « compétence »	9
1.2.3. Des approches multiples.....	11
1.2.4. La typologie des compétences en gestion de projet.....	13
1.2.5. Les compétences comportementales essentielles selon les auteurs	14
1.3. La notion de télétravail.....	30
1.4. Les compétences comportementales essentielles en situation de télétravail.....	38
CHAPITRE 2. CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	42
2.1. CADRE THEORIQUE	42

2.1.1. Problématique et objectifs de la recherche	42
2.1.2. Cadre théorique	45
2.1.3. Clarification conceptuelle.....	48
2.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE	48
2.3. PROCEDURE EMPIRIQUE DE COLLECTE DES DONNEES EMPIRIQUES	50
2.3.1. Échantillonnage.....	50
2.3.2. Instrument de collecte des données.....	51
2.3.3. Justification du choix méthodologique.....	52
CHAPITRE 3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	54
3.1.1. Caractéristiques individuelles	54
3.1.2. Caractéristiques de l'emploi et de l'organisation.....	55
3.1.3. Caractéristiques liées au télétravail	57
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	90
ANNEXE 1 : SONDAGE.....	93
ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	104
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	105

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1:Les compétences requises pour un gestionnaire de projet efficace selon Brill et al (2006).....	17
Tableau 2 : Les compétences essentielles des gestionnaires de projet selon Papineau (2018)	20
Tableau 3 : Les compétences et les indicateurs clés selon le Référentiel NCB4.....	22
Tableau 4:Récapitulatif des compétences essentielles selon les auteurs, et comparaison avec les éléments de compétences identifiées par le référentiel.....	28
Tableau 5:Les compétences comportementales en situation de télétravail	39
Tableau 6:Les compétences comportementales et leur impact sur la performance en mode de télétravail	40
Tableau 7: Distribution des moyennes par niveau d'importance accordé par les répondants à chaque catégorie de compétences.....	63
Tableau 8:Compétences professionnelles (Anova).....	64
Tableau 9:Compétences transversales (Anova).....	66
Tableau 10:Identification des compétences comportementales essentielles (Anova)	71
Tableau 11:Test Post-hoc (LSD) Manifester des habiletés politiques	74
Tableau 12:Test Post-hoc (LSD) Savoir communiquer, Faire preuve de leadership et Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs	77
Tableau 13:Tests de factorisation des données.....	81
Tableau 14:Facteurs et variance totale expliquée	82

Tableau 15:Qualités de représentation	83
Tableau 16:Obtention des facteurs après la rotation VARIMAX.....	83
Tableau 17:Étiquetage des facteurs.....	84

LISTE DES FIGURES

Figure 1:L'œil de compétences selon le Référentiel NCB4	21
Figure 2: Cadre théorique globale basé sur l'œil de référence du Référentiel NCB4.....	45
Figure 3: Cadre théorique détaillé : les compétences comportementales.....	46
Figure 4 : Cadre théorique détaillé : les compétences digitales.....	47
Figure 5: Démarche méthodologique adoptée	49
Figure 6: Flux des réponses exploitables obtenues lors du sondage.....	52
Figure 7: Genre et âge des répondants	55
Figure 8: Distribution des répondants selon leur niveau de scolarité	55
Figure 9: Distribution des répondants selon la typologie de leur organisation	56
Figure 10: Distribution des répondants selon la taille de leur organisation	56
Figure 11: Distribution des répondants selon leurs fonctions.....	57
Figure 12: Ancienneté au poste des répondants.....	57
Figure 13: Distribution des répondants selon la fréquence d'exécution de leurs tâches en télétravail au cours de la dernière année	58
Figure 14: Distribution des répondants selon le nombre de mois en télétravail au cours de la dernière année.....	58
Figure 15: Perception des répondants sur l'impact du télétravail sur la charge de travail	59
Figure 16:Distribution des répondants selon leur capacité d'innovation vis-à-vis des TIC	60

Figure 17:Distribution des répondants selon leur perception de stress	60
Figure 18:Distribution des répondants selon les modifications qu'ils ont subies à leurs tâches à la suite du télétravail	60
Figure 19:Distribution des répondants selon qu'ils disposent de conditions adéquates en télétravail à domicile.....	60
Figure 20:Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement organisationnel	60
Figure 21:Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement vis-à-vis de leurs collègues.....	60
Figure 22:Distribution des répondants selon leur perception du soutien organisationnel	61
Figure 23:Niveau d'importance accordé par les répondants aux compétences professionnelles.....	62
Figure 24:Niveau d'importance accordé par les répondants aux compétences transversales	62
Figure 25:Niveau d'importance accordé par les répondants n'ayant pas été en télétravail aux catégories de compétences	64
Figure 26:Niveau d'importance accordé par les répondants ayant été en télétravail aux catégories de compétences.....	64
Figure 27:Variation de moyennes de compétences professionnelles par fréquence d'exécution des tâches en télétravail.....	65
Figure 28:Variation de moyennes de compétences transversales par fréquence d'exécution des tâches en télétravail.....	67
Figure 29: Observation globale du niveau d'importance des compétences transversales	70
Figure 30:Variation de moyennes pour la compétence Manifester des habiletés politiques par fréquence d'exécution des tâches en télétravail.....	75

Figure 31:Variation de moyennes des compétences comportementales clés par fréquence d'exécution des tâches en télétravail	79
Figure 32:Observation globale des compétences digitales améliorées en télétravail	87
Figure 33:Observation des compétences digitales améliorées en télétravail par les Chefs de projet et les membres d'équipe.....	88

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACP	Analyse en Composantes Principales
AFNOR	Association Française de NOR malisation
ANI	Accord National Inter professionnel
CÉR-UQAR	Centre d'Éthique de la Recherche – Université du Québec à Rimouski
CNCB	Conseil National des Chargeurs du Bénin
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement
COBENAM	Compagnie Béninoise de Navigation Maritime
COMAN SA	Cotonou Manutentions Société Anonyme
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
EC	Éléments de Compétences
ICB4	Individual Competence Baseline 4ème édition
ICC	Indicateurs Clés de Compétences
IFOP	Institut français d'opinion publique
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standard Organisation
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
NCB4	Référentiel de Compétences individuelles National 4 ^{ème} édition
SOBEMAP	Société Béninoises des Manutentions Portuaires
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SSSE	Santé, Sécurité, Sûreté et Environnement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un univers marchand structuré par les échanges maritimes internationaux, et où l'attractivité logistique d'une région ou même d'un continent revêt une importance stratégique capitale, la concentration et la massification des armements maritimes, des manutentionnaires globaux ou encore des intégrateurs logistiques, érodent de plus en plus les pouvoirs de décision et de négociation de l'autorité portuaire africaine. L'Afrique portuaire se retrouve alors dans un nouveau virage stratégique majeur qui invite à réfléchir sur une nouvelle gouvernance¹ dans un environnement hautement dynamique où la mondialisation, les transformations démographiques, les changements socio-économiques ou encore les développements technologiques règnent, plongeant inexorablement les acteurs portuaires dans un mélange de risques et d'opportunités.

Le formidable dynamisme du continent ainsi que les opportunités de développement qui s'offrent aujourd'hui au secteur portuaire africain, invite de plus en plus le continent à miser sur de nouveaux investissements, l'amélioration de la qualité de service, la diminution des coûts de passage, bref, un ensemble de défis auxquels il faut désormais faire face. Pour réagir rapidement à ces défis et compte tenu des changements qu'ils impliquent, le recours aux projets devient inévitable : de bâbord à tribord, d'Abidjan à Mombasa, en passant par Bagamoyo, Tema et Banana, les pays d'Afrique subsaharienne rivalisent de nouveaux projets de construction de gigantesques infrastructures portuaires et d'extension de terminaux existants².

Au sud du Sahara comme ailleurs, le management de ces projets devient un facteur clé de leur succès, d'autant plus que chacun d'eux impliquent de nombreux acteurs venant de divers horizons, de diverses cultures, et recherchant des intérêts aussi variés que diversifiés.

¹ Article No. 21 [UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter N°78 - Second Quarter 2018]

² EcoFin Hebdo N°130 du 20 Avril 2018

Le succès de ces projets repose donc en grande partie sur les ressources humaines qui y sont impliquées et l'importance du facteur humain et sa nécessaire prise en compte dans le management des projets portuaires demeurent indispensables, étant donné que ces projets sont presque toujours de grande envergure et possèdent généralement une portée non seulement continentale, régionale ou sous régionale mais aussi et avant tout nationale, les ports étant le poumon de la plupart des économies des pays auxquels ils appartiennent. Le renforcement de la gestion des talents et le développement des ressources humaines des communautés portuaires deviennent aujourd'hui des objectifs clés au sein des réseaux portuaires francophones et anglophones actifs en Afrique sous l'égide du Programme de Gestion Portuaires de la CNUCED Train For Trade³.

A cet effet, nul doute que le management de ces projets requiert des compétences au-delà de celles strictement techniques. Il convient donc d'aller plus loin, en portant un regard sur l'articulation du projet avec l'ensemble portuaire et en considérant les nombreuses interactions avec les différentes parties prenantes. La capacité relationnelle devient donc un aspect clé à prendre en considération et les compétences comportementales (relationnelles, émotionnelles ou encore interpersonnelles) qu'elles exigent auprès des membres des équipes de projets qui les réalisent, requièrent une attention singulière. Ces compétences sont reconnues pour être des vecteurs de performance sociale et économique dans les organisations ou dans les projets et plusieurs travaux se sont intéressés à l'importance de ces 'soft skills' pour les gestionnaires de projet.

Pour être effectives, ces compétences nécessitent non seulement d'être identifiées mais aussi d'être évaluées et développées de manière pertinente eu égard aux différentes équipes projet mais également en fonction du contexte ou des conditions de travail dans lesquelles ces projets sont réalisés. Or, depuis deux ans maintenant, le monde est bouleversé par une crise sanitaire qui a des répercussions multiples et notamment sur le monde du travail. Depuis le confinement imposé par la crise sanitaire début 2020, le télétravail qui représentait 13% des salariés en 2018, représente aujourd'hui près de 40% des salariés (Deng et coll. 2020). Le

³ Article No. 21 [UNCTAD Transport and Trade Facilitation Newsletter N°78 - Second Quarter 2018]

télétravail constitue actuellement une solution miracle pour maintenir l'activité de l'entreprise ou de l'organisation et il apparaît clairement qu'il modifie le cadre de travail comme les modes de coordinations formelles (les consignes explicites, les process...) ou informelles (échanges lors des pauses café par exemple). La performance des salariés en télétravail constitue donc une question importante pour maintenir la performance des projets et des organisations et conséquemment, il est essentiel de s'interroger sur les compétences particulières, et notamment comportementales et digitales ou numériques, que les membres d'équipes de projet doivent mobiliser pour le succès de leurs projets en télétravail.

Tel est le cœur de la présente recherche qui vise une meilleure connaissance des compétences individuelles non techniques essentielles à la réussite d'une équipe projet en mode télétravail. Cette recherche se base sur le contexte portuaire ouest africain où règne une guerre des ports dont l'enjeu colossale est non seulement d'être indépendant de ses voisins, mais aussi et surtout d'être la source d'approvisionnement de l'hinterland dans une perspective de l'arrivée de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine. Le contexte portuaire spécifique béninois – où le Port de Cotonou, poumon du pays, devenu, ces dernières années, menacé non seulement par l'imposant port de Lagos mais aussi du fait des retards pris sur les ports de Lomé au Togo et de Téma au Ghana, se veut propice à notre étude au regard des nombreux projets qui y sont actuellement mis en œuvre par les différents acteurs portuaires.

Ayant pour thème « les compétences individuelles essentielles pour la réussite des projets en contexte de télétravail : le cas du Port de Cotonou au Bénin », cette étude débutera dans le chapitre 1 par une revue de littérature sur les concepts clés de notre thématique de recherche, soit celui de compétence et de compétences essentielles en mode projet puis sur celui de télétravail et de compétences essentielles en contexte de télétravail. Dans le chapitre 2, après un rappel de la problématique de recherche, le cadre théorique sur lequel notre étude s'appuie ainsi que la méthodologie retenue pour sa réalisation sont présentés. L'instrument de collecte et l'analyse des données y sont également précisés. Dans le chapitre 3, l'analyse statistique des données colligées par notre sondage et les résultats qui en ressortent sont

exposés. Ce mémoire se conclut par une conclusion générale dans laquelle sont rappelés les résultats importants, les limites de l'étude et les recommandations pour les recherches futures.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, une revue de littérature portant sur les concepts clés de notre thématique de recherche est présentée. Nous abordons successivement le concept de projet, celui de compétence et de compétences individuelles essentielles en mode projet puis celui de télétravail et de compétences individuelles essentielles en contexte de télétravail.

1.1. LA NOTION DE PROJET

Après avoir défini la notion de projet, nous aborderons la question de sa réussite et des défis qu'il suscite.

1.1.1. QUE REVELE LA NOTION DE PROJET ?

La notion de projet nous est familière. Nous l'employons au quotidien : nous planifions des projets de carrière, des projets de famille, avoir des enfants ou construire une maison par exemple, des projets de vacances, etc. Le mot « projet » fait partie de notre vocabulaire courant. Il est en quelque sorte « le brouillon de l'avenir » pour reprendre les mots de Jules Renard. Autrement dit, nous associons aisément au terme « projet » une signification claire et précise : « un projet est un ensemble d'actions que nous souhaitons entreprendre, pour *atteindre un but* ». Cela s'accorde d'ailleurs avec l'origine du mot *projet* qui nous vient du latin « *projectum* » ou « *projicere* », c'est à dire « jeter quelque chose vers l'avant » avec le préfixe « *pro* » signifiant « qui précède dans le temps » et le radical « *jacere* » signifiant « jeter ».

Dans ce sens, le mot projet se réfère plutôt à une ébauche qu'à une réalisation. Avec l'élaboration des techniques de gestion de projets, le sens du mot projet va se pencher beaucoup plus du côté de la réalisation. Ainsi, l'AFNOR (X50-115) définit officiellement un projet comme étant « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ». Dans le

même ordre d'idée, l'ISO (10006) associe au terme projet la définition suivante : « un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Le NCB4 définit un projet comme « une opération unique, temporaire, pluridisciplinaire et organisée pour réaliser les livrables convenus dans les limites d'exigences prédéfinies et de contraintes imposées ». La réalisation de l'objectif du projet exige que ces livrables se conforment à des exigences spécifiques et répondent à de multiples contraintes telles que délais, coûts, ressources, normes et exigences environnementales. Cette définition est celle que nous retenons dans le cadre de cette étude.

Les projets sont aujourd'hui un moyen permettant d'offrir de la valeur à une organisation. Ils présentent de nombreux avantages surtout s'ils sont gérés de manière efficace. Pour J. M. Descarpentries cité par Menye C. (2009), « *une organisation sans projet est l'ennemie du développement économique et humain. Aucun projet de redressement ambitieux (mais fondé) n'est irréalisable* ». Mais en quoi consiste la réussite d'un projet?

1.1.2. LA REUSSITE EN MODE PROJET : DES DEFIS PARTICULIERS ET EVOLUTIFS

Réussir un projet, c'est atteindre les objectifs en faisant une utilisation efficace des ressources, tout en répondant aux différents besoins des parties prenantes. Le management du projet est alors devenu une profession globale. S'il implique généralement un personnel constitué en équipe autour d'un manager du projet, son contexte est de plus en plus large dans ce monde où tout se globalise. Au-delà des frontières de l'entreprise ou de l'organisation, l'environnement du projet s'élargit au plan national, sous régional, continental ou international. Le gestionnaire de projet et son équipe se retrouvent donc au milieu de nombreux partenaires provenant de divers horizons avec des contextes organisationnel, sectoriel, culturel, linguistique, socio-économique variés qui définissent les facteurs de succès les plus cruciaux. Qui plus est, l'environnement est évolutif. Les compétences requises en mode projet dépendent donc d'un contexte plus ou moins complexe, mais aussi et surtout évolutif.

Les défis pour le gestionnaire de projet sont d'autant plus exigeants que l'environnement de travail est de plus en plus décentralisé, avec des intervenants aux intérêts croisés et souvent contradictoires. Les compétences pour faire face à ces défis sont de plus en plus passées à la loupe et nous en ferons une recension dans ce chapitre.

1.2. LA NOTION DE COMPETENCE

Avant de définir la notion de compétence, abordons dans un premier temps les enjeux sociétaux et historiques qui lui sont associés.

1.2.1. ENJEUX SOCIETAUX ET HISTORIQUES

Dans la plupart des pratiques sociales, la notion de compétence est devenue au cours des dernières années, un pivot central autour duquel gravitent plusieurs maillons. Associée à une qualification, à un titre, à un permis, à une autorisation ou à bien d'autres encore, le concept de compétence s'invite au quotidien dans les expressions habituelles en prenant diverses formes, qu'il s'agisse du domaine de la médecine, du droit, de l'aéroportuaire ou portuaire, de la presse, de l'éducation, de la formation, etc.

Par exemple, dans le champ de l'éducation et de la formation (Carette, 2007 ; Crahay, 2006 ; Jonnaert, 2006 ; Perrenoud, 1999), la notion de compétence est devenue tout aussi cruciale, qu'il s'agisse de la définition des objectifs pédagogiques, de l'élaboration des programmes, de l'évaluation des élèves ou, encore, de la professionnalisation des enseignants (Coulet, 2016).

Au sein des organisations, elle a assez radicalement changé le rapport aux qualifications professionnelles, en plaçant les salariés en situation de responsabilité (Lichtenberger, 1999) quant à leur employabilité, sur la base des compétences qu'ils ont à acquérir, entretenir, améliorer, diversifier, etc. (Stroobants, 1998 ; Tallard, 2001, cité par Coulet, 2016). Ainsi donc, en relation avec les mutations et évolutions survenues dans les organisations [Oiry (2005), Zarifan (2001), Lichtenberger & Paradise (2001), Iribane & Oiry (2001)], la notion de

compétence affecte l'éducation, la formation des adultes et la formation professionnelle [Tanguy & Ropé (1995)]. Mais s'agit-il d'un concept récent?

Historiquement, il faut remonter aux XVII^{ième} siècle avant notre ère, au temps de la domination Perses, pour découvrir avec Platon (Lysis 215 A., 380 BC), le tout premier usage de la notion de compétence. Étymologiquement, le mot compétence tire sa racine grecque de « ikano », un dérivé de « *iknoumai* », signifiant « ce qui doit arriver ». En langue grecque antique, la compétence avait pour synonyme « *ikanótis* » qui signifie *la qualité d'être « ikanos »* (capable), d'avoir la capacité d'accomplir quelque chose et « *Epangelmatiki ikanotita* » signifie capacité professionnelle, ou compétence (Mulder, 2011). En latin, la notion de compétence est apparue « *Competens* », forme aperçue comme étant autorisée par la loi ou la réglementation mais aussi « *Competentia* », forme aperçue comme capacité et permission (Mulder, 2007).

A notre ère, bien qu'au XVI^{ième} siècle, la notion de compétence existait déjà en anglais « competence » ou encore « competency » ou encore en français ou en néerlandais, le concept a commencé par être davantage utilisé en référence aux agriculteurs notamment dans le rapport de la délégation de l'Université de Reading sur les développements de l'enseignement agricole aux États-Unis d'Amérique et au Canada (Childs, 1910). Cependant, notons que les psychologues ont été les premiers à l'ère moderne à se servir du concept de compétences. Alors qu'il tentait d'expliquer les caractéristiques des sujets qui influencent la performance au travail, White (1959), en considérant « *une motivation de base, un besoin pour les jeunes enfants et les adultes de maîtriser certaines compétences, comme marcher et parler* » (cité par Yessine, 2017 : 22) a donné un point de vue devenu par la suite populaire notamment dans les recherches qui ont suivies sur la motivation de la performance.

Dès lors, le concept de compétence a beaucoup évolué dans sa prise en compte dans quasiment tous les domaines, et dans différents contextes sociaux. Qu'il s'agisse du domaine de la psychologie, des organisations, de l'éducation, de l'ergonomie, de la didactique, etc., chercheurs et professionnels se sont inspirés du concept, laissant ainsi une histoire longue et solide à ce dernier (Mulder, 2007) qui possède désormais une place solide dans le langage

commun, les activités quotidiennes ordinaires, les pratiques professionnelles, les règlements institutionnels.

Dans ce contexte, il s'avère particulièrement précieux de ne pas céder à l'illusion consistant à croire que la notion de compétence nous est si familière qu'il est possible d'en rester aux représentations intuitives qu'elle éveille en nous. L'examen de la littérature que nous verrons par la suite le confirme amplement. Mais avant, voyons à définir la notion de compétence.

1.2.2. DEFINITION DU CONCEPT DE « COMPÉTENCE »

La richesse de la littérature relative aux compétences induit sans surprise un vaste panel de définitions, aussi diversifiées que complémentaires, avancées au sein de diverses disciplines (sociologie, gestion, éducation, psychologie, etc.). Coulet (2011) fait d'ailleurs état de ce que la compétence est une notion floue, qui a fait l'objet de définitions très hétéroclites, renvoyant à diverses conceptions du développement humain.

La compétence est la « capacité d'accomplir une tâche de façon satisfaisante » (Landsheere, 1988, cité par Aubrey et al, 1993 : 32). Pour Michel & Ledru (1991), c'est plutôt la « capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné » (cité par Bellier, 1999 : 235).

Selon l'Afnor (FD X50-183), la compétence est la « capacité à mettre en œuvre des connaissances, des savoir-faire et comportements en situation d'exécution ». Beckers (2002) pour sa part, définit la compétence comme étant la « capacité d'un sujet de mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui » (cité par Crahay, 2006 : 57).

Les deux premières définitions abordent la notion de compétence dans la finalité tandis que les deux dernières, plus intéressantes, vont au-delà en abordant les ressources nécessaires. Cependant, chacune de ces définitions associe à la notion de compétence, celle de capacité, qui bien que synonyme, diffère, comme le souligne si bien Papineau (2018) « l'on considère souvent comme synonyme les termes compétence et capacité alors qu'il s'agit de deux concepts différents ». L'auteure va plus loin en soulignant que la capacité est une habileté transversale, «

une sorte de savoir-faire décontextualisé, susceptible d'être mis en œuvre dans des situations professionnelles ou sociales très différentes » (Raynal et Rieunier, 1998). À titre d'exemple, la méthode/démarche, la communication, le leadership/sens politique, la régulation, l'éthique seront identifiées comme des habiletés transversales plutôt que des compétences ce qui implique qu'elles seront considérées comme des composantes d'une compétence et non comme des compétences (Papineau, 2018 : 24-26).

En se basant sur une définition de compétence issue de Katz (1974) ; D'Hainault (1988), et Le Boterf (2002), bonifiée par la notion d'habileté transversale (capacité à) ou savoir-faire décontextualisé de Raynal et Rieunier (1998), Papineau (2018) définit la compétence comme étant : « une combinaison de savoirs formalisés (connaissances scientifiques et techniques), de savoir-faire pratiques (habiletés, capacités, aptitudes) et de savoir-être (comportements, attitudes) ».

Pour Theurelle-Stein et Barth (2017 : 133), la compétence est « une aptitude de l'individu à mobiliser de façon dynamique des ressources hétérogènes (connaissances, savoir-faire techniques, aptitudes physiques, comportements) ».

L'ICB4 et le NCB4 présentent une définition simple dont le but est d'être reconnue et facile à comprendre par tous et qui est largement acceptée par les professionnels : « *Les compétences individuelles consistent à appliquer des connaissances, des savoir-faire et des capacités afin d'atteindre les résultats souhaités.*

- La connaissance est la somme des informations et des expériences que l'individu possède. Par exemple, la compréhension du concept d'un diagramme de Gantt peut être considérée comme une connaissance.
- Le savoir-faire est la capacité technique spécifique qui permet à un individu d'exécuter une tâche. Par exemple, être en mesure de construire un diagramme de Gantt peut être considéré comme un savoir-faire.
- La capacité concerne la mise en œuvre efficace des connaissances et du savoir-faire dans un contexte donné. Par exemple, être en mesure de concevoir et de gérer avec succès un calendrier de projet peut être considéré comme une capacité.

Ces trois termes sont liés d'une façon telle que la maîtrise d'un savoir-faire suppose l'acquisition des connaissances nécessaires, et que la capacité suppose la possession des connaissances et des savoir-faire pertinents pour les utiliser de la bonne manière et au bon moment. »⁴

Loin de minimiser ou de remplacer tout autre définition, elle nous paraît simple et plus globale et constitue celle que nous retenons dans le cadre de la présente étude. Cela étant, au-delà des multiples définitions et de quelques recouvrements et consensus qui les caractérisent, les conceptions sont fondamentalement divergentes, mais des lignes de partage peuvent être tracées entre les différentes approches.

1.2.3. DES APPROCHES MULTIPLES

Dans la catégorisation de la recherche sur la compétence, les auteurs proposent de nombreux classements. Ainsi, Ellström (1997) propose une catégorisation de la compétence par rapport aux professions et distingue :

- les compétences formelles,
- la compétence officiellement exigée,
- la compétence en usage,
- la compétence réelle,
- la compétence requise dans le métier.

Weinert (2001) identifie une catégorisation qui différencie neuf (09) approches :

- capacité cognitive générale,
- compétences cognitives spécialisées,
- modèles de performance de compétence,
- modèle de compétence-performance modifié,
- tendances d'action motivées,
- auto concepts objectifs et subjectifs,
- compétence d'action,

⁴ Référentiel de compétences NCB SMaP conformité ICB 4 – projet, p.6

- compétences clés et
- méta -compétences.

La catégorisation de Mulder, M., T. Weigel & K. Collins (2006) qui distingue trois principales approches traditionnelles en matière de recherche sur la compétence à savoir l'approche comportementaliste (behavioriste), l'approche générique et l'approche cognitif, nous semble être la plus complète. Elle se présente comme suit :

1.2.3.1. L'approche behavioriste

Apparue aux Etats-Unis dans les années 70, cette approche est l'œuvre du psychologue McClelland (1973). Selon M. Mulder (2006), l'approche behavioriste tente de mieux expliquer les caractéristiques du succès professionnel.

Visant à appuyer l'utilisation du concept de compétence plutôt que le concept d'intelligence dans les tests, cette approche montre comment identifier les compétences au moyen d'entrevues d'événements comportementaux. Les compétences sont caractérisées par le portrait du comportement observable des individus et acquises par la formation et le développement (McClelland, 1998).

Ainsi les compétences sont « les caractéristiques d'une personne qui sont liées à des performances supérieures dans un emploi et peuvent être communes à toutes les situations. » (Spencer&Spencer, 1993 et Delamare & Winterton, 2005).

1.2.3.2. L'approche générique

Selon cette approche, la compétence est perçue comme étant « *une performance globale qui convient à un contexte particulier. Il ne s'agit pas de suivre des recettes simplistes.* » (Hager, 1998). Il s'agit d'expliquer l'évolution de la performance en identifiant les capacités communes en sélectionnant dans un premier temps les acteurs les plus performants en prenant soin de relever leurs caractéristiques spécifiques puis d'appliquer d'entre elles, les principales et génériques à divers groupes professionnels [Norris(1991), Gonzi et al (1995)].

1.2.3.3. L'approche cognitive

Selon Weinert (2001), dans cette approche, la compétence englobe toutes les ressources mentales des individus qui sont utilisées pour bien gérer les activités, développer des connaissances et conquérir un bon niveau de performance. Ainsi, par exemple, de Montmollin (1984) considère la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

Cette approche fait appel aux compétences cognitives générales en englobant les modèles psychométriques de l'intelligence humaine, de traitement de l'information et du développement cognitif. Et plus spécifiquement aux compétences cognitives spécialisées en se référant à un ensemble de prérequis cognitifs indispensables pour bien réussir dans un domaine spécifique.

1.2.4. LA TYPOLOGIE DES COMPETENCES EN GESTION DE PROJET

Deux types de compétences sont à distinguer en mode projet : les « hard skills » et les « soft skills ». Pour Azim et al. (2010) « *les compétences techniques (hard skills) qu'ils associent aux processus, procédures, outils et techniques permettent au gestionnaire de projet d'organiser, planifier et gérer le projet et les changements alors que les compétences non techniques (soft skills) lui permettent de saisir la complexité du projet, le contexte social et la dynamique dans lesquels le projet se déroule. Elles font appel aux habiletés de communication, de motivation, de délégation, au sentiment de maîtrise et d'accomplissement ainsi qu'au leadership. Ces dernières l'aideraient à gérer les gens qui prennent part au projet et à créer un lien d'appartenance dans un milieu provisoire en les faisant interagir ensemble dans le but d'accomplir un objectif commun et, de ce fait, assureraient la réussite du projet notamment par le maintien de l'équilibre entre les éléments composants le triangle de gestion de projet (qualité, coûts, délais), et voire même des gains de performance* » (Winter, Smith, Morris et Cicmil, 2006; Fisher, 2011; Cicmil et Marshall, 2005; Scott-Young et Samson, 2008; Fletcher, Gunning et Coates, 2014; Sudheer Babu et Sudhakar, 2015, cités par Papineau, 2018 : 27).

Unanimement, la littérature converge sur la nécessité que les gestionnaires de projet disposent de certaines compétences de base de niveau technique (hard skills), mais également de compétences non techniques (soft skills) (Papineau, 2018 : 27). Quelles sont alors les compétences essentielles au regard de la littérature sur le sujet ?

1.2.5. LES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES ESSENTIELLES SELON LES AUTEURS

De nombreux auteurs et professionnels se sont penchés sur la question des compétences des managers et des gestionnaires de projet. Chacun d'eux, a identifié en fonction du contexte de son étude ou de ses travaux, plusieurs compétences dont le degré d'importance est relatif à différents facteurs.

Ainsi, pour Harrison (1992), cinq compétences sont indispensables aux gestionnaires de projet : « le leadership, la puissance dans une situation fluide, la motivation des individus et des groupes, le développement des équipes et le travail d'équipe, et la gestion des conflits »⁵.

En se focalisant sur l'industrie de la construction, Edum et McCaffer (2000) ont identifiés quatre (4) compétences essentielles transférables de l'industrie de la construction à tout autre environnement ou type de projets :

- la communication : écrite et parlée, l'écoute ;
- la résolution de problèmes : la capacité à identifier le problème et à trouver des solutions innovantes ;
- la négociation ;
- le leadership : capacité à donner une direction au projet, capacité à développer une vision du futur et des moyens pour l'atteindre, capacité à communiquer, avec les mots appropriés, la vision et la capacité à motiver et inspirer les membres de son équipe.

Partant de ce que les gestionnaires de projet ont pour principale tâche de gérer les membres de l'équipe de projet, Levin et Skulmoski (2000) préciseront que le gestionnaire de projet doit disposer de solides compétences en gestions des relations et être impératif. Pour Toney (2001), trois ensembles de compétences sont nécessaires aux gestionnaires de projets : «

⁵ Cité par Yessine Boubaker (2017) Étude sur les compétences relationnelles des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises p.29

les traits de caractère, le professionnalisme consistant en compétences de direction et de gestion, de méthodologies et de procédures structurées ».

De son côté, Golob (2002) identifie que la fiabilité, le leadership du projet, la détermination des objectifs du projet, des livrables du projet, le style de communication, le renforcement des équipes, la définition et la gestion des attentes sont les compétences spécifiques nécessaires pour embaucher un gestionnaire de projet.

Pour Odusami (2002), les compétences nécessaires aux gestionnaires de projet sont au nombre de six. Il s'agit de la prise de décision, la communication, le leadership, la motivation de l'équipe, la résolution de problèmes et la négociation.

Danty, Cheng et Moore (2003) se sont appesantis sur les critères humains en vue d'identifier un cadre d'évaluation des compétences qui permettent de réaliser les projets avec succès. Leurs travaux leur ont permis de développer un cadre d'évaluation qui se base sur 43 critères de performances associés à 9 facteurs clés de diverses natures mais essentiellement soft skills :

- *esprit d'équipe* : formation et développement des équipes, gestion des personnes, maintien d'un bas taux de roulement du personnel et support aux membres de l'équipe ;
- *leadership* : contrôle et évaluation, vision, responsable, direction, délégation, assurance et flexibilité ;
- *prise de décision* : avoir une approche claire et transparente, identifier les problématiques, gérer de façon sécuritaire et dans le respect des personnes, résoudre les problèmes, gérer les risques, viser l'atteinte des objectifs et coordonner les compétences de l'équipe ;
- *collaboration et accessibilité* : collaboration et confiance, être accessible ;
- *honnêteté et intégrité* : honnête, intègre, engagé, conscient de ses faiblesses ;
- *communication* : communication, transfert de connaissances ;
- *apprendre, comprendre et appliquer* : comprendre rapidement les situations, apprendre de ses erreurs, identifier les problèmes, prendre conscience de sa valeur, être minutieux, détenir une expertise technique ;

- *efficacité personnelle* : motivation au travail, dévouement, initiative, enthousiasme, discipliné, gestion du temps, ambition ;
- *relations externes* : relations avec la clientèle, habiletés de présentation, sens des affaires, compréhension des objectifs organisationnels.

Tout comme Danty et al., Morris et Pinto (2004) ont également identifié les facteurs indispensables à la réussite en mode projet. Leurs travaux sont particulièrement intéressants pour nous car ils se basent sur les facteurs comportementaux pour expliquer la réussite de la gestion d'un projet. Les résultats qu'ils ont obtenus ont permis d'identifier douze (12) facteurs comportementaux de réussite en mode projet qui regroupent des compétences personnelles et compétences relationnelles. Il s'agit :

- de la motivation,
- des caractéristiques personnelles,
- du leadership,
- des habiletés de communication,
- du choix du personnel,
- de la capacité à faire collaborer des membres ayant différents antécédents ou venant de groupes fonctionnels différents,
- de la gestion de l'équipe
- de la gestion virtuelle de l'équipe,
- de la gestion des ressources humaines
- de la gestion des conflits,
- du pouvoir d'influence
- et de la place du gestionnaire de projet dans l'organisation.

Selon Higgs et Dulewicz (2005), trois compétences sont essentielles pour le gestionnaire de projet. Il s'agit des *compétences intellectuelles* (sens critique et jugement, vision et créativité, stratégique), des *compétences de gestion* (capacités à gérer les ressources humaines, financières et matérielles, à communiquer, à convaincre, à développer les compétences de l'équipe, à être

axé sur la tâche) et des *compétences émotionnelles* (connaissance de soi, résilient émotionnellement, intuitif, attentif aux autres, influent, motive, consciencieux).

Brill, Bishop et Walker (2006) identifient huit compétences requises (regroupant 117 habiletés et caractéristiques) pour être un gestionnaire de projet efficace. Les compétences identifiées et les habiletés et caractéristiques qui les composent se présentent dans le tableau 1 suivant (tiré de Papineau, 2018 :33-35) :

Tableau 1:Les compétences requises pour un gestionnaire de projet efficace selon Brill et al (2006)

Compétences	Habiletés et caractéristiques		
Expertise en résolution de problèmes	Mener les affaires de façon éthique; Identifier les problèmes; Gérer les crises; Gérer les risques;	Etre capable de poser un problème; Evaluer les risques; Planifier les contingences;	Identifier les points critiques; Comprendre et appliquer des méthodes alternatives.
Leadership	Partager les crédits des succès; Prendre le temps lors de décisions sensibles; Déléguer et assurer les suivis efficaces; Elaborer et exécuter le plan de projet; Prendre la responsabilité lors des défaillances;	Orienter les membres de l'équipe; Savoir quand prendre le contrôle et quand se retirer; Motiver les membres de l'équipe; Promouvoir le travail en équipe; Mener ou animer les réunions;	Gérer la dynamique du groupe; Etre diplomate; Négocier efficacement; Etre persuasif; Agir comme entraîneur, mentor ou professeur; Bâtir l'estime des autres.
Connaissance de l'environnement (contexte)	Connaître les objectifs du projet; Connaître la portée du projet; Connaître la mission du projet; Connaître comment on mesure le succès du projet; Connaître les ressources disponibles (argent, équipement, personnel et autres); Se connaître soi-même; Connaître les membres de l'équipe; Comprendre le processus décisionnel au sein de l'organisation;	Connaître le client; Connaître les objectifs de l'organisation; Connaître les politiques et la culture de l'organisation; Connaître le flux de travail de l'organisation; Connaître la mission de l'organisation; Comprendre l'industrie dans laquelle on travaille; Connaître les fournisseurs;	Connaître les politiques et la culture des intervenants Externes à l'organisation (clients, fournisseurs et autres intervenants); Comprendre le domaine lié au projet; Comprendre le processus de prise de décision des intervenants externes à l'organisation (clients, fournisseurs et autres intervenants).

Compétences	Habilités et caractéristiques		
Expertise en analyse	Utiliser diverses méthodologies de gestion de projet (processus, analyse, conception de systèmes et ainsi de suite).	Etre capable d'effectuer des recherches (recueillir l'information, poser les bonnes questions, etc.);	Prioriser; Acquérir des connaissances et les utiliser;
Expertise avec les personnes	Gérer les attentes; Résoudre les conflits; Etablir une confiance mutuelle;	Comprendre la nature humaine; Comprendre et surmonter la résistance au changement; Bâtir le consensus.	Supporter les autres dans l'atteinte des objectifs; Gérer son stress et celui des autres;
Expertise en communication	Ecouter effectivement; Posséder de solides habiletés en communication orale; Posséder de solides habiletés en communication écrite;	Communiquer efficacement; Posséder de solides habiletés en présentation; Etre en mesure d'assurer la liaison entre les intervenants;	Posséder de solides habiletés de réseautage; Posséder de solides habiletés en communication graphique.
Expertise en administration de projet	Créer un plan de projet; Définir les jalons et les délais; Gérer le budget; Faire un échéancier; Gérer le temps; Gérer la qualité;	Estimer le temps, le budget, les ressources, etc.; Tenir les registres et conserver les documents; Définir les mesures de performance;	Exécuter les mesures de performance; Rédiger des propositions; Gérer les contrats.
Expertise avec les outils	Avoir des compétences en informatique;	Connaître et utiliser les outils de gestion;	Connaître et utiliser les outils de gestion financière.
Caractéristiques personnelles	Intègre; Honnête; Capable de supporter la pression; Sens commun ; Clair; Engagé; Porté (focus); Axé sur les résultats; Persévérant; Flexible; Confiant; Proactif; Accessible et visible;	Contrôle ses humeurs; Juste; Attitude positive; Résilient; Ethique; Discipliné; Apprend sur le tas; Porte attention aux détails; Réaliste; Ouvert; Gère l'ambiguïté; Logique; Raisonné;	Sentiment d'urgence; Tact; Créatif; Forte énergie; Innovateur; Sens de l'humour; Courageux; Patient; Visionnaire; Empathique; Perspective; Curieux; Charismatique.

Sur la base de la distinction de Higgs et Dulewicz (2005), Müller et Turner (2007) retiendront que les compétences émotionnelles sont les plus significatives quant à la performance des projets avant de préciser dans des travaux menés plus tard sur le leadership du

gestionnaire de projet (2010) qu'outre le fait d'être consciencieux et attentif aux autres, l'influence et la motivation sont les caractéristiques les plus importantes à posséder par le gestionnaire de projet. Mieux, ils préciseront que les compétences intellectuelles sont également significatives, notamment l'analyse critique et le jugement de même que les compétences de gestion à travers la communication. Toutefois, ils estiment que les compétences intellectuelles et émotionnelles sont liées et peuvent de ce fait être regroupées en une compétence unique.

Windapo, Odediran et Akintona (2015) confirment à travers leurs travaux que la performance des projets est positivement impactée par les compétences suivantes attendues des gestionnaires de projet : communication, leadership, prise de décision et résolution de problèmes.

Meredith et Mantel (2011) ont quant à eux identifié quatre (4) compétences indispensables à un gestionnaire de projet : la crédibilité technique et administrative ; la sensibilité au climat politique, à l'émotion, à la technologie et la capacité à négocier ; le leadership, l'éthique et le style de gestion ; et enfin la capacité à gérer le stress.

Le Project Management Institute (2014) met l'accent sur les compétences interpersonnelles indispensables aux gestionnaires de projets performants. Il s'agit du leadership, du développement de l'esprit d'équipe, de la motivation, de la communication, de l'influence, de la prise de décision, de la sensibilité politique et culturelle, et de la négociation.

Pour Boubaker (2017 : 91), « les compétences relationnelles considérées comme incontournables auprès des chefs de projet ainsi que les membres d'équipe, se regroupent en 5 piliers :

- compétences personnelles et inter personnel ;
- compétences communicationnelles ;
- esprit d'entreprendre ;
- compétences cognitives ;
- synergie »

Sunindjo et Zou (2011) établissent quatre (4) compétences essentielles des gestionnaires de projets de construction. Il s'agit des compétences conceptuelles, des compétences humaines, des compétences politiques et des compétences techniques. Partant de ce cadre, Papineau (2018)

identifie 13 habiletés et 11 caractéristiques personnelles essentielles que les gestionnaires de projet de construction devraient posséder. Nous les présentons dans le tableau 2 suivant :

Tableau 2 : Les compétences essentielles des gestionnaires de projet selon Papineau (2018)

Compétences	Habiletés	Caractéristiques personnelles
Conceptuelle	Capacité à voir le projet dans son ensemble Capacité à déterminer la portée du projet	Analytique, Structuré, Discipliné, Calme et confiant, Efficace, A l'écoute des propositions, Coopératif, Conscient des priorités, Persévérant, Efficace dans le suivi, Attentif aux autres
Politique	Capacité à user de finesse sur le plan social et la capacité à influencer	
Humaine	Les habiletés interpersonnelles : Capacité à développer le travail d'équipe La coopération La capacité à assurer la liaison entre les intervenants La capacité à communiquer efficacement : écoute active, solides habiletés en communication orale, écrite, graphique et en présentation La capacité à gérer les conflits L'intelligence émotionnelle : La capacité d'adaptation, La capacité à motiver l'équipe, La capacité à reconnaître les changements, à éliminer les obstacles, à entraîner les autres et à défier le statu quo La capacité à être consciencieux	
Technique	Capacité à gérer les risques	

Le Référentiel de Compétences individuelles National 4^{ème} édition (NCB4) de la SMaP, standard international qui définit les compétences essentielles pour les personnes travaillant dans les domaines du management de projet, de programme et de portefeuille, redéfinit les éléments de compétence (EC) nécessaires aux managers de projet des nouvelles générations. Il identifie 29 éléments de compétence répartis dans trois domaines de compétences appelé « l'œil de compétence » (voir figure 1 ci-après), à savoir :

- *comportement* : les EC comportementaux définissent les compétences personnelles et relationnelles requises pour participer à ou diriger avec succès un projet ;
- *technique* : les EC techniques sont les méthodes, les outils et les techniques spécifiques utilisés dans les projets, pour atteindre le succès ;

- *contexte* : les EC contextuels regroupent les compétences qui doivent être utilisées pour piloter le projet, le programme ou le portefeuille dans son environnement immédiat et dans un contexte élargi⁶.

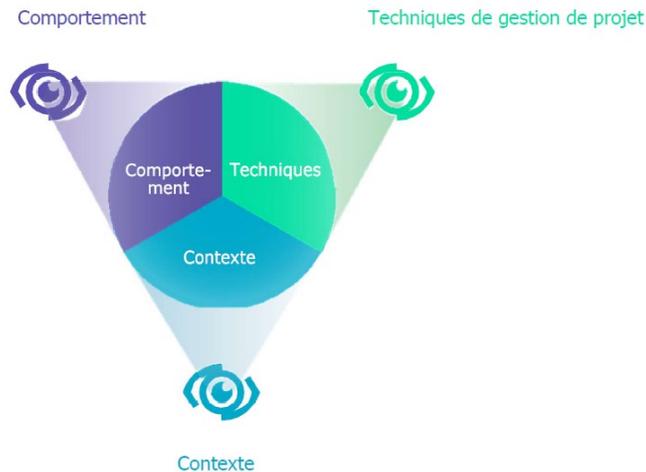


Figure 1:L'œil de compétences selon le Référentiel NCB4

Ce référentiel se veut être un inventaire complet des compétences qu'un individu doit avoir ou doit développer pour réaliser avec succès des projets. Il offre un modèle générique applicable dans tous les secteurs et toutes les industries⁷.

C'est donc à juste titre qu'il est particulièrement intéressant pour notre étude, car il offre un panel assez large et comme nous le verrons dans les lignes à suivre, il permet de prendre en compte la plupart des travaux des différents auteurs que nous avons abordés précédemment. Mais avant, il importe de noter qu'au sein de chaque domaine de compétences, les EC identifiés par le référentiel font appel à un certain nombre de connaissances et capacités nécessaires à leur maîtrise. Les Indicateurs Clés de Compétences (ICC) sont donc identifiés par le référentiel et permettent de fournir des indicateurs essentiels pour piloter avec succès le management de projet. Au sein de chaque ICC, des points de performance détaillés ont été définis par le

⁶ Référentiel de compétences NCB SMaP conformité ICB 4 – projet, p.3-15

⁷ Référentiel de compétences NCB SMaP conformité ICB 4 – projet, p.21

référentiel. Le tableau ci-dessous (tableau 3) que nous avons réalisé sur la base de ce référentiel permet de présenter un aperçu de ces différents aspects.

Tableau 3 : Les compétences et les indicateurs clés selon le Référentiel NCB4

Domaines de compétences	Compétences	Indicateurs clés de compétence
Contexte	Vision et Stratégie	S'aligner avec la stratégie et la vision de l'organisation Identifier et exploiter les opportunités d'influencer la stratégie organisationnelle Développer et assurer la validité des activités par rapport aux motivations organisationnelles Déterminer, évaluer et examiner les facteurs clés de succès Déterminer, évaluer et analyser les indicateurs clés de performance
	Gouvernance, Structure et Processus	Connaître les principes de management de projet et la façon de les mettre en œuvre Connaître et appliquer les principes de management de programme et la façon de les mettre en œuvre Connaître et appliquer les principes de management de portefeuille et la façon de les mettre en œuvre Aligner le projet avec la fonction de support de projet Aligner le projet avec les structures de communication et de prise de décision de l'organisation et les processus de qualité Aligner le projet avec les processus et les fonctions des ressources Humaines Aligner le projet avec les processus et les fonctions financières et de contrôle
	Standards, Normes, Règlements et Législations	Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toutes les lois applicables Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toutes les réglementations relatives à la santé, la sûreté, la sécurité, et l'environnement (SSSE) Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme à toute la réglementation professionnelle Identifier et veiller à ce que le projet soit conforme aux principes et aux objectifs de développement durable Évaluer, utiliser et développer des normes et des outils professionnels pour le management de projet Évaluer, comparer et améliorer les compétences de management de projet
	Stratégie d'acteurs	Évaluer les ambitions et les intérêts des autres et l'impact potentiel de ces derniers sur le projet Évaluer l'influence informelle des individus et des groupes et son impact potentiel sur le projet Évaluer les personnalités des autres participants et les employer au profit du projet

Domaines de compétences	Compétences	Indicateurs clés de compétence
	Culture et Valeurs	Évaluer la culture et les valeurs de la société et leur incidence sur le projet Intégrer le projet à la culture formelle et aux valeurs corporatives de l'organisation Évaluer la culture informelle et les valeurs de l'organisation et leur Incidence au projet
Comportements	Compréhension et Contrôle de soi	Identifier et considérer les façons dont vos valeurs et expériences affectent le travail Bâter la confiance en soi sur la base des forces et des faiblesses personnelles Identifier et réfléchir à ses motivations personnelles pour définir des objectifs personnels et rester concentré sur le résultat Organiser le travail personnel en fonction de la situation et de ses propres ressources Être responsable de son apprentissage et de son développement personnel
	Éthique et Fiabilité	Reconnaître et appliquer les valeurs éthiques à toutes les décisions et actions Promouvoir le développement durable des réalisations et des résultats Assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions Agir, prendre des décisions et communiquer de manière cohérente Faire preuve de rigueur pour renforcer la relation de confiance avec les autres
	Communication	Fournir aux autres une information claire et structurée et vérifier leur compréhension Faciliter et promouvoir une communication ouverte Choisir des styles et des canaux de communication pour répondre aux besoins de l'auditoire, de la situation et du niveau de management Communiquer efficacement avec les équipes virtuelles Utiliser l'humour et le sens de la perspective, le cas échéant
	Engagement et Motivation	Initier et développer des relations personnelles et professionnelles Créer, faciliter et contribuer aux réseaux sociaux Faire preuve d'empathie par l'écoute, la compréhension et le soutien Montrer sa confiance et son respect en encourageant les autres à partager leurs opinions et leurs préoccupations Partager sa propre vision et ses objectifs afin d'obtenir la collaboration et l'engagement des autres
	Leadership	Initier des actions et offrir aide et conseils de manière proactive Prendre la responsabilité et s'engager Fournir orientation, encadrement et tutorat pour guider et améliorer le travail des individus et des équipes

Domaines de compétences	Compétences	Indicateurs clés de compétence
		Exercer sur les autres le pouvoir et l'influence appropriés pour atteindre les objectifs Prendre, analyser et appliquer les décisions
	Travail en équipe	Sélectionner et bâtir une équipe Promouvoir la coopération et le travail en réseau entre les membres de l'équipe Soutenir, faciliter et évaluer le développement de l'équipe et de ses membres Donner de l'autonomie aux équipes en déléguant tâches et responsabilités Reconnaître les erreurs pour en tirer des leçons
	Conflits et Crises	Anticiper et éventuellement prévenir les conflits et les crises Analyser les causes et les conséquences des conflits et crises et choisir les réponses appropriées Arbitrer et résoudre les conflits et crises et/ou leurs impacts Identifier et partager les enseignements tirés des conflits et des crises afin de s'améliorer
	Ouverture d'esprit, Créativité et Résolution de problème	Stimuler et soutenir un environnement ouvert et créatif Appliquer la pensée conceptuelle pour définir des situations et stratégies Appliquer les techniques analytiques pour évaluer des situations, des données et des tendances financières et organisationnelles Promouvoir et appliquer des techniques créatives pour trouver des alternatives et des solutions Promouvoir une vision holistique du projet et de son contexte pour améliorer la prise de décisions
	Négociation	Identifier et analyser les intérêts de toutes les parties impliquées dans la négociation Élaborer et évaluer des options et alternatives offrant un potentiel de réponse aux besoins de toutes les parties Définir une stratégie de négociation en ligne avec ses propres objectifs et acceptable par toutes les parties concernées Parvenir à des accords avec d'autres parties tout en respectant ses propres objectifs Détecer et exploiter des possibilités supplémentaires de vente et d'acquisition
	Orientation résultats	Évaluer toutes les décisions et les actions par rapport à leur impact sur la réussite du projet et les objectifs de l'organisation Équilibrer les besoins et les moyens pour optimiser les résultats Créer et maintenir un environnement de travail sain, sécurisé et productif Promouvoir et « vendre » le projet, ses processus et ses résultats Fournir des résultats et en obtenir l'acceptation

Domaines de compétences	Compétences	Indicateurs clés de compétence
Techniques	Définition et Structuration du projet	Définir, prioriser et évaluer les facteurs de succès Réviser, appliquer et échanger les leçons apprises du projet et des autres projets Déterminer la complexité et ses conséquences pour la stratégie de projet Choisir la stratégie globale de management de projet et l'adapter en cours de projet Définir l'organisation générale pour l'exécution du projet
	Exigences et objectifs	Définir et développer la hiérarchie des objectifs du projet Identifier et analyser les besoins et les exigences des parties prenantes du projet Définir les priorités entre les exigences et décider des critères d'acceptation
	Périmètre, Contenu et Livrables	Définir les livrables du projet Structurer le projet Définir les lots de tâches Établir et gérer la configuration
	Phases et planning	Définir les activités nécessaires à la réalisation du projet Déterminer la charge de travail et la durée des activités Décider de la méthode de planification Classer les activités de projet et créer un planning Suivre l'avancement par rapport au planning et faire les ajustements nécessaires
	Organisation, Mode de fonctionnement et Gestion de l'information	Évaluer et déterminer les besoins des intervenants en matière d'information et de documentation Définir la structure, les rôles et les responsabilités au sein du projet Élaborer les infrastructures, les processus et les flux d'informations Mettre en œuvre, gérer et suivre l'organisation du projet
	Qualité	Élaborer, suivre la mise en œuvre et réviser un plan qualité Suivre le projet et ses livrables pour veiller à ce qu'ils répondent aux exigences du plan qualité Vérifier la réalisation des objectifs qualité du projet et recommander des actions correctives et/ou préventives si besoin Planifier et organiser la validation des résultats du projet Assurer la qualité tout au long du projet
	Coût et Gestion financière	Estimation des coûts de projet Établir le budget du projet Sécuriser les ressources financières (recettes, financement) Élaborer, établir et maintenir une gestion financière et un système de rapports de coûts pour le projet Identifier les écarts par rapport à la prévision et proposer des mesures correctives
	Ressources	Élaborer un plan stratégique des ressources pour réaliser le projet Définir la qualité et la quantité des ressources nécessaires

Domaines de compétences	Compétences	Indicateurs clés de compétence
		Identifier les sources potentielles de ressources et négocier leur acquisition Affecter et répartir les ressources en fonction des besoins définis Évaluer l'utilisation de ressources et prendre les mesures correctives nécessaires
	Approvisionnement	Convenir des besoins en approvisionnement, des options et des processus Contribuer à l'évaluation et à la sélection des entreprises Contribuer à la négociation et à l'accord des conditions contractuelles répondant aux objectifs du projet Superviser l'exécution des contrats, gérer les difficultés et les réclamations si nécessaire
	Pilotage et Contrôle	Démarrer le projet : établir le plan de management de projet et le faire approuver Initier et gérer la transition vers une nouvelle phase du projet Contrôler les performances du projet par rapport au plan du projet et prendre les mesures correctives nécessaires Rapports sur l'avancement du projet Évaluer, obtenir l'approbation et exécuter les modifications de projet Clôturer et évaluer une phase du le projet
	Risques et Opportunités	Élaborer et exécuter un cadre de gestion des risques et opportunités Identifier les risques et les opportunités Évaluer la probabilité et l'impact des risques et opportunités Sélectionner les stratégies et exécuter les plans d'actions pour gérer les risques et opportunités Évaluer et surveiller les risques, les opportunités et les traitements mis en oeuvre
	Parties prenantes	Identifier les parties prenantes et analyser leurs intérêts et leur influence Développer et maintenir une stratégie des parties prenantes et un plan de communication Collaborer avec l'encadrement, les sponsors et la direction pour obtenir leur engagement et gérer leurs intérêts et leurs attentes Collaborer avec les utilisateurs, les partenaires et les fournisseurs afin d'obtenir leur coopération et leur participation Organiser et maintenir des réseaux et des alliances
	Gestion du changement	Évaluer la capacité d'adaptation au changement Identifier les besoins de changement et les possibilités de transformation Développer la stratégie du changement ou de la transformation Mettre en œuvre la stratégie du changement

A la recherche des compétences essentielles requises pour les gestionnaires de projet, la plupart des études penchent plutôt pour les soft skills. Les conclusions des travaux des différents auteurs sont aussi riches et diversifiées que complémentaires, les uns confirmant les autres dans le temps.

Le tableau 4 présente un récapitulatif des conclusions des travaux de quelques auteurs sur la question des compétences essentielles en mode projet. En considérant les catégories de compétences identifiées par le référentiel de compétences pour la certification en management de projet Conformité ICB 4 de l'International Project Management Association (IPMA) le tableau indique également la prise en compte ou non des facteurs identifiés par les auteurs dans les domaines de compétences soulignées par le référentiel.

Tableau 4:Récapitulatif des compétences essentielles selon les auteurs, et comparaison avec les éléments de compétences identifiées par le référentiel

Auteur (Année)	Compétences essentielles identifiées par les auteurs	Catégories prises en compte par le référentiel			
		Comportementales		Techniques	Contextuelles
		Personnelles	Relationnelles		
Harrison (1992)	Leadership Puissance dans une situation fluide Motivation des individus et des groupes Développement des équipes et travail d'équipe Gestion des conflits		x		
Edum et McCaffer (2000)	Communication : écrite et parlée, l'écoute Résolution de problèmes Négociation Leadership		x		
Levin et Skulmoski (2000)	Disposer de solides compétences en gestions des relations Être impératif	x	x		
Toney (2001)	Traits de caractère, Professionnalisme consistant en compétences de direction et de gestion, de méthodologies et de procédures structurées	x	x	x	
Golob (2002)	Fiabilité, Leadership du projet, Style de communication, Renforcement des équipes, Définir et gérer les attentes		x		
Odusami (2002)	Prise de décision, Communication, Leadership, Motivation de l'équipe, Résolution de problèmes Négociation		x		
Danty, Cheng et Moore (2003)	Esprit d'équipe Leadership Prise de décision Collaboration et accessibilité Honnêteté et intégrité Communication Apprendre, comprendre et appliquer Efficacité personnelle Relations externes	x	x		x
Morris et Pinto (2004)	Motivation, Caractéristiques personnelles, Leadership, Habilités de communication, Choix du personnel,	x	x	x	x

Auteur (Année)	Compétences essentielles identifiées par les auteurs	Catégories prises en compte par le référentiel			
		Comportementales		Techniques	Contextuelles
		Personnelles	Relationnelles		
	Capacité à faire collaborer des membres ayant différents antécédents ou venant de groupes fonctionnels différents, Gestion de l'équipe Gestion virtuelle de l'équipe, Gestion des ressources humaines Gestion des conflits, Pouvoir d'influence Place du gestionnaire de projet dans l'organisation				
Higgs et Dulewicz (2005)	Compétences intellectuelles (sens critique et jugement, vision et créativité, stratégique), Compétences de gestion (capacités à gérer les ressources humaines, financières et matérielles, à communiquer, à convaincre, à développer les compétences de l'équipe, à être axé sur la tâche) Compétences émotionnelles (connaissance de soi, résilient émotionnellement, intuitif, attentif aux autres, influent, motive, consciencieux).	x	x	x	
Brill, Bishop et Walker (2006)	Expertise en résolution de problèmes Leadership Connaissance de l'environnement (contexte) Expertise en analyse Expertise avec les personnes Expertise en communication Expertise en administration de projet Expertise avec les outils Caractéristiques personnelles	x	x	x	x
Müller et Turner (2007 et 2010)	Compétences intellectuelles et émotionnelles (motivation, être consciencieux, attentif aux autres et influent, analyse critique et jugement) Compétences de gestion (la communication)	x	x		
Windapo, Odediran et Akintona (2015)	Communication, Leadership, Prise de décision Résolution de problèmes		x		
Meredith et Mantel Jr (2011)	Crédibilité technique et administrative Sensibilité au climat politique, à l'émotion, à la technologie et la capacité à négocier Leadership, l'éthique et le style de gestion Capacité à gérer le stress	x	x	x	x
Project Management Institute (2014)	Compétences interpersonnelles (leadership, du développement de l'esprit d'équipe, de la motivation, de la communication, de l'influence, de la prise de décision, de la sensibilité politique et culturelle, et de la négociation)	x	x		x
Boubaker (2017)	Compétences relationnelles (compétences personnelles et inter personnel, compétences	x	x		

Auteur (Année)	Compétences essentielles identifiées par les auteurs	Catégories prises en compte par le référentiel			
		Comportementales		Techniques	Contextuelles
		Personnelles	Relationnelles		
	communicationnelles, esprit d'entreprendre, compétences cognitives et synergie)				
Papineau (2018)	Compétences conceptuelles Compétences politiques Compétences humaines (habiletés interpersonnelles et intelligence émotionnelle) Compétences techniques Caractéristiques personnelles	x	x	x	x
16	Total	11	16	6	6

Bien que la littérature ait évolué dans le temps, elle s'accorde bien souvent pour affirmer que les habiletés regroupées sous la catégorie compétences comportementales par le Référentiel de Compétences (ICB4) de l'IPMA sont essentielles pour la réussite en mode projet. Ainsi, ce référentiel regroupe la plupart des compétences non techniques qui font l'objet de notre étude. Nous nous appuyerons donc sur le cadre défini par ce référentiel en nous focalisant sur les compétences (personnelles et relationnelles), pour définir le cadre théorique de notre recherche.

Mais avant de présenter ce cadre théorique, il nous reste à recenser les travaux qui abordent les compétences individuelles essentielles en contexte de télétravail. Ainsi, après avoir abordé la notion de télétravail (1.3.), nous présenterons quelques études empiriques qui se sont penchées sur la question des compétences requises pour la réussite en mode télétravail (1.4.).

1.3. LA NOTION DE TELETRAVAIL

1.3.1. BREF APERÇU HISTORIQUE ET ORGANISATIONNEL

Fruit des possibilités technologiques, le télétravail apparaît dans les années 1970. L'objectif était de diminuer les déplacements afin de réduire les embouteillages, la consommation et la pollution. Pour Jack Nills⁸, il s'agissait alors de « *rapprocher le travail des travailleurs plutôt que de rapprocher les travailleurs du travail* ». Cette volonté fut freinée par

⁸ Cité dans H.R. Insights #03 FullsRemoteSkills Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH page 6

des technologies limitées et coûteuses, les réseaux informatiques étant encore balbutiants avec un débit limité, les ordinateurs étant à l'époque des machines collectives encombrantes.

Vingt années plus tard, dans les années 1990, l'émergence d'ordinateurs individuels, d'internet et de la téléphonie mobile a relancé le débat. Le télétravail se présente de plus en plus comme une opportunité pour entreprises (développer la performance, la productivité et la flexibilité) et salariés (limitation du temps des déplacements et amélioration du bien-être). La technologie évoluant au fil des années (généralisation de l'internet à haut débit, outils de vidéoconférence, ...) et le cadre juridique qui l'accompagne étant de plus en plus amélioré, le contexte est devenu beaucoup plus favorable.

Au plan organisationnel, selon l'EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH⁹, « l'activité du télétravailleur est fortement impactée par quatre caractéristiques qui en font une situation très différente du travail traditionnel :

- Autonomie : le télétravailleur a moins accès aux conseils ou au support de ses collègues. Il doit donc prendre plus de décisions, seul.
- Gestion de l'agenda : gain ou handicap, le télétravail crée une flexibilité dans le rapport au temps. Le télétravailleur peut organiser son temps comme il le souhaite. Ne plus être contraint par les rites temporels de l'entreprise (heures de pauses, de déjeuner...) a pour corollaire de devoir négocier avec les temps de la famille, qui ne sont pas moins contraignants.
- Interdépendance des tâches : le télétravailleur, comme n'importe quel salarié, a besoin des autres pour agir. En première analyse, il doit donc mobiliser des moyens de communication et de coordination alternatifs à l'échange interpersonnel traditionnel. Mais, réciproquement, il doit aussi gérer l'incertitude liée aux déficits d'information.
- Isolement et absence : le télétravail peut manquer de soutien social émotionnel et opérationnel. L'absence de collègues le prive de renforcements positifs. Elle le prive aussi de compétences : en situation de télétravail, les demandes d'aide sont plus formelles et moins spontanées. Pour cette raison, le télétravailleur est coupé de beaucoup

⁹ H.R. Insights #03 FullsRemoteSkills Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH page 8-9

des informations informelles qui permettent au quotidien de comprendre la vie de l'entreprise. Il est donc privé des moyens de mieux comprendre les décisions et les règles qui organisent le travail. Réciproquement, son absence physique livre la perception de son travail à l'imaginaire de ses collègues. Ses performances seront moins visibles. »

Il apparait clairement que le télétravail modifie le cadre et le mode de coordination. Alors que le travail présentiel permet des coordinations formelles (les consignes explicites, les process...), informelles et interstitielles (échanges lors des pauses café par exemple), le mode télétravail apportent de nouvelles contraintes et avantages qui proviennent essentiellement des changements d'habitudes.

Selon l'EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH¹⁰, « C'est dans les interstices, c'est-à-dire dans les discontinuités entre les temps formels, que des informations importantes sont échangées de façon plus souple. C'est aussi dans ces moments, où le formalisme s'allège, que les salariés peuvent questionner et « parler vrai. » Bref, les télétravailleurs doivent trouver, pour maintenir leur niveau de performance, des alternatives au mode de coordination interstitiel. Ces contraintes se retrouvent dans les conséquences classiquement observées du télétravail. Une accentuation des conflits entre les vies personnelles et professionnelles est régulièrement démontrée par les études. Le télétravail apporte aussi des bénéfices : une meilleure qualité de vie, une plus grande autonomie, un engagement accru ou une meilleure santé. Mais le principal problème demeure la performance des télétravailleurs. »

1.3.2. DEFINITION DU TELETRAVAIL

Dans son acception contemporaine, le télétravail (Étymologie : « télé » signifie « à distance ») est envisagé comme un travail réalisé « à distance » de son entreprise, de sa hiérarchie et de ses collègues, soit *hors de la classique unité de temps et de lieu* (Fernandez et al, 2014 :101). La question du « télétravail » dans son acception la plus classique se présente comme un « travail à domicile », mais dans les réalités plus diverses, la notion recouvre

¹⁰ H.R. Insights #03 FullsRemoteSkills Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH page 9-10

également aujourd'hui : les formes d'organisation et/ou de réalisation du travail hors de la classique unité de temps et de lieu, « à distance » de sa hiérarchie et de ses collègues.

Bien qu'il n'existe aucune définition universellement acceptée, la plupart des études sur le télétravail (ex. Baruch, 2000; Frolick et coll., 1993; Pérez et coll., 2002) le définissent à partir de deux principales dimensions : (1) un lieu de travail à distance hors du lieu conventionnel de travail et (2) un travail à distance accompli à l'aide de technologies de l'information et des communications (TIC) (cité par Saba et Cachat-Rosset, 2020 : 8). La loi du 22 mars 2012 en référence à l'Accord cadre européen de 2002, et fondamentalement à l'Accord national interprofessionnel de 2005 (ANI), désigne par télétravail « une forme d'organisation ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière » (Fernandez et al, 2014 :103).

Le télétravail désigne « une diversité de pratiques de travail » (Tremblay *et al.*, 2006) réalisées « à distance » de son entreprise et au moyen des technologies de l'information et de communication (TIC). Certains auteurs mettent l'accent sur le critère de la flexibilité des horaires de travail l'associant aux impératifs de la conciliation vie professionnelle et vie personnelle (Duxbury et coll., 1998; Golden et coll., 2006; Hill et coll., 1998; Maruyama et coll., 2009; Rau et Hyland, 2002; Suh et Lee, 2017). Dans ce cadre, deux perspectives sont à distinguer :

- la première représente le télétravail comme un mode de flexibilisation des horaires de travail. Elle définit le travail à distance à travers l'importance de l'utilisation des TIC comme le principal moyen de rester en contact, de communiquer avec les collègues et d'accéder aux activités professionnelles hors du lieu de travail (Saba et Cachat-Rosset, 2020 : 9)
- la deuxième représente le télétravail comme un mode d'organisation du travail. Celle-ci s'est véritablement révélée en temps de pandémie. Elle a montré que l'utilisation des TIC dans le cadre du télétravail n'est pas seulement un moyen de communication, mais aussi un moyen de reconfiguration du travail (Baker, 2006). Le télétravail est donc

considéré comme un levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel (Offstein et coll., 2010 cité par Saba et Cachat-Rosset, 2020 : 9).

Pour Saba et coll. (2020), le télétravail est défini comme le fait de « travailler depuis son domicile en utilisant les technologies d'information et de communication (téléphones intelligents/smartphones, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.) ».

Fernandez et al (2014), associent au « télétravail » quatre catégories de situations et critères variés :

- les télétravailleurs à domicile, de façon exclusive ou en partie ;
- les travailleurs nomades, les « sans bureau fixe », comme ils sont familièrement nommés, ou « sans lieu fixe » (Boboc et al., 2006) : des personnes dont l'activité nécessite de nombreux déplacements, et pouvant néanmoins disposer occasionnellement d'un « bureau de passage » ;
- le travail en télécentre, « tiers-lieu », dans lequel peuvent se rendre les salariés ;
- le travail en réseau : le salarié est localisé dans un site géographique mais relevant d'un manager localisé sur un autre site, voire travaillant dans une équipe géo-distribuée ; ce type de configuration organisationnelle recouvre l'appellation « d'équipe virtuelle » (Dumoulin, 2000 ; Ebrahim et al., 2009, cités par Fernandez et al, 2014 :103).

Synthétisant les travaux de recherche, Messenger (2017) définit le télétravail « comme l'utilisation des TIC — tels que les téléphones intelligents, les tablettes, les ordinateurs portables et de bureau — à des fins de travail en dehors des locaux de l'employeur ». Il peut s'exécuter soit à temps plein, soit à temps partiel, lorsque seulement une partie du temps de travail est couverte à distance (ex. : Golden et Gajendran, 2019) mais se distingue non seulement de la notion de débordement du temps de travail sur l'espace personnel des employés, mais également de la pratique des travailleurs autonomes qui ont choisi d'élire leur domicile comme leur principal lieu de travail ou des étudiants qui effectuent leurs travaux de recherche dans des lieux non conventionnels (Tremblay, 2020; Yap et Tng, 1990 cité par Tania et al 2020 : 8-9).

La plupart de ces définitions issues des études antérieures, s'intéressent au télétravail selon des considérations liées au temps et à l'espace ou en fonction de critères de flexibilité des

horaires de travail. Le télétravail apparaît donc comme étant un mode de flexibilisation des horaires de travail essentiellement à travers l'utilisation des TIC comme principal moyen de rester en contact, de communiquer avec les collègues et d'accéder aux activités professionnelles hors du lieu de travail. Or, le télétravail peut également être perçu comme un mode d'organisation du travail. Il s'est véritablement révélé en temps de pandémie (Tania et al, 2020) et a montré que l'utilisation des TIC dans le cadre du télétravail n'est pas seulement un moyen de communication, mais aussi un moyen de reconfiguration du travail (Baker, 2006). Le télétravail est donc considéré comme un levier stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel (Offstein et al., 2010).

Aujourd'hui, le télétravail est une pratique professionnelle de plus en plus utilisée. Selon l'IFOP (2019)¹¹, le télétravail connaît une montée dans les habitudes et ce, pour plusieurs raisons qui améliorent la qualité de vie au travail. L'étude révèle que *le télétravail est un moyen de réduire le temps de trajet domicile lieu de travail, de gagner en autonomie et en efficacité et de concilier vie professionnelle et vie privée*. En cas de circonstances exceptionnelles, particulièrement en temps de crise, le télétravail s'avère être une solution miracle pour maintenir l'activité de l'entreprise ou de l'organisation. L'actuelle pandémie mondiale du coronavirus en est une illustration parfaite.

1.3.3. LA NOTION D'EQUIPE VIRTUELLE

Les technologies de l'information et de la communication ont facilité l'apparition des équipes virtuelles, un nouveau mode d'organisation du travail permettant l'accès aux compétences indépendamment de leur localisation (Townsend et al., 1998). Les équipes virtuelles permettent aux organisations la réduction des coûts de fonctionnement, une flexibilité accrue et le développement des partenariats et alliances inter-organisationnels (Coat et Favier, 1998 ; Kalika, 2006).

Les équipes à distance, distantes, ou encore virtuelles se définissent comme étant des équipes dont les membres peuvent, par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles (Duarte

¹¹ Etude, « Télétravail, regards croisés salariés et dirigeants », Ifop pour Malakoff Médéric Humanis, février 2019

et Snyder, 1999; Lipnack et Stamps, 1997, 1999; Snow et al., 1999 cité par Rabii Ouaddi, 2016). Elles sont constituées d'individus qui travaillent ensemble tout en étant séparés par le temps et l'espace (Lipnack et Stamps, 1997; Townsend et al. 1998, cité par Rabii Ouaddi, 2016). Elles permettent aux membres d'une même organisation ou non, de s'organiser et de travailler ensemble nonobstant la distance géographique et le décalage des fuseaux horaires au moyen des techniques d'information et de communication, telle que la visioconférence. Considérée comme un petit groupe de travail temporaire dispersé dans un plan géographique et organisationnel, les membres de l'équipe coordonnent et organisent leur travail avec des technologies de l'information et de la communication électroniques, pour compléter et finaliser les tâches accordées par l'organisation. La majorité des membres des équipes virtuelles ne se connaissent pas, ce qui fait qu'il y a des faibles chances qu'ils aient collaboré antérieurement dans un projet, mais ils sont dans l'obligation de réaliser un bon travail, à travers la collaboration et la coordination mutuelle, en développant les connaissances et en assurant une expérience de travail partagé (Rabii Ouaddi, 2016).

Si l'apparition des équipes virtuelles présente de nombreux avantages comme par exemple la possibilité « d'envisager un travail 24 heures sur 24 tout autour de la planète » (Coat et Favier, 1998 : p. 194), il ne faut pas occulter les problèmes découlant des spécificités des équipes virtuelles et les défis qu'elles posent (Cascio, 2000 ; Langevin et Picq, 2001 ; Montoya-Weiss et al., 2001). La délocalisation des membres, leur diversité culturelle, les nouveaux paramètres de la communication, de l'espace et du temps constituent autant de facteurs poussant à une remise en cause des modèles de gestion habituellement appliqués au travail en équipe (Dameron et Joffre, 2007 ; Montoya-Weiss et al., 2001). Il devient alors impératif d'identifier les facteurs de performance des équipes virtuelles, problématique qui intéresse plusieurs chercheurs de différents domaines.

Pour Nabila J. (2010), le leadership et la confiance sont les facteurs explicatifs de la performance des équipes virtuelles. Le leadership joue un rôle très important dans la construction et le développement de la confiance dans les équipes virtuelles à travers ses rôles et ses comportements. En outre, les relations de confiance associées à un style de leadership

approprié (positif, dynamique, optimiste, enthousiaste) assurent une bonne performance globale de l'équipe.

Fernandez et Nabila (2003) iront plus loin en montrant que les TIC ne peuvent à elles seules assurer l'optimisation des échanges, mais que les interactions synchrones et fréquentes offrent plus de fluidité aux processus d'équipe et influencent positivement les deux gestions de la relation et performance. Le succès des équipes virtuelles repose moins sur l'innovation ou les outils collaboratifs que sur l'interaction et le dialogue entre les membres de l'équipe. Leadership, structure de travail et communication sont selon eux les trois mécanismes importants qui influencent les relations et la performance de l'équipe.

Alors que Henderson et McAdam (2001) se concentrent sur la prise de décision comme facteur déterminant de la réussite des équipes virtuelles, Langevin et Picq (2001) retiendront plutôt la supervision, le contrôle et la confiance instantanée tandis que Kanawattanachai et Yoo (2002) parlent de confiance cognitive comme facteur de réussite.

Pour Montoya-Weiss et al. (2001), la communication et la coordination sont les facteurs de succès clé des équipes virtuelles. Ils montrent à travers leurs études que la façon dont les équipes virtuelles gèrent les conflits internes est un facteur crucial de leur succès et que la coordination temporelle a des effets modérateurs importants.

1.3.4. LE TELETRAVAIL ET LA PANDEMIE

En contexte de pandémie, le télétravail s'est révélé un mode à la fois de flexibilisation et d'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps (Kurlan et Bailey, 1999; Scaillez et Tremblay, 2016). Il a assuré la survie d'un bon nombre d'organisations privées et publiques qui ont pu ainsi maintenir certains services. Le télétravail s'est déjà illustré comme un moyen efficace d'assurer la continuité d'activité organisationnelle en contexte de crise majeure, notamment lors de catastrophes naturelles ou sanitaires (Alvaro et coll., 2011).

La pandémie du covid-19 a poussé gouvernements et employeurs, administrations publiques et privées à recourir au télétravail. Il a été imposé aux employés de façon soudaine, sans préparation ni anticipation (Belzunegui-Eraso et Erro-Garcés, 2020, cité par Tania Saba et

Gaëlle Cachat-Rosset, 2020), ce qui a pu entraîner des difficultés dans le vécu quotidien pour concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.

C'est donc au télétravail conçu comme un mode à la fois de flexibilisation et d'organisation du travail permettant aux employés de travailler en tout lieu et en tout temps que cette étude s'attarde. Plus spécifiquement, la préoccupation majeure qui est au centre de notre travail est la suivante : quelles sont les compétences non techniques essentielles à la réussite d'une équipe projet en mode télétravail ?

1.4.LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES ESSENTIELLES EN SITUATION DE TELETRAVAIL

Les différentes études sur le télétravail établissent plusieurs types de compétences et d'habiletés requises chez le télétravailleur.

Pour Henri et Basque, cité par Deaudelin, (2003), les compétences reliées au travail en collaboration s'imposent aux télétravailleurs faisant partie d'équipes virtuelles où la contribution de chacun est importante au succès des projets. Sans ces habiletés, il y a de forts risques que l'équipe ne réussisse pas à développer un sentiment d'appartenance assez fort pour susciter des communications et des productions riches. Ainsi, considèrent-ils que ces compétences constituent un facteur important dans la réussite de tâches collaboratives en ligne impliquant une équipe dispersée géographiquement.

Daele et Docq, (2002) considèrent que les habiletés reliées à la communication médiatisée par ordinateur constituent un autre facteur important dans le bon déroulement d'activités en ligne. Plus précisément, ces compétences font appel à la capacité de s'exprimer, d'écrire, de décoder les messages écrits et d'y réagir. Elles permettent donc de percevoir ce que l'autre écrit et d'intervenir par la suite. Des difficultés dans la maîtrise de ces aptitudes peuvent entraîner une mauvaise interprétation des messages qui, à leur tour, peuvent donner naissance à des frictions entre les participants ou mener sur de fausses pistes. Ces problématiques peuvent créer de l'anxiété et même, à l'extrême, ralentir les communications. Maîtriser la communication médiatisée par ordinateur est donc essentiel pour avoir des interactions fructueuses et pour maintenir le flux d'informations échangées entre les participants.

Aussi, les compétences techniques reliées à l'informatique sont déterminantes dans la dynamique collaborative ayant des répercussions sur la productivité du groupe. Le degré de maîtrise des outils utilisés aurait un impact quant à la prise en charge des tâches nécessitant les TI (Daele et Docq, 2002). Par exemple, le participant d'une équipe virtuelle peu familier avec les technologies aurait tendance à envoyer moins d'informations ou à proposer moins de pistes de réflexion ou de solutions aux problèmes soulevés. Ce manque d'initiative pourrait alors constituer un frein aux communications et à la production. Ce faisant, la performance du groupe pourrait en être affectée. Il faut donc s'assurer que l'ensemble des salariés sont à l'aise avec toutes ces technologies qui ne cessent de se multiplier, et ce, qu'ils soient au bureau ou à la maison.

Selon Davel et Tremblay (2011), les individus qui possèdent les compétences clés reliées à l'autoformation en ligne utiliseraient davantage les ressources mises à leur disposition, ils auraient même leur propre réseau personnel de ressources sans compter qu'ils se montreraient particulièrement habiles à réfléchir à leurs actions et à en tirer des leçons. Il faut donc que les télétravailleurs possèdent des compétences minimales d'autoformation et suffisamment d'autonomie pour chercher les informations requises pour réussir en situation de télétravail.

Dans une étude menée en Janvier 2020 par la Chaire compétences, employabilité et décision RH, EM Normandie, avril 2020, dix-sept (17) compétences comportementales ont été utilisés pour évaluer, par des échelles psychométriques validées, un échantillon représentatif de 317 télétravailleurs d'une grande variété de métiers. Les compétences comportementales utilisées dans le cadre de cette étude sont présentées dans le tableau 5 suivant :

Tableau 5: Les compétences comportementales en situation de télétravail

Compétences comportementales	Explications
Comprendre son organisation	Chercher à connaître et à utiliser à bon escient les règles et la stratégie de l'entreprise
Comprendre les besoins d'autrui	Être capable de rechercher et de comprendre avec pertinence les besoins de clients internes ou externes
Résoudre un problème complexe	Être capable d'analyser un problème complexe, d'identifier des solutions et d'arbitrer rationnellement entre elles
Esprit critique	Être capable de remettre en cause les habitudes à bon escient

Compétences comportementales	Explications
Créer des solutions innovantes	Être capable d'utiliser ses connaissances et son imagination pour concevoir des alternatives aux solutions habituellement utilisées
Construire une vision personnelle pour son activité	S'approprier les connaissances actuelles sur son activité pour formuler une stratégie personnelle pertinente
Identifier des personnes ressources	Se doter d'une compréhension juste des compétences, de l'influence et des contributions possibles des personnes de son entourage
Coopérer	Savoir travailler avec des personnes de statut et de compétences divers
Se connaître	Se doter d'une compréhension juste de ses compétences, de son influence et de ses contributions possibles
Prendre des risques	Agir en testant des solutions nouvelles
S'engager durablement pour l'entreprise	Adhérer à la culture et aux valeurs de l'entreprise, s'identifier à elles
Gérer son stress en situation ambiguë	Être capable de continuer de décider et d'agir même quand tout n'est pas prévisible
Promouvoir	Assurer la promotion réussie d'une action, d'un service ou d'un produit
Motiver un collectif	Mettre en action les membres d'un groupe pour obtenir leur engagement et leur performance
Contribuer à un travail collectif	Apporter ses compétences et son soutien aux efforts d'un groupe
Organiser le travail d'un collectif	Savoir distribuer des missions, des tâches ou des projets en fonction des ressources différentes des membres d'une équipe
Orienter le travail d'un collectif	Être capable de construire des objectifs partagés

Cette étude a permis d'identifier parmi ces compétences, 2 compétences comportementales qui exercent une influence significative négative sur la performance et 6 compétences comportementales ayant une influence significative positive sur cette dernière, le reste exerçant des influences marginales sur la performance. La configuration issue des résultats de cette étude se retrouve du point de vue des auteurs à tous les niveaux hiérarchiques et plus l'échelon hiérarchique est élevé, plus fort est le lien entre les 6 compétences positivement significatives et le succès. Cette configuration¹² se présente dans le tableau 6 :

Tableau 6: Les compétences comportementales et leur impact sur la performance en mode de télétravail

¹² H.R. Insights #03 FullRemoteSkills Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH page 20

Influence négative	Influence positive ou négative mais peu significative	Influence positive
<p>Créer des solutions innovantes</p> <p>Prendre des risques</p>	<p>Esprit critique</p> <p>Construire une vision personnelle pour son activité</p> <p>Coopérer</p> <p>S’engager durablement pour l’entreprise</p> <p>Gérer son stress en situation ambiguë</p> <p>Motiver un collectif</p> <p>Contribuer à un travail collectif</p> <p>Organiser le travail d’un collectif</p> <p>Orienter le travail d’un collectif</p>	<p>Comprendre son organisation</p> <p>Comprendre les besoins d’autrui</p> <p>Résoudre un problème complexe</p> <p>Identifier des personnes ressources</p> <p>Se connaître</p> <p>Promouvoir</p>

Pour Valérie et al (2014) certaines compétences (la maîtrise du temps et de la portée « dé-régulatrice » des TIC), certaines pratiques (articulation entre sphères privée et professionnelle, coordination « à distance », etc.) et tactiques (de joignabilité partielle, de déconnexion) que les salariés développent dans la maîtrise de leur activité et de leurs relations de travail effectuées « à distance », apparaissent essentielles pour l’exercice de leurs activités réalisées en présentiel au sein de leur entreprise, elles aussi largement fondées sur l’usage des TIC.

Maintenant que la revue de littérature concernant les concepts clés de notre problématique est terminée, situons à présent le cadre théorique sur lequel s’appuie notre recherche.

CHAPITRE 2. CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.1.CADRE THEORIQUE

2.1.1. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Les changements socio-économiques, le développement technologique, la mondialisation sont autant de défis auxquels les organisations ont été confrontés ces 4 dernières décennies et qui les ont poussés à revoir leur mode de management afin de survivre et d'améliorer leur compétitivité. C'est souvent par le recours à des projets que les organisations ont répondu à ces changements et aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises font appel, de manière plus ou moins intensive et plus ou moins régulière, aux projets pour maintenir ou améliorer leurs positions compétitives (Garel et al, 2001). Mieux, pour Larose et Corriveau (2009), le développement et la survie de l'entreprise passent souvent aujourd'hui par la réalisation de divers projets dont le succès repose en grande partie sur les ressources humaines qui y sont impliquées. En effet, si le management de projet est encore trop souvent considéré comme une boîte à outils permettant d'opérationnaliser un modèle de type cybernétique où le contrôle est axé sur le célèbre trio « temps-coûts-qualité », depuis 20 ans, plusieurs travaux ont souligné l'importance du facteur humain et sa nécessaire prise en compte dans le management des projets. Ainsi, le management de projet ne se focalise plus uniquement sur les compétences techniques permettant de bien gérer un projet, mais aussi sur l'importance de développer des compétences nouvelles, appelées « soft skills», « compétences transversales » ou encore « compétences comportementales ». Ces compétences sont reconnues pour être des vecteurs de performance sociale et économique dans les organisations ou dans les projets et plusieurs travaux se sont intéressés à l'importance de ces soft skills pour les gestionnaires de projet.

Si les différentes recherches qui se sont penchées sur la question s'accordent unanimement sur le fait que, posséder des compétences techniques (hard skills) et non techniques (soft skills) est une nécessité en mode projet et que de ce fait, ces compétences comportementales impactent la réussite de l'équipe projet. Comme le mentionne aisément

les travaux de recherches de McClelland (1973) : « *les compétences sont comme des traits et des approches qui peuvent influencer sur le rendement individuel et organisationnel* » (cité par Yessine, 2017 : 26-27) – , les soft skills, loin d'être des compétences optionnelles, s'avèrent même très importantes étant donné que *les projets réussis sont le fruit de personnes et non de méthodes, d'outils et d'expertise* (Edum-Fotwe et McCaffer, 2000 ; cité par Papineau, 2018 : 27). Après avoir conclu sur la base de leur étude que les hard skills sont beaucoup plus présentes que les soft skills, Pant et Baroudi (2008) précisent par ailleurs la nécessité de trouver un équilibre entre ces deux grands types de compétences car, selon eux, *le gestionnaire de projet intervient encore à partir du modèle technique c'est-à-dire qu'il se focalise davantage sur la planification et le contrôle et pas suffisamment sur le facteur humain* (cité par Papineau, 2018 : 27). Cette conclusion est d'ailleurs renchérie par Winter *et al.*, (2006) puis par Lee-Keely, (2009) qui estiment que *très peu de gestionnaires de projet possèdent les compétences non techniques (soft skills)*.

Cependant, même si les auteurs s'accordent plus ou moins aisément quand il s'agit de relever les compétences techniques nécessaires en contexte projet, il est en revanche plus ardu de se pencher sur les soft skills, le champ étant beaucoup plus vaste. Qui plus est, de la pluralité même des définitions du terme de « compétences », naît des conceptions de soft skills aussi bien divergentes que consensuelles selon le contexte choisi. Il importe donc que les compétences comportementales essentielles soient identifiées de manière contextualisée et l'environnement portuaire africain offre un champ d'analyse particulièrement propice à cet effet.

En effet, l'Afrique portuaire fait face à un environnement hautement dynamique où la mondialisation, les transformations démographiques, les changements socio-économiques ou encore les développements technologiques plongent inexorablement les différents acteurs portuaires dans un mélange de risques et d'opportunités. Les défis sont de plus en plus nombreux (nécessité de faire de nouveaux investissements, d'améliorer la qualité de service, de diminuer les coûts de passage, etc) et pour y faire face, des changements s'imposent et donc le recours aux projets est devenu inéluctable.

Cependant, et depuis plus d'un an maintenant, le monde entier et conséquemment le monde portuaire africain, est bouleversé par une crise sanitaire qui a des répercussions multiples et notamment sur le monde de travail. Depuis le confinement imposé par la crise sanitaire début 2020, le télétravail qui représentait 13% des salariés en 2018, représente aujourd'hui près de 40% des salariés (Deng et coll. 2020). Le télétravail constitue dans ce contexte, une solution miracle pour maintenir l'activité de l'entreprise ou de l'organisation et il apparaît clairement qu'il modifie le cadre de travail comme les modes de coordinations formelles (les consignes explicites, les process...) ou informelles (échanges lors des pauses café par exemple). La performance des salariés en télétravail constitue donc une question importante pour maintenir la performance des projets et des organisations et conséquemment, il est donc essentiel de s'interroger sur les compétences particulières, et notamment comportementales et digitales ou numériques, que les membres d'équipes de projet doivent mobiliser pour le succès de leurs projets en télétravail.

Telle est la problématique de la présente recherche qui vise une meilleure connaissance des compétences non techniques essentielles à la réussite d'une équipe projet en mode télétravail dans le contexte portuaire ouest africain.

L'objectif général de cette étude peut se résumer comme suit :

Identifier les compétences particulières notamment comportementales et digitales ou numériques que les membres d'équipes de projet portuaire ouest africain doivent mobiliser en télétravail pour le succès de leurs projets.

De cet objectif général, deux objectifs spécifiques en découlent :

- Identifier les compétences comportementales clés indispensables pour la réussite des projets portuaires en Afrique de l'ouest,
- Déterminer, en situation de télétravail, les compétences digitales les plus importantes.

2.1.2. CADRE THEORIQUE

Pour déterminer les compétences comportementales essentielles que les membres d'une équipe de projet portuaire devraient mobiliser, nous nous appuyons sur notre revue de littérature et en particulier sur la 4^{ème} édition du Référentiel de compétences individuelles de l'IPMA, (ICB4) notamment sur l'élément de compétence « comportement » comme l'illustre la figure 2 suivante :

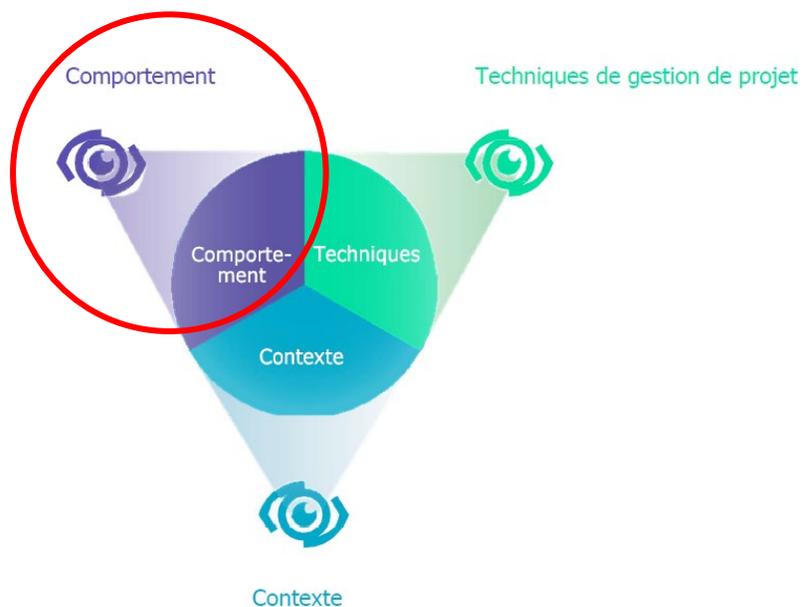


Figure 2: Cadre théorique globale basé sur l'œil de référence du Référentiel NCB4

Sur la base des compétences personnelles et relationnelles qui composent l'élément de compétence « comportement » de ce modèle, nous identifierons les compétences transversales les plus importantes au regard des gestionnaires et membres d'équipe projet pour la réussite des projets portuaires en contexte ouest africain. Somme toute, le modèle théorique – issu l'élément de compétence « comportement » de la 4^{ème} édition du Référentiel de compétences individuelles de l'IPMA, (ICB4) et de la revue de littérature – sur lequel se base notre méthodologie de recherche quantitative au cours de la présente étude se résume au schéma décrit par la figure 3 suivante :

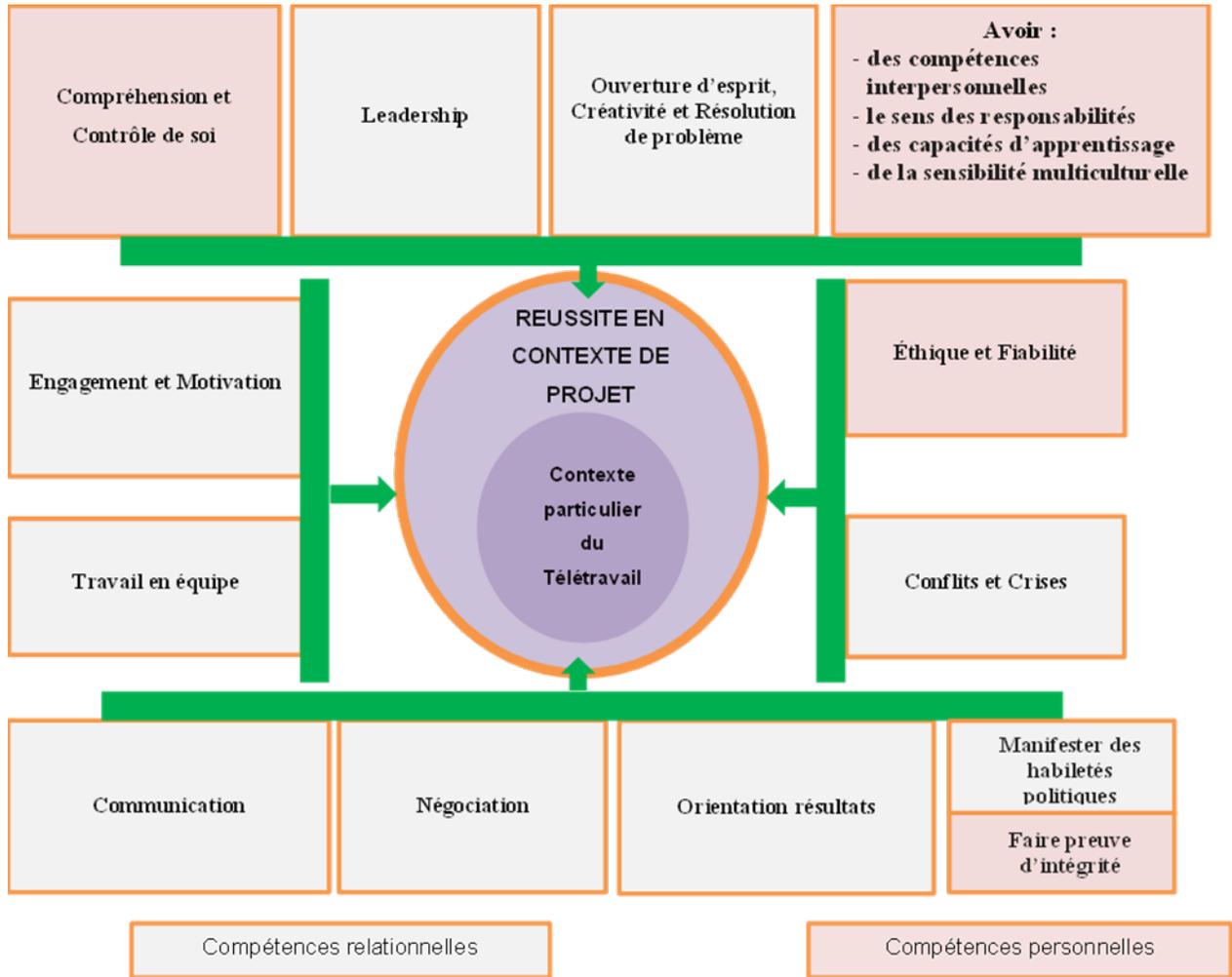


Figure 3: Cadre théorique détaillé : les compétences comportementales

Afin de déterminer les compétences digitales essentielles en télétravail, notre cadre théorique se base sur les caractéristiques liées aux compétences digitales tirées des travaux antérieurs notamment de l'étude " COVID-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale" (Tania Saba et Gaëlle Cachat-Rosset, 2020). La figure 4 suivante, présente le cadre théorique retenu :

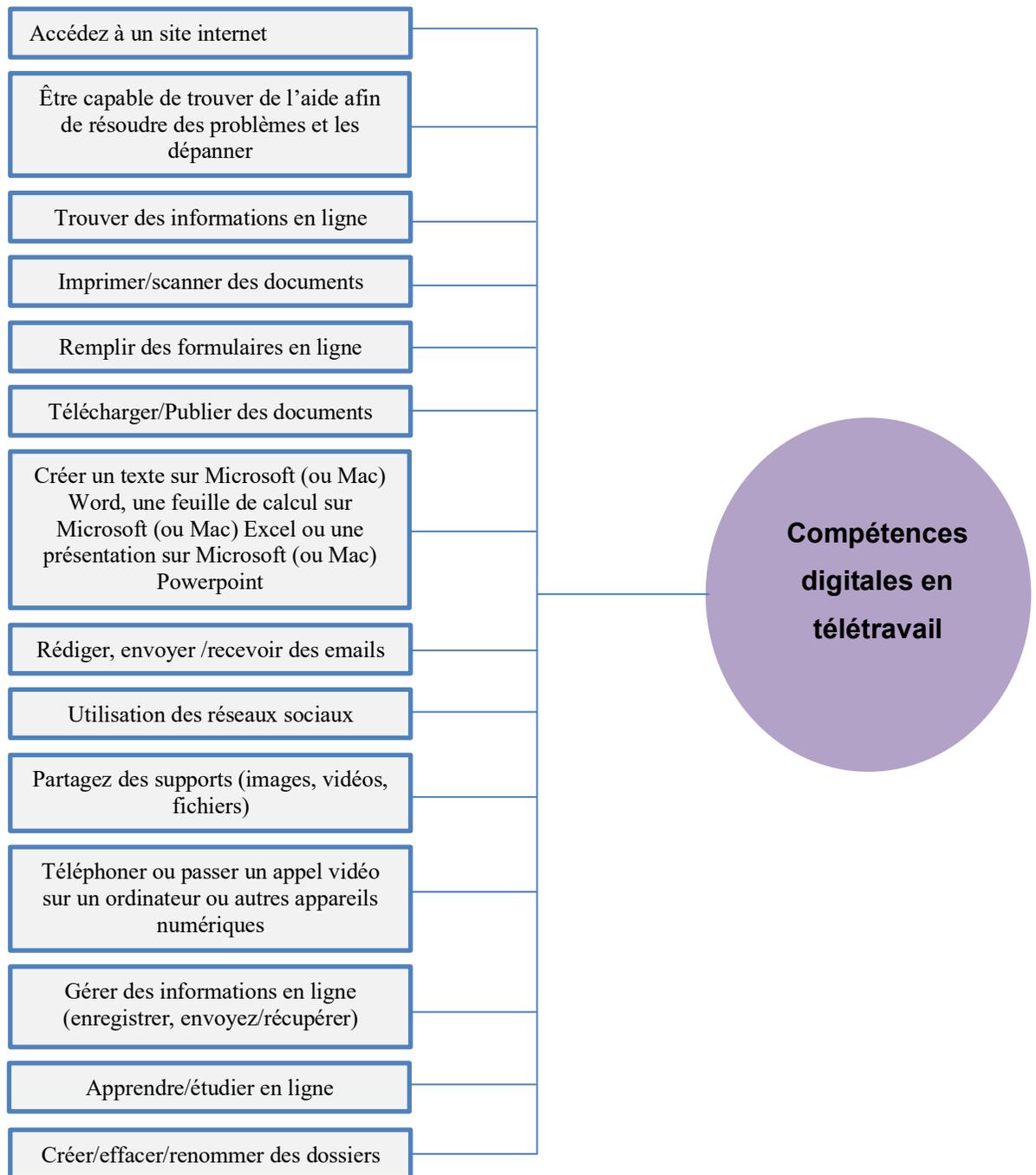


Figure 4 : Cadre théorique détaillé : les compétences digitales

2.1.3. CLARIFICATION CONCEPTUELLE

A ce stade, il nous paraît important de préciser le sens dans lequel certains mots et expressions sont employés dans cette étude, notamment les notions de « compétences comportementales » et de « télétravail ».

Compétences comportementales : Dans le cadre de la présente étude, les termes compétences comportementales, compétences transversales ou soft skills sont utilisées de manière interchangeable et se définissent comme étant *les connaissances, savoir-faire et capacités non techniques à appliquer afin d'atteindre les résultats souhaités.*

Télétravail : Sullivan (2003) souligne la nécessité de définir le télétravail selon la nature de chaque projet, considérant que la nature du télétravail varie selon le transport, les technologies d'information et de la communication, le lieu de travail, la proportion de travail décentralisé et les arrangements contractuels. Dans le cadre de cette étude, par télétravail, nous entendons l'organisation du travail par l'utilisation des technologies d'information et de communication (téléphones intelligents/smartphones, applications, logiciels, vidéoconférence, dossiers partagés, etc.).

Le cadre théorique étant posé, étudions la méthodologie retenue pour répondre aux objectifs de cette recherche.

2.2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Cette section présente l'approche méthodologique retenue dans le cadre de notre recherche. Le choix d'une démarche méthodologique est une partie essentielle de toute stratégie de recherche et doit être adapté à la question et aux objectifs de la recherche.

La démarche méthodologique que nous avons adoptée dans le cadre du présent travail de recherche comprend trois volets et est présentée dans la figure 5 qui suit :

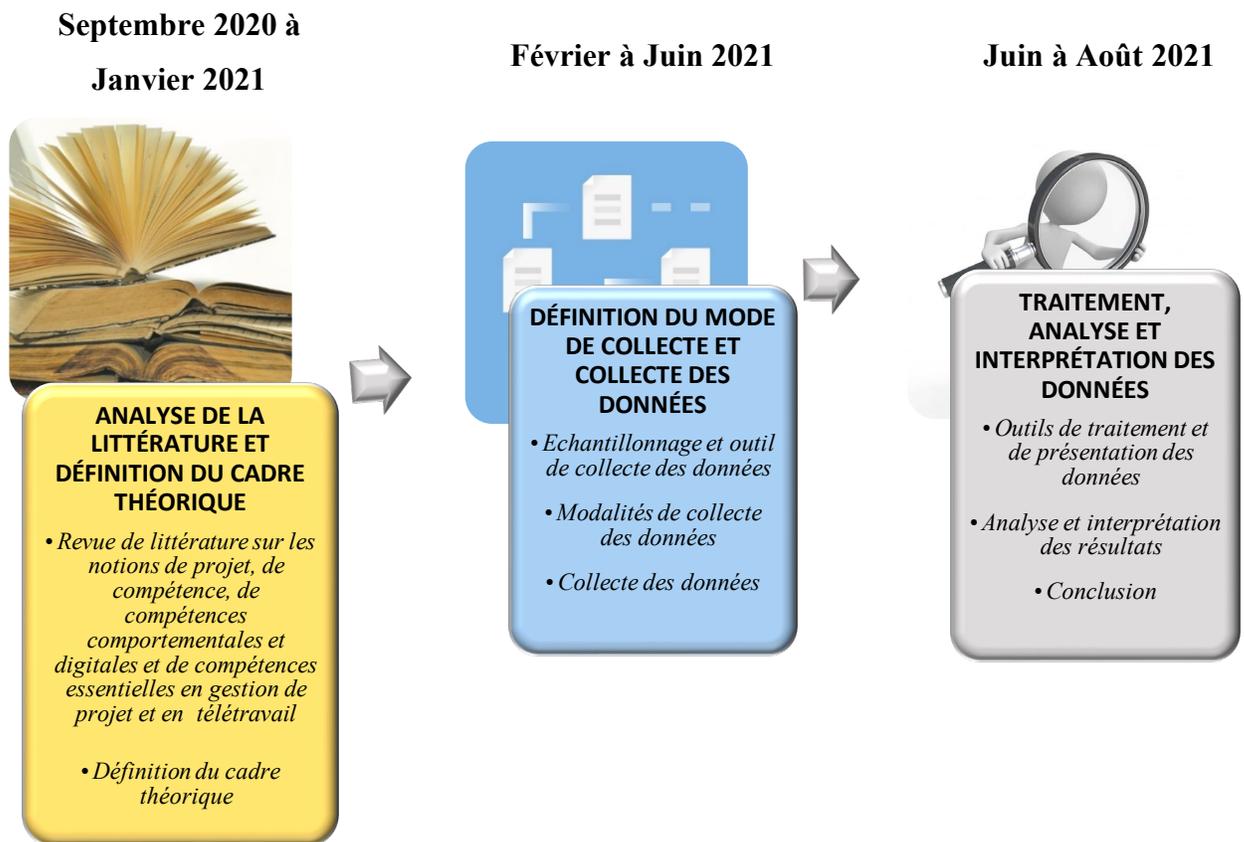


Figure 5: Démarche méthodologique adoptée

Pour répondre aux objectifs de recherche, nous avons retenu une approche quantitative non pas hypothético déductive mais plutôt descriptive car elle vise à décrire les compétences les plus importantes dans la réussite des projets dans un cadre de télétravail. Dans cette approche, le processus scientifique commence par un énoncé du problème de recherche, il est suivi d'une revue de littérature sur les concepts clés de la problématique et par l'élaboration du cadre théorique qui vient constituer l'assise théorique et empirique de la problématique. Dans le cadre de notre étude, le cadre théorique regroupe différentes variables théoriques que sont les compétences comportementales ayant une influence sur la réussite des projets en contexte de télétravail. Ces variables théoriques ont été opérationnalisées par un certain nombre de questions qui constituent le cœur du sondage et qui a permis de colliger

les données empiriques qui ont été analysées afin de vérifier le cadre théorique proposé. D'autres questions portant sur les compétences digitales ont été intégrées au sondage afin de répondre au deuxième objectif de cette recherche, à savoir la détermination des compétences digitales les plus importantes en contexte de télétravail.

2.3.PROCEDURE EMPIRIQUE DE COLLECTE DES DONNEES EMPIRIQUES

2.3.1. Échantillonnage

Notre recherche se base sur le contexte portuaire ouest africain, où règne une guerre des ports dont l'enjeu colossale est non seulement d'être indépendant de ses voisins, mais aussi et surtout d'être la source d'approvisionnement de l'hinterland dans une perspective de l'arrivée de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine. Le contexte portuaire spécifique béninois où le Port de Cotonou, poumon du pays, est devenu ces dernières années menacé non seulement par l'imposant port de Lagos, mais aussi du fait des retards pris sur les ports de Lomé au Togo et de Téma au Ghana, se veut propice à notre étude au regard des nombreux projets qui sont actuellement mis en œuvre par les différents acteurs mais aussi et surtout, parce que ces acteurs interviennent également dans la plupart des ports ouest africains ou collaborent par le biais d'Associations communautaires ou régionales.

Ainsi donc le champ de notre recherche prend en compte tous les acteurs portuaires qui interviennent au Port de Cotonou. La population cible visée par notre étude se compose des gestionnaires de projet et des membres d'équipe de projet des différents acteurs portuaires du port de Cotonou, soit: l'Autorité portuaire, le Ministère de tutelle (Ministère des Infrastructures et des Transports), les Sociétés de Manutentions (SOBEMAP, Bolloré Africa Transports et Logistique, COMAN SA, GRIMALDI), et d'autres acteurs nationaux ou internationaux, publics ou privés (COBENAM, CNCB, DOUANES, etc.). Pour ce faire, ces entreprises qui interviennent au Port de Cotonou, qu'elles soient publiques ou privées, ont été contactées en faisant appel aux directions de ces organisations afin de pouvoir rejoindre les gestionnaires de projet et les membres d'équipe de projet de ces organisations. Concrètement, la mise en œuvre du plan de collecte de données s'est fait comme suit :

- Etape 1 : Identification des membres d'équipes projets et des gestionnaires de projets au Port de Cotonou. Nous avons contacté la Direction de ces différents acteurs via le secrétariat, en vue d'obtenir la liste des membres d'équipes projets et gestionnaires de projets de leurs organisations aux fins de cette enquête.
- Etape 2 : Prise de contact individuelle avec chaque membre d'équipe ou gestionnaire de projet. Au cours de cette étape, nous avons contacté directement par courriel les membres d'équipe projet ou les gestionnaires de projet identifiés à l'étape précédente en vue de les inviter à répondre, de manière libre et consentante, à notre questionnaire selon l'option de leur choix parmi les suivantes :
 - par web (via un lien que leur a été envoyé) ou
 - par le biais d'un questionnaire imprimé en version physique qui leur a été remis.

2.3.2. Instrument de collecte des données

Comme mentionné précédemment, l'outil de collecte des données privilégié a été le questionnaire par internet. Ce choix nous est apparu très approprié du fait de la pandémie et cela, même si certains inconvénients accompagnent ce choix comme un taux de réponse plus faible, un risque plus grand de non réponse à certaines questions et l'impossibilité pour les répondants d'avoir des éclaircissements. Par contre et ceci afin d'éviter ou d'éliminer certains de ces problèmes, un prétest a été réalisé auprès de 5 personnes de l'entourage du chercheur. De plus, le chercheur s'est rendu disponible sur place (au port de Cotonou) pour éventuellement répondre à certaines interrogations de la part des répondants et pour leur proposer des modes alternatifs de remplissage du sondage comme l'envoi du sondage en format papier ou encore une rencontre face à face avec le répondant et un remplissage en direct du sondage. Malgré tous ces efforts, force est de constater (figure 6) que le nombre de répondants a été plus faible que prévu, ce qui est une limite de cette étude.

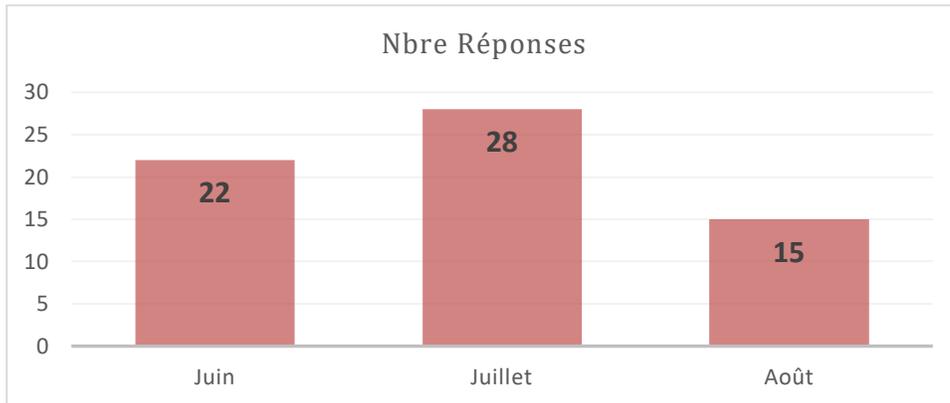


Figure 6: Flux des réponses exploitables obtenues lors du sondage

Le questionnaire est divisé en trois parties distinctes : la première partie aborde l'identification des compétences comportementales les plus importantes au regard des membres d'équipe projet en milieu portuaire au Bénin, puis la deuxième partie traite des compétences digitales en télétravail ; la troisième partie se consacre aux informations générales sur les répondants et sur leurs entreprises/organisations. Le questionnaire est présenté en Annexe 1. Par ailleurs, pour s'assurer du respect des règles d'éthique de la recherche sur les humains, la présente recherche a été soumise à la politique d'éthique avec les êtres humains du CER – UQAR (voir certificat d'éthique en annexe).

2.3.3. Justification du choix méthodologique

Le choix d'une approche méthodologique de recherche se fonde selon Pinard, Potvin, Rousseau (2004) sur plusieurs éléments : la problématique, la question ou les objectifs de recherche, le contexte professionnel, les intérêts du chercheur, la position épistémologique du chercheur, etc. Pour déterminer l'approche méthodologique à utiliser, Gérard (1998) propose de répondre à la question : comment répondre au mieux et de manière maîtrisée aux questions qui sont posées ?

Répondant à cette question, une recherche descriptive basée sur une méthodologie quantitative nous paraît appropriée dans le cadre de cette étude. En effet nous cherchons ici à décrire les compétences individuelles les plus importantes dans la réussite des projets dans

un cadre de télétravail au regard des gestionnaires et membres de projets du milieu portuaire africain.

Notre démarche vise donc à recueillir les compétences les plus importantes selon eux en vue de mener les analyses quantitatives appropriées pour décrire les compétences non techniques et digitales essentielles pour la réussite des projets en contexte de télétravail.

CHAPITRE 3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous exposerons en premier lieu le profil des répondants. Nous aborderons ensuite une analyse détaillée des réponses obtenues en les reliant avec les objectifs de notre étude. Cette démarche nous permettra d'identifier les compétences particulières notamment comportementales et digitales ou numériques que les membres d'équipes de projet portuaire ouest africain doivent mobiliser en télétravail pour le succès de leurs projets.

3. 1. LE PROFIL DES REpondANTS

A l'issue de la phase de collecte des données, nous avons obtenu au total 71 répondants. Parmi eux 65 ont complété le questionnaire dans sa globalité. L'analyse des données s'est effectuée via le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) V25, Microsoft Office Excel 2019 et le logiciel de sondage en ligne SurveyMonkey de manière à offrir l'information la plus détaillée permettant de répondre aux objectifs de recherche.

3.1.1. CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

Sur les 65 répondants ayant complété le questionnaire dans sa globalité (figures 7 et 8):

- △ 63% sont des hommes contre 32% de femmes.
- △ 4 répondants sur 10 sont âgés de 36 à 45 ans.
- △ Plus de 3 répondants sur 4 sont titulaires d'un diplôme universitaire de cycle supérieur : maîtrise, ingénieur ou master.

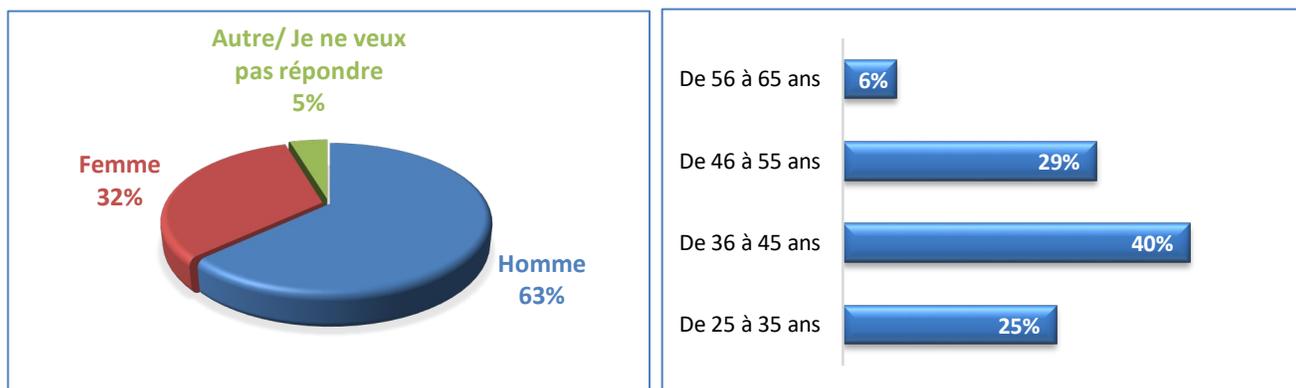


Figure 7: Genre et âge des répondants

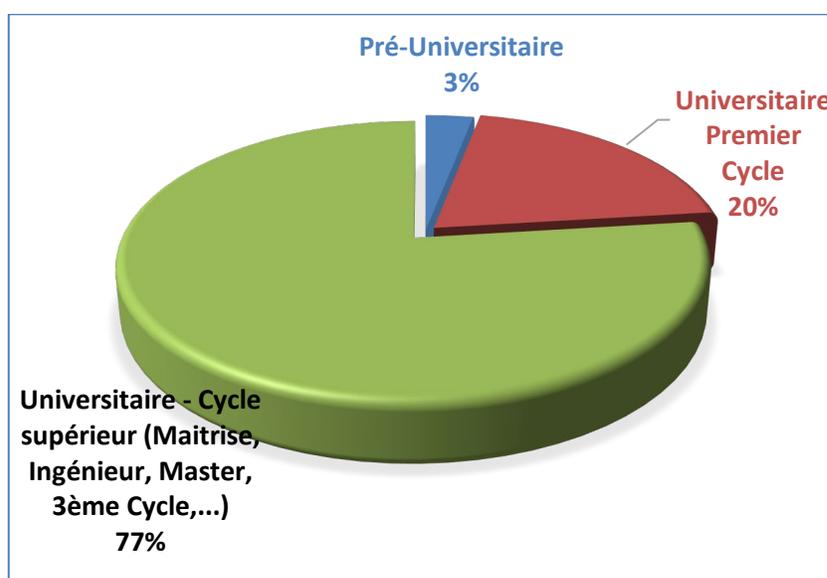


Figure 8: Distribution des répondants selon leur niveau de scolarité

3.1.2. CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI ET DE L'ORGANISATION

Comme présenté ci-dessous (figures 9,10,11 et 12), sur les 65 répondants ayant complété le questionnaire dans sa globalité :

- △ 38% des répondants exercent dans une société d'Etat alors que 31% sont dans une entreprise privée. Environ 3 répondants sur 10 travaillent pour le Port Autonome de Cotonou, l'autorité portuaire.

- △ Environ 1 répondant sur 2 travaille dans une organisation employant plus de 500 salariés.
- △ 29 % des répondants ont eu les deux fonctions (membre d'équipe et chef de projet), 12 % des chefs de projet seulement et 59 % des membres d'équipe seulement.
- △ 58 % des répondants exercent leurs fonctions actuelles depuis moins de 5 ans alors que 35% l'exercent depuis 6 à 10 ans.

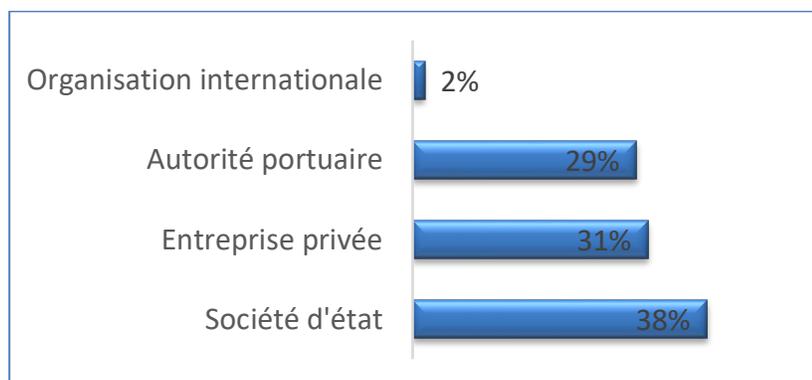


Figure 9: Distribution des répondants selon la typologie de leur organisation

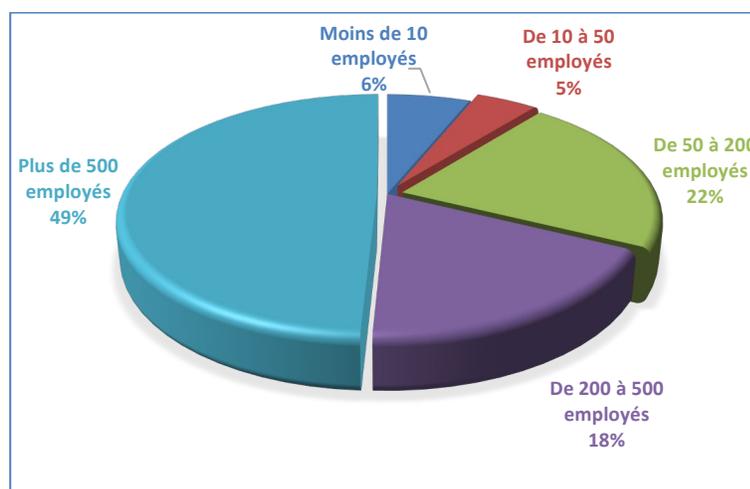


Figure 10: Distribution des répondants selon la taille de leur organisation

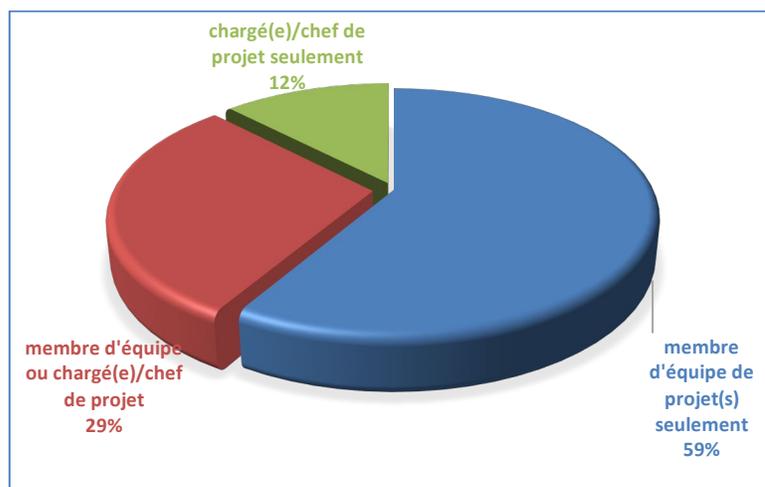


Figure 11: Distribution des répondants selon leurs fonctions

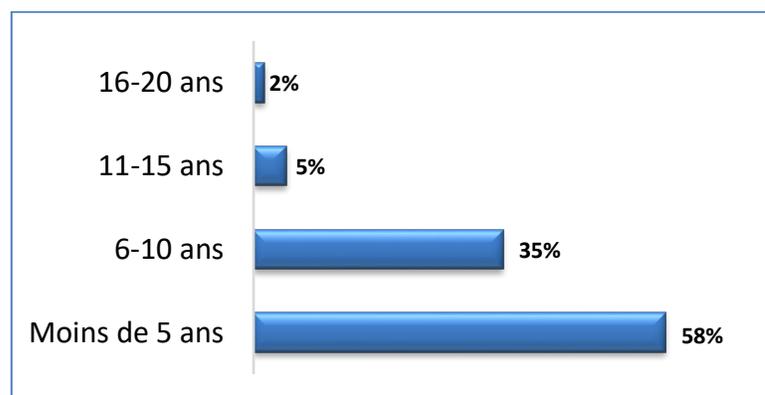


Figure 12: Ancienneté au poste des répondants

3.1.3. CARACTERISTIQUES LIEES AU TELETRAVAIL

Comme présenté ci-dessous (figures 13,14 et 15) :

△ Sur les 65 participants ayant globalement répondu au questionnaire, 57% ont été très souvent ou souvent en télétravail au cours de la dernière année, tandis que 24% d'entre eux ne l'ont jamais été ou l'ont expérimenté rarement. Ces résultats sont intéressants en ce qu'ils nous permettent d'identifier les compétences essentielles que les membres d'équipes de projet portuaire ouest africain doivent mobiliser en télétravail au regard de celles pertinentes en présentiel dans le même contexte.

- △ La moitié des répondants ayant été (très souvent, souvent ou parfois) en télétravail, l'ont expérimenté sur une période comprise entre 6 et 9 mois au cours de la dernière année.
- △ Environ 2/3 des répondants ayant été en télétravail estime que ce dernier n'affecte pas la charge de travail habituelle tandis que 18% estiment travailler plus et 16% estiment travailler moins.

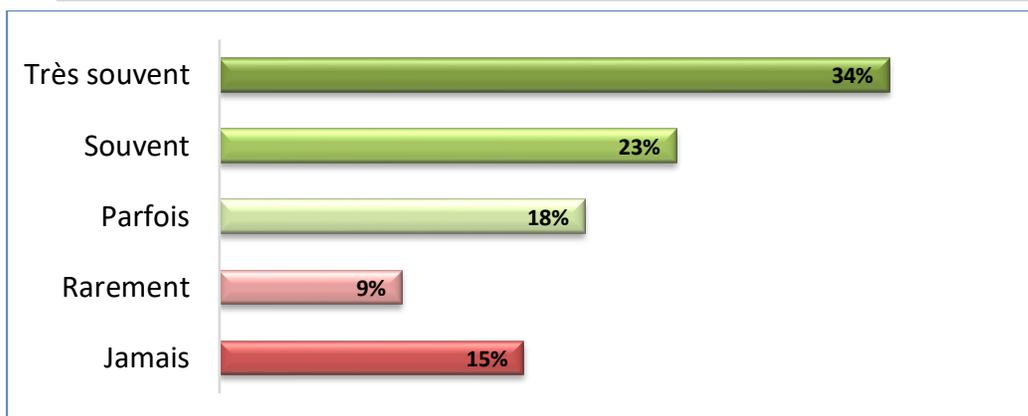


Figure 13: Distribution des répondants selon la fréquence d'exécution de leurs tâches en télétravail au cours de la dernière année

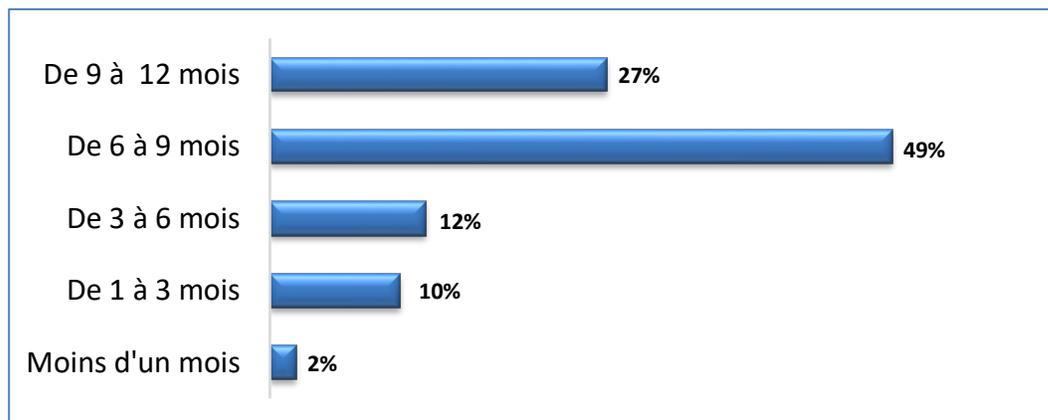


Figure 14: Distribution des répondants selon le nombre de mois en télétravail au cours de la dernière année

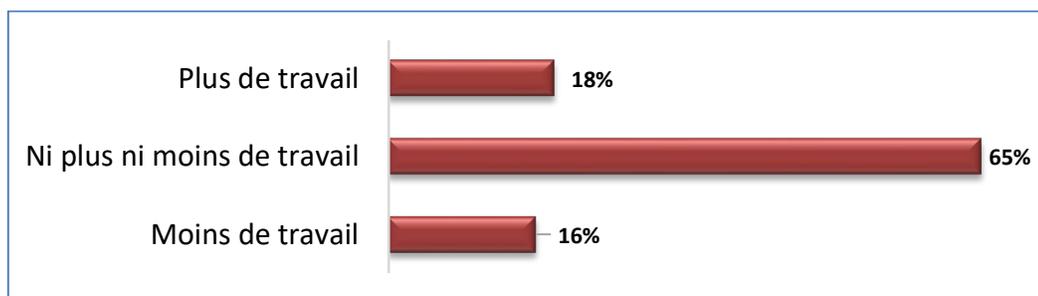


Figure 15: Perception des répondants sur l'impact du télétravail sur la charge de travail

Des figures 16 à 22 présentées ci-après, il ressort que :

- △ Plus de la moitié des répondants ayant été en télétravail disent avoir fait preuve d'innovation vis-à-vis de l'utilisation des TIC pour leur travail.
- △ 26 % des répondants rapportent avoir sentis une augmentation du niveau de stress, alors que 32% ne sont pas du tout d'accord. 41 % ont un avis mitigé sur la question.
- △ 49 % rapportent que la nature de leurs tâches a changé en télétravail. Alors que 22 % déclarent n'avoir pas subi de modification de la nature de leur travail.
- △ Parmi les répondants, 64 % estiment avoir de bonnes conditions de télétravail et être fonctionnels à partir de leur domicile tandis que 18% sont d'avis contraire.
- △ Parmi les répondants, 40 % disent avoir ressenti un isolement vis-à-vis de l'organisation, alors que 38 % ont ressenti un isolement vis-à-vis de leurs collègues.
- △ 77 % des répondants estiment avoir reçu le soutien de leur organisation pour réaliser leurs tâches en télétravail, tandis que 6 % ne le pensent pas.

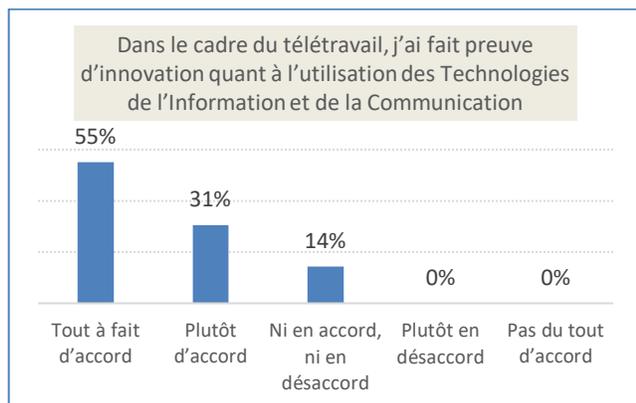


Figure 16: Distribution des répondants selon leur capacité d'innovation vis-à-vis des TIC

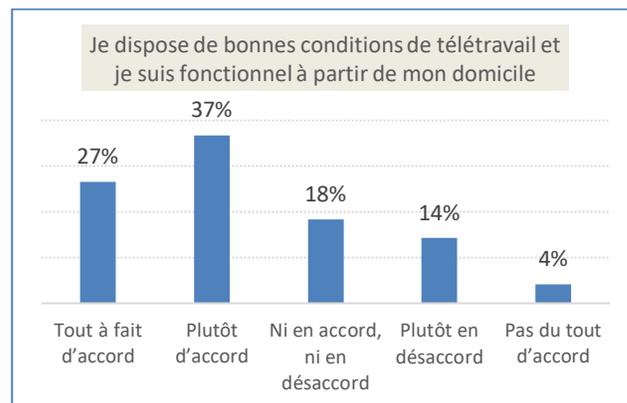


Figure 19: Distribution des répondants selon qu'ils disposent de conditions adéquates en télétravail à domicile

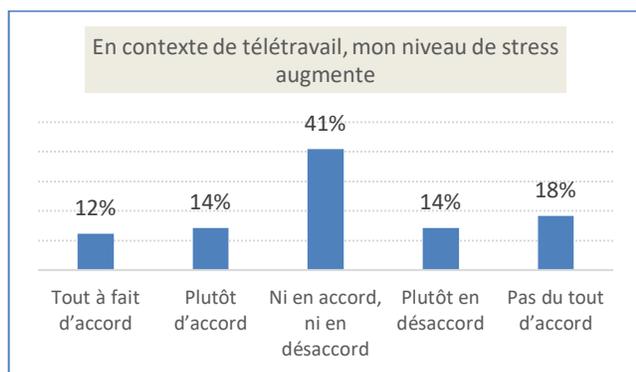


Figure 17: Distribution des répondants selon leur perception de stress

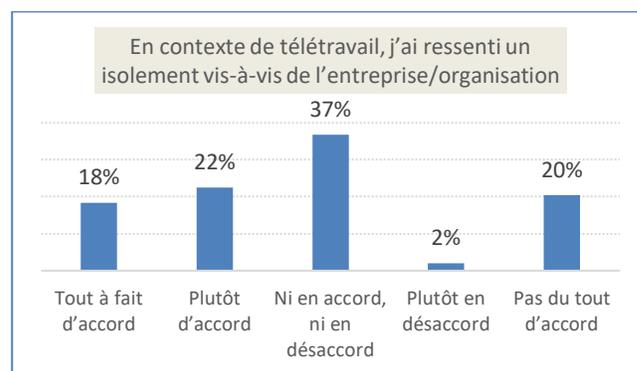


Figure 20: Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement organisationnel

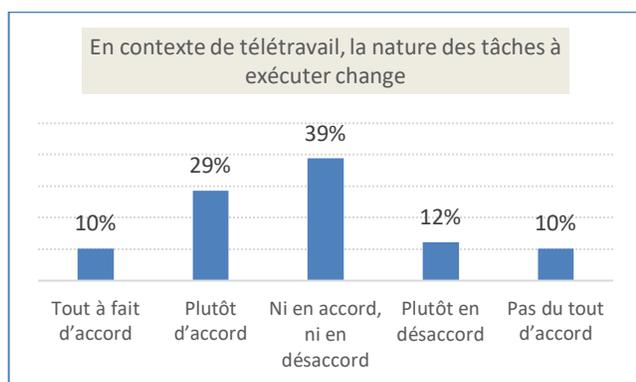


Figure 18: Distribution des répondants selon les modifications qu'ils ont subies à leurs tâches à la suite du télétravail

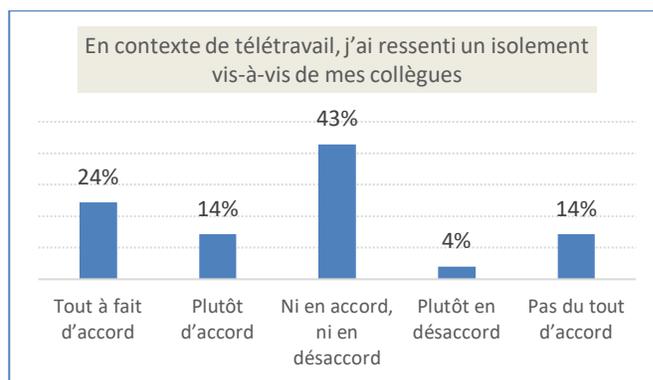


Figure 21: Distribution des répondants selon leur sentiment d'isolement vis-à-vis de leurs collègues

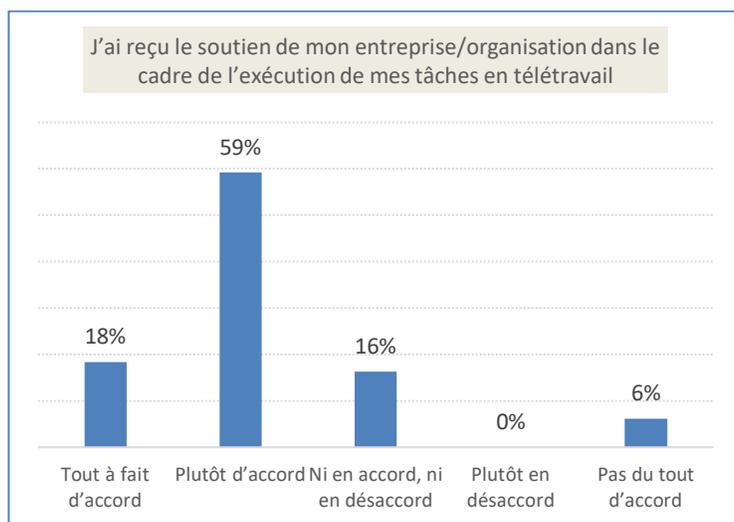


Figure 22: Distribution des répondants selon leur perception du soutien organisationnel

3. 2. NIVEAU D'IMPORTANCE DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

La revue de littérature permet aisément de constater que les membres d'équipe projet ainsi que les chefs projets des entreprises et organisations doivent posséder au-delà des compétences techniques ou professionnelles, des compétences transversales ou comportementales pour l'atteinte des objectifs fixés. Edum-Fotwe et McCaffer (2000), ont même conclu que les compétences comportementales, loin d'être des compétences optionnelles, s'avèrent même très importantes étant donné que *les projets réussis sont le fruit de personnes et non de méthodes, d'outils et d'expertise*.

Pant et Baroudi (2008) identifient par ailleurs, la nécessité de trouver un équilibre entre compétences techniques et compétences transversales, car, selon eux, *le gestionnaire de projet intervient encore à partir du modèle technique c'est-à-dire qu'il se focalise davantage sur la planification et le contrôle et pas suffisamment sur le facteur humain*. Cette conclusion est d'ailleurs renchérie par Winter *et al.*, (2006) puis Lee-Keely, (2009) qui estiment que *très peu de gestionnaires de projet possèdent les compétences non techniques (compétences comportementales)*.

Il est donc intéressant de savoir le degré d'importance accordé par les répondants pour chaque catégorie de compétence : professionnelle (techniques) et transversale. Même si l'échantillon est faible, il est intéressant de voir, de manière exploratoire si les chefs et les membres d'équipe de projet ayant été en télétravail voient de la même manière l'importance des compétences transversales que ceux qui ne l'ont pas été. Les figures 23 et 24 présentent le niveau d'importance accordé par les répondants aux compétences techniques (professionnelles) et non techniques (transversales) :

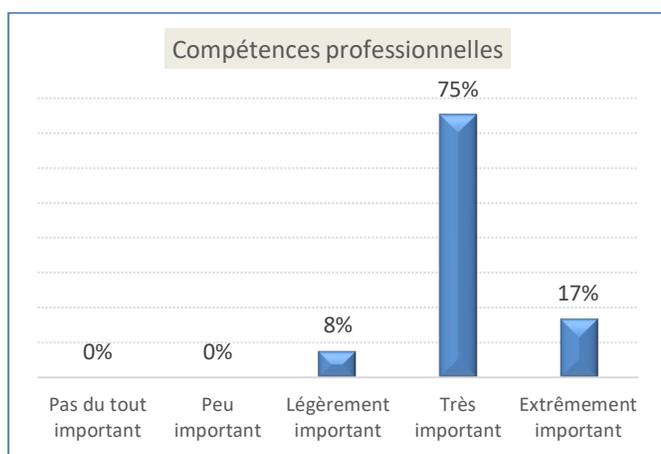


Figure 23: Niveau d'importance accordé par les répondants aux compétences professionnelles

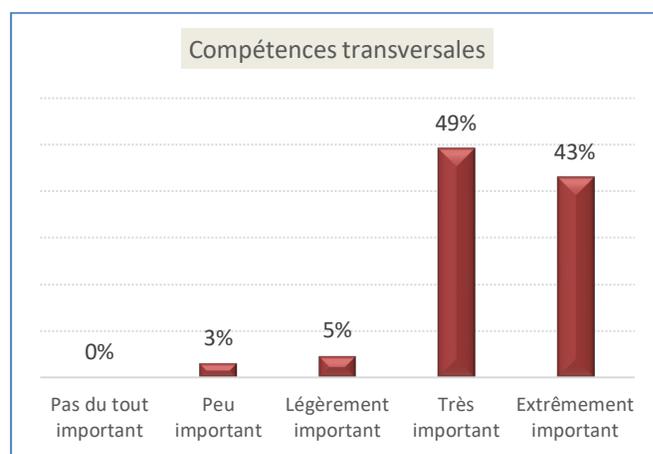


Figure 24: Niveau d'importance accordé par les répondants aux compétences transversales

D'un point de vue global, on constate que les compétences professionnelles et transversales ont eu une importance élevée au regard des répondants. Cependant, on remarque que 43% des répondants accordent que les compétences transversales sont extrêmement importantes, et seulement 17% qui accordent ce niveau d'importance pour les compétences professionnelles.

La distribution des moyennes présentée au tableau 7 ci-dessous va également dans ce sens. En effet, du point de vue des répondants, les compétences transversales (4,32) sont relativement plus importantes que les compétences professionnelles (4,09).

Tableau 7: Distribution des moyennes par niveau d'importance accordé par les répondants à chaque catégorie de compétences

Compétences	Description	Weighted Average
Compétences professionnelles	Ce sont les compétences techniques générales ou spécifiques au champ d'expertise de la profession	4,09
Compétences transversales ou comportementales	Ce sont les compétences personnelles et relationnelles qu'un gestionnaire ou employé doit démontrer dans l'exercice de sa profession.	4,32

- △ Ces résultats indiquent que d'un point de vue global, les compétences qu'elles soient professionnelles ou transversales ont une importance considérable auprès des répondants.
- △ Cependant, les compétences transversales sont relativement plus importantes que celles professionnelles dans le succès de l'équipe projet.

Voyons maintenant s'il existe une différence remarquable entre le niveau d'importance accordé par les répondants ayant été en télétravail et ceux ne l'ayant pas été. En effet, les résultats (figures 25 et 26) indiquent que :

- △ les répondants n'ayant jamais été en télétravail ou ceux l'ayant rarement expérimenté accordent le même degré d'importance tant aux compétences professionnelles, qu'aux compétences transversales.
- △ les répondants ayant été en télétravail (parfois, souvent ou très souvent) accordent une importance relativement élevée aux compétences transversales qu'aux compétences professionnelles.

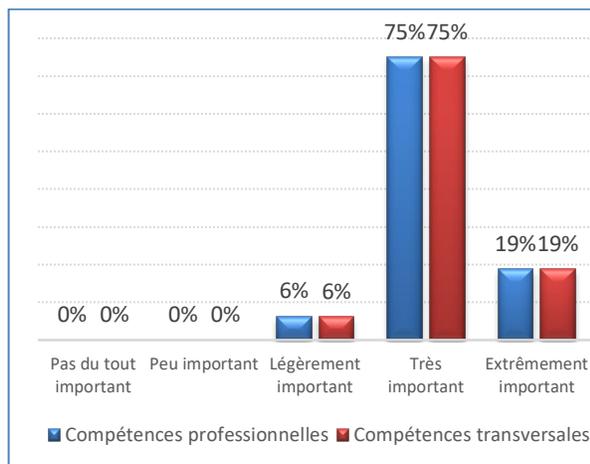


Figure 25: Niveau d'importance accordé par les répondants n'ayant pas été en télétravail aux catégories de compétences

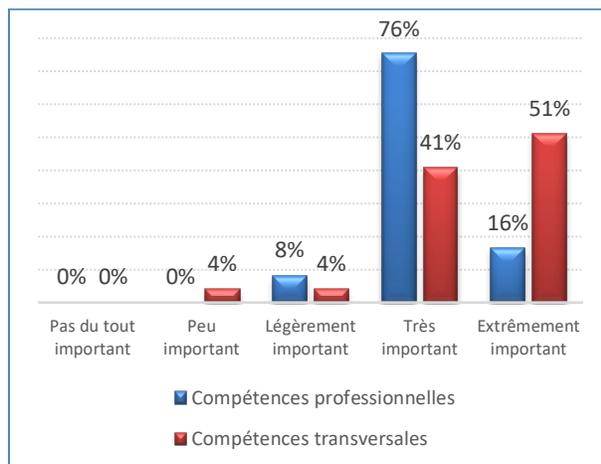


Figure 26: Niveau d'importance accordé par les répondants ayant été en télétravail aux catégories de compétences

Pour une analyse plus approfondie des relations entre ces variables, nous avons utilisé l'analyse de variance univariée (ANOVA) qui a pour objectif d'étudier l'influence d'un ou plusieurs facteurs sur une variable quantitative. Le tableau 8 ci-dessous présente les résultats obtenus au niveau des compétences professionnelles :

Tableau 8: Compétences professionnelles (Anova)

ANOVA					
Compétences professionnelles					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,042	4	,260	1,085	,372
Intragroupes	14,405	60	,240		
Total	15,446	64			

Compétences Professionnelles	Télétravail au cours de la dernière année	N	Moyenne
Ce sont les compétences techniques générales ou spécifiques au champ d'expertise de la profession	Jamais	10	4,20
	Rarement	6	4,00
	Parfois	12	3,92
	Souvent	15	4,27
	Très souvent	22	4,05

Le tableau ci-dessus présente l'effet inter-groupes (effet dû à la variable catégorielle), l'effet intra-groupes (effet de la variation dans chacun des groupes) ainsi que le total des deux effets pour la somme des carrés et les degrés de liberté. Par rapport aux résultats obtenus on constate que la Signification asymptotique (0,372) est supérieure à ($P=0.05$), donc on accepte l'hypothèse nulle (H_0). On peut donc conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre le niveau d'importance accordée par les cinq groupes sur les compétences professionnelles.

La figure 27 présente la variation de moyenne des cinq groupes de notre échantillon, ce qui nous permet de constater par rapport aux résultats que les répondants qui n'ont pas du tout exercé leurs tâches en contexte de télétravail au cours de la dernière année ainsi que les autres. Cependant, les résultats des groupes sont très proches (Souvent (4,27) ; Jamais (4,20) ; Très souvent (4,05) ; Rarement (4,00) ; Parfois (3,92)), ce qui nous amène à conclure que l'acquisition des hards skills est une clé de succès en mode projet dans le contexte portuaire ouest africain, qu'il s'agisse du travail en présentiel que du télétravail.

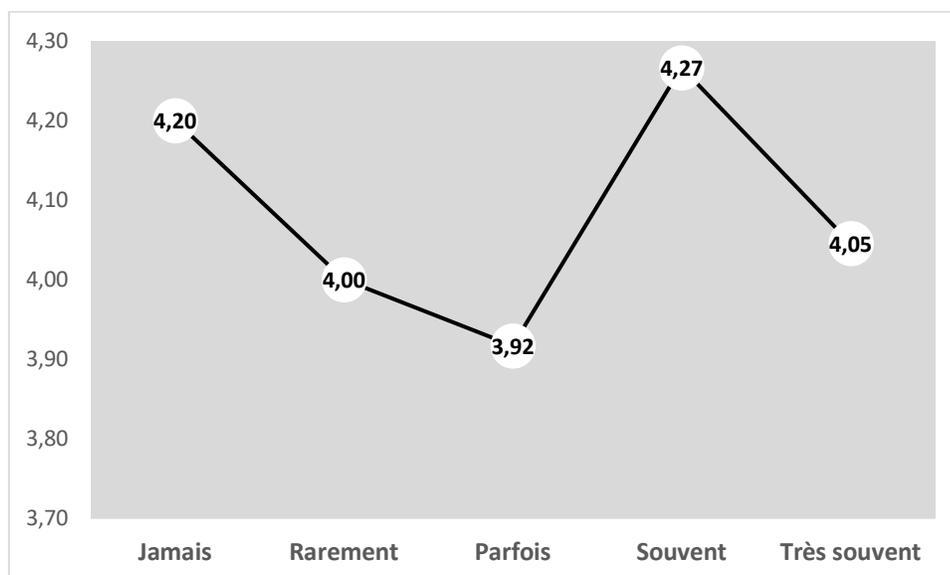


Figure 27: Variation de moyennes de compétences professionnelles par fréquence d'exécution des tâches en télétravail

Le tableau 8 présente les résultats ANOVA obtenus au niveau des compétences transversales

Tableau 9:Compétences transversales (Anova)

ANOVA

Compétences transversales					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2,361	4	,590	1,186	,326
Intragroupes	29,855	60	,498		
Total	32,215	64			

Compétences Transversales	Télétravail au cours de la dernière année	N	Moyenne
ce sont les compétences personnelles et relationnelles qu'un gestionnaire ou employé doit démontrer dans l'exercice de sa profession.	Jamais	10	4,00
	Rarement	6	4,20
	Parfois	12	4,33
	Souvent	15	4,33
	Très souvent	22	4,55

Des résultats obtenus, on constate que la Signification asymptotique (0,326) est supérieure à ($P=0.05$), donc on accepte l'hypothèse nulle (H_0). On peut donc conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre le niveau d'importance accordée par les cinq groupes sur les compétences transversales.

La figure 28 présente la variation de moyenne des cinq groupes de notre échantillon, ce qui nous permet de constater par rapport aux résultats que les répondants qui n'ont pas du tout exercé leurs tâches en contexte de télétravail au cours de la dernière année ont accordés une importance relativement inférieure à celle de ceux l'ayant été. Les répondants télétravailleurs au sens de la présente étude ont même accordé un niveau d'importance très élevé (4,55) aux compétences transversales ce qui nous amène à conclure que non seulement l'acquisition des softs skills est une clé de succès en mode projet dans le contexte portuaire ouest africain, mais qui plus est, elle est encore plus indispensable en contexte de télétravail.

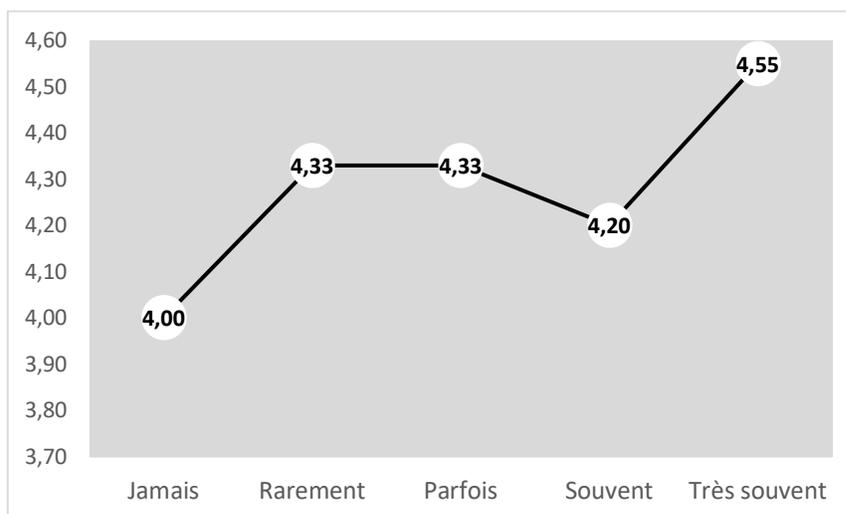


Figure 28: Variation de moyennes de compétences transversales par fréquence d'exécution des tâches en télétravail

En faisant une comparaison entre les variations des moyennes des cinq groupes de notre échantillon au niveau des deux groupes de compétences (professionnelles et transversales), on remarque que, plus les répondants sont en télétravail, plus ils estiment que les compétences transversales sont relativement importantes pour le succès de leurs tâches.

En conclusion, les résultats obtenus et présentés dans cette section, nous amène à appuyer les études antérieures : l'acquisition des compétences comportementales est une clé de succès au moins aussi importantes que les compétences professionnelles pour les chefs de projet ainsi que les membres d'équipe. Le télétravail amplifie l'importance de ce groupe de compétences pour la réussite des projets portuaires ouest africains. Mais quelles compétences clés retenir spécifiquement parmi dans ce groupe de compétences ? Analysons le point de vue des répondants à notre sondage dans la section suivante.

3. 3. LES COMPETENCES COMPORTEMENTALES ESSENTIELLES

La revue de littérature a permis de constater qu'il importe de plus en plus aujourd'hui pour les entreprises de considérer les compétences comportementales dans la mise en place d'une équipe projet. En effet, les auteurs s'accordent quant à la nécessité pour le succès d'un projet que les membres de l'équipe qui la pilotent disposent de compétences transversales. Ce constat littéraire a été approuvé par les répondants (membres/chefs d'équipes projets)

comme nous venons de le voir, qu'il s'agisse du mode présentiel mais encore plus en télétravail.

Mais la littérature ne dégage point de compétences transversales universelles. En effet, celles-ci, se référant beaucoup plus au facteur humain, offrent un champ d'analyse beaucoup plus vaste. Qui plus est, comme le souligne Jérôme Hoarau et Julien Bouret, (2014) « [elles] sont transversales, chacune ayant un impact sur l'autre. Impossible d'établir un classement au sens strict du terme ». Cependant, Robles (2012) a recensé 10 compétences transversales importantes : la communication, le travail d'équipe et la collaboration, la flexibilité, l'éthique professionnelle, la positive attitude, la courtoisie, l'intégrité (les valeurs personnelles : honnêteté, éthique et haute moralité), les habiletés interpersonnelles, le professionnalisme, la responsabilité. Pour Deming (2015), 5 softs skills importent : la persévérance, l'estime de soi, la communication, la sociabilité, et l'aversion au risque. Tenant compte de la liste proposée par Jérôme Hoarau et Julien Bouret, et sur la base du classement du World Economic Forum des soft skills à posséder, Audrey Chabal (2017) propose 15 soft skills à maîtriser en entreprise : la résolution de problèmes, la confiance, l'intelligence émotionnelle, l'empathie, la communication, la gestion du temps, la gestion du stress, la créativité, l'esprit d'entreprendre, l'audace, la motivation, la vision, visualisation, la présence, le sens du collectif et la curiosité. Selon Boubaker (2017), les compétences comportementales considérées comme incontournables auprès des chefs de projet ainsi que les membres d'équipe se regroupent en 5 piliers : compétences personnelles et inter personnel, compétences communicationnelles, esprit d'entreprendre, compétences cognitives et synergie.

Globalement donc, la littérature permet de constater que les compétences comportementales essentielles évoluent dans le temps et dépendent du champ de recherche des auteurs. Comme nous l'avons constaté au chapitre 1 de cette étude, la plupart des compétences comportementales identifiées par les auteurs se retrouvent dans la classification des catégories de compétences identifiées par le référentiel de compétences pour la certification en management de projet Conformité ICB 4 de l'International Project

Management Association (IPMA) que nous avons retenu comme cadre théorique. Sur cette base on remarque aisément qu'en mode projet, plusieurs auteurs retiennent comme compétences comportementales essentielles, des compétences comportementales relationnelles (Harrison, 1992 ; Edum et McCaffer, 2000 ; Golob, 2002 ; Odusami, 2002 ; Windapo, Odediran et Akintona, 2015) et s'accordent entre autres sur le leadership et la communication comme compétences comportementales essentielles pour la réussite en mode projet. D'autres auteurs s'accordent pour retenir, au-delà des compétences comportementales relationnelles, des compétences contextuelles ou personnelles comme les traits de caractères, des caractéristiques personnelles ou des compétences intellectuelles et émotionnelles, (Levin et Skulmoski, 2000 ; Toney, 2001 ; Dainty, Cheng et Moore, 2003 ; Morris et Pinto, 2004 ; Higgs et Dulewicz, 2005 ; Brill, Bishop et Walker, 2006 ; Müller et Turner, 2007 et 2010 ; Meredith et Mantel Jr, 2011 ; Boubaker, 2017 ; Papineau, 2018).

Il est donc intéressant d'identifier les compétences comportementales essentielles identifiées par les répondants. Même si l'échantillon est faible, il est intéressant de voir, de manière exploratoire si les chefs/membres d'équipe de projet ayant été en télétravail identifient les mêmes compétences comportementales que ceux qui ne l'ont pas été.

3.3.1. OBSERVATION GLOBALE DU NIVEAU D'IMPORTANCE DES COMPETENCES TRANSVERSALES

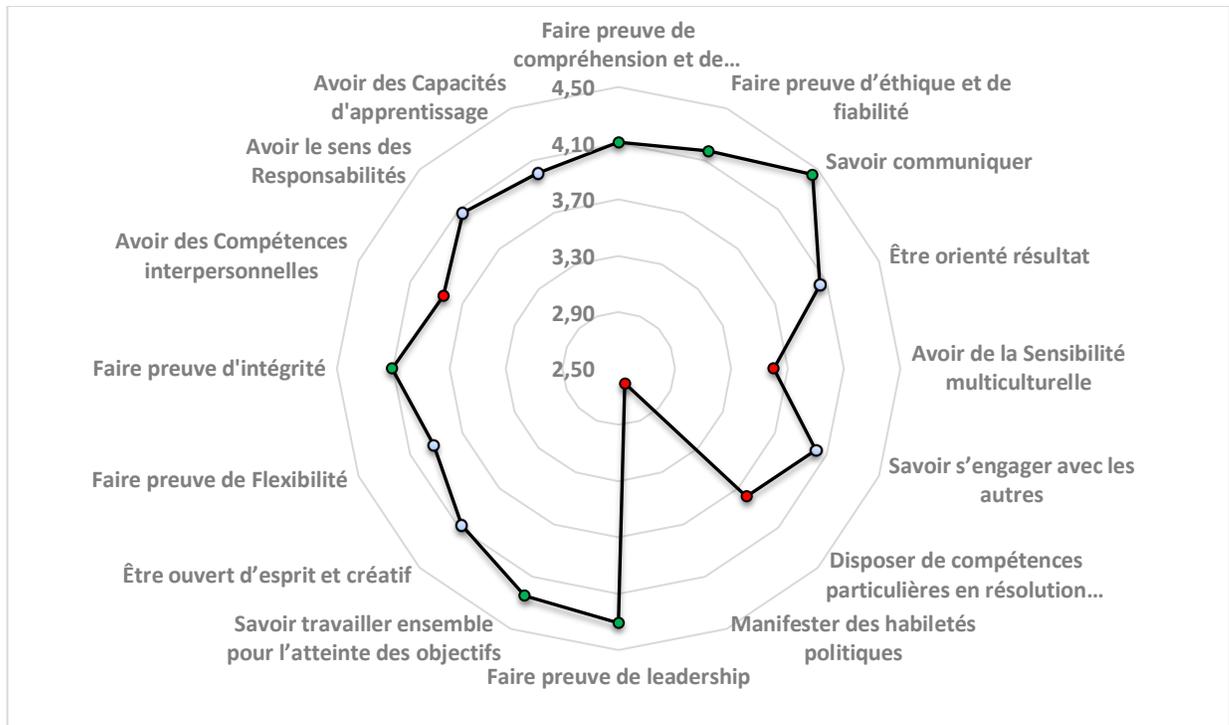


Figure 29: Observation globale du niveau d'importance des compétences transversales

La distribution des moyennes du niveau d'importance des compétences transversales accordée par les chefs/membres d'équipes de projet ayant ou non été en télétravail telle qu'illustrée par cette figure permet de constater que la plupart des compétences de cette catégories revêt une importance considérable au regard des répondants pour le succès de leurs tâches de travail à l'exception de quelques-unes dont le degré d'importance est modéré :

- Manifester des habiletés politiques (2,62) ;
- Avoir de la Sensibilité multiculturelle (3,60) ;
- Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises (3,78) ;
- Avoir des Compétences interpersonnelles (3,85).

Les compétences suivantes ont fait l'objet du degré d'importance moyen le plus élevé :

- *Savoir communiquer* (4,45) ;
- *Faire preuve de leadership* (4,31) ;

- *Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs* (4,25) ;
- Faire preuve d'éthique et de fiabilité (4,17) ;
- Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi (4,11) ;
- Faire preuve d'intégrité (4,11).

3.3.2. IDENTIFICATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES ESSENTIELLES

Le tableau 10 présente une ANOVA de l'effet de la variable catégorielle traduisant la fréquence d'utilisation du télétravail sur les scores des différentes compétences comportementales.

Tableau 10: Identification des compétences comportementales essentielles (Anova)

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi	Intergroupes	,178	4	,044	,331	,856
	Intragroupes	8,068	60	,134		
	Total	8,246	64			
Faire preuve d'éthique et de fiabilité	Intergroupes	,538	4	,134	,352	,842
	Intragroupes	22,571	59	,383		
	Total	23,109	63			
Savoir communiquer	Intergroupes	2,271	4	,568	2,157	,085
	Intragroupes	15,791	60	,263		
	Total	18,062	64			
Être orienté résultat	Intergroupes	,328	4	,082	,201	,937
	Intragroupes	24,533	60	,409		
	Total	24,862	64			
Avoir de la Sensibilité multiculturelle	Intergroupes	3,062	4	,766	,909	,465
	Intragroupes	50,538	60	,842		
	Total	53,600	64			
Savoir s'engager avec les autres	Intergroupes	,447	4	,112	,183	,946
	Intragroupes	36,538	60	,609		
	Total	36,985	64			

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises	Intergroupes	3,400	4	,850	1,028	,400
	Intragroupes	49,585	60	,826		
	Total	52,985	64			
Manifester des habiletés politiques	Intergroupes	9,633	4	2,408	2,904	,029
	Intragroupes	49,752	60	,829		
	Total	59,385	64			
Faire preuve de leadership	Intergroupes	3,125	4	,781	1,896	,123
	Intragroupes	24,721	60	,412		
	Total	27,846	64			
Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs	Intergroupes	2,215	4	,554	1,113	,359
	Intragroupes	29,847	60	,497		
	Total	32,062	64			
Être ouvert d'esprit et créatif	Intergroupes	,361	4	,090	,267	,898
	Intragroupes	20,255	60	,338		
	Total	20,615	64			
Faire preuve de Flexibilité	Intergroupes	,841	4	,210	,490	,743
	Intragroupes	25,774	60	,430		
	Total	26,615	64			
Faire preuve d'intégrité	Intergroupes	2,558	4	,640	1,018	,405
	Intragroupes	37,688	60	,628		
	Total	40,246	64			
Avoir des Compétences interpersonnelles	Intergroupes	3,015	4	,754	1,208	,317
	Intragroupes	37,447	60	,624		
	Total	40,462	64			
Avoir le sens des Responsabilités	Intergroupes	,631	4	,158	,238	,916
	Intragroupes	39,119	59	,663		
	Total	39,750	63			
Avoir des Capacités d'apprentissage	Intergroupes	3,270	4	,817	1,498	,214
	Intragroupes	32,730	60	,546		
	Total	36,000	64			

Des résultats obtenus, on constate pour toutes les compétences transversales excepté - Manifester des habiletés politiques -, que la signification asymptotique est supérieure à ($P=0.05$), donc on accepte l'hypothèse nulle (H_0). On peut donc conclure qu'il n'y a pas de différence significative entre le niveau d'importance accordée par les cinq groupes traduisant la fréquence d'utilisation du télétravail sur chacune de ces compétences transversales. Les différences de niveau d'importance accordé par les répondants ayant été en télétravail et ceux ne l'ayant pas été est donc non significatif pour les compétences transversales suivantes :

- ✓ Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi
- ✓ Faire preuve d'éthique et de fiabilité
- ✓ Savoir communiquer
- ✓ Être orienté résultat
- ✓ Avoir de la Sensibilité multiculturelle
- ✓ Savoir s'engager avec les autres
- ✓ Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises
- ✓ Faire preuve de leadership
- ✓ Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs
- ✓ Être ouvert d'esprit et créatif
- ✓ Faire preuve de Flexibilité
- ✓ Faire preuve d'intégrité
- ✓ Avoir des Compétences interpersonnelles
- ✓ Avoir le sens des Responsabilités
- ✓ Avoir des Capacités d'apprentissage

En ce qui concerne la compétence transversale - Manifester des habiletés politiques -, la Signification asymptotique (0,029) est inférieure à ($P=0.05$), donc on rejette l'hypothèse nulle (H_0). On peut donc conclure qu'il y a une différence significative entre le niveau d'importance accordée par les cinq groupes sur cette compétence transversale.

Afin d'identifier le ou les paires de groupes dont le niveau d'importance accordé par les répondants est significativement différent pour cette compétence transversale, nous avons réalisé

un test post-hoc, celui de Fisher encore appelé LSD (pour Least Square différence) qui consiste, en hypothèse de variances égales, à procéder à une utilisation de tests t pour effectuer toutes les comparaisons appariées entre des moyennes de groupe. Les résultats se présente comme suit :

Tableau 11: Test Post-hoc (LSD) Manifester des habiletés politiques

Comparaisons multiples :						
Variable dépendante: Manifester des habiletés politiques						
LSD						
(I) Télétravail	(J) Télétravail	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
Jamais	Rarement	,667	,470	,161	-,27	1,61
	Parfois	,333	,390	,396	-,45	1,11
	Souvent	-,433	,372	,248	-1,18	,31
	Très souvent	-,409	,347	,243	-1,10	,29
Rarement	Jamais	-,667	,470	,161	-1,61	,27
	Parfois	-,333	,455	,467	-1,24	,58
	Souvent	-1,100*	,440	,015	-1,98	-,22
	Très souvent	-1,076*	,419	,013	-1,91	-,24
Parfois	Jamais	-,333	,390	,396	-1,11	,45
	Rarement	,333	,455	,467	-,58	1,24
	Souvent	-,767*	,353	,034	-1,47	-,06
	Très souvent	-,742*	,327	,027	-1,40	-,09
Souvent	Jamais	,433	,372	,248	-,31	1,18
	Rarement	1,100*	,440	,015	,22	1,98
	Parfois	,767*	,353	,034	,06	1,47
	Très souvent	,024	,305	,937	-,59	,63
Très souvent	Jamais	,409	,347	,243	-,29	1,10
	Rarement	1,076*	,419	,013	,24	1,91
	Parfois	,742*	,327	,027	,09	1,40
	Souvent	-,024	,305	,937	-,63	,59

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Les résultats indiquent que la Signification asymptotique est inférieure à ($P=0.05$), pour les paires de groupes suivants :

- ✓ Rarement – Souvent (0,015) ;
- ✓ Rarement – Très souvent (0,013) ;
- ✓ Parfois – Souvent (0,034) ;
- ✓ Parfois – Très Souvent (0,027).

On conclut donc que pour ces paires de groupes il y a une différence significative entre le niveau d'importance accordée par répondants sur la compétence transversale – Manifester des habiletés politiques.

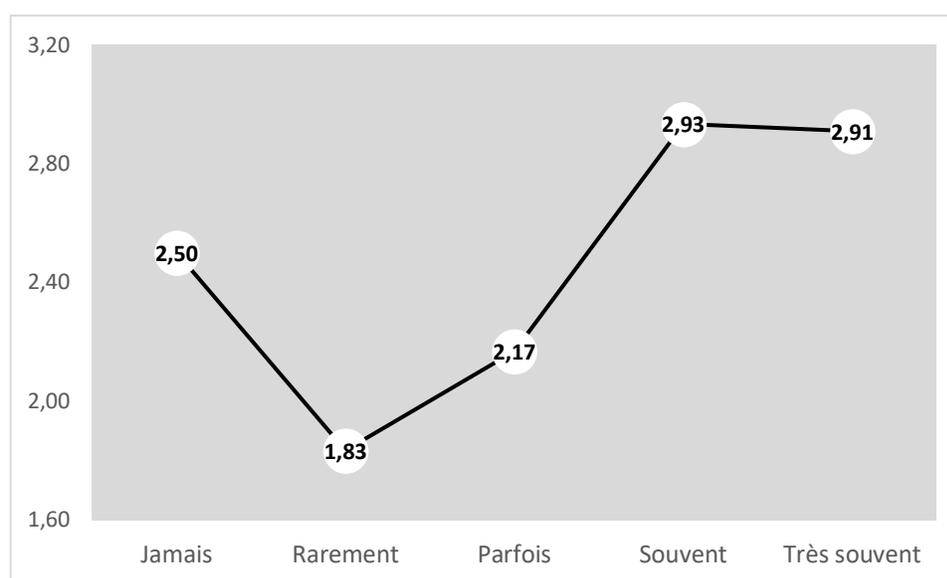


Figure 30: Variation de moyennes pour la compétence Manifester des habiletés politiques par fréquence d'exécution des tâches en télétravail

Cette figure présente la variation de moyenne des cinq groupes de notre échantillon, ce qui nous permet de confirmer la différence significative de niveau d'importance pour les groupes précédemment identifiés. En effet :

- △ les répondants ayant rarement été en télétravail ont moyennement (1,83) estimé que manifester des habiletés politiques est une compétence peu importante voir non importante pour le succès de leurs tâches de travail tandis que ceux ayant été

souvent (2,93) ou très souvent (2,91) estime que cette compétence est légèrement importante.

△ les répondants ayant parfois été en télétravail ont moyennement (2,17) estimé que manifester des habiletés politiques est une compétence peu importante pour le succès de leurs tâches de travail tandis que ceux ayant été souvent (2,93) ou très souvent (2,91) estime que cette compétence est légèrement importante.

On conclut donc que bien que le télétravail a tendance à modérer le degré d'importance accordé à la compétence transversale manifester des habiletés politiques, cette dernière est du point de vue globale des répondants moins essentielle pour la réussite de leurs tâches.

L'observation globale du niveau d'importance des compétences transversales accordé par les répondants (figure 28) a permis de conclure que les compétences les plus importantes étaient :

- **Savoir communiquer** (4,45) ;
- **Faire preuve de leadership** (4,31) ;
- **Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs** (4,25) ;
- Faire preuve d'éthique et de fiabilité (4,17) ;
- Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi (4,11) ;
- Faire preuve d'intégrité (4,11).

Savoir communiquer et Faire preuve de leadership sont les compétences qui viennent en tête de ce classement des compétences essentielles au regard des répondants. Il s'ensuit que :

Pour le succès d'une équipe projet dans le milieu portuaire ouest africain, les membres/Chefs de projets doivent développer les compétences comportementales clés suivantes : **savoir communiquer ; faire preuve de leadership et savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs**

Bien que l'analyse du tableau 10 a permis de noter qu'il n'existe pas de différence significative entre les différents groupes pour ces trois (3) compétences comportementales clés, nous constatons que la signification asymptotique de chacune des compétences – savoir communiquer (0,029) et faire preuve de leadership (0,029) – est plus ou moins proche de ($P=0.05$), donc nous ne sommes pas loin de rejeter l'hypothèse nulle (H_0). En réalisant un

test post-hoc afin de vérifier l'existence d'une différence significative entre les différentes paires de groupes de notre échantillon pour les trois compétences clés identifiées, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 12: Test Post-hoc (LSD) Savoir communiquer, Faire preuve de leadership et Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs

Comparaisons multiples :							
LSD							
Variable dépendante	(I) Télétravail	(J) Télétravail	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 % Borne inférieure	Borne supérieure
Savoir communiquer	Jamais	Rarement	,300	,265	,262	-,23	,83
		Parfois	-,200	,220	,366	-,64	,24
		Souvent	-,100	,209	,635	-,52	,32
		Très souvent	-,336	,196	,091	-,73	,06
	Rarement	Jamais	-,300	,265	,262	-,83	,23
		Parfois	-,500	,257	,056	-1,01	,01
		Souvent	-,400	,248	,112	-,90	,10
		Très souvent	-,636*	,236	,009	-1,11	-,16
	Parfois	Jamais	,200	,220	,366	-,24	,64
		Rarement	,500	,257	,056	-,01	1,01
		Souvent	,100	,199	,617	-,30	,50
		Très souvent	-,136	,184	,462	-,50	,23
	Souvent	Jamais	,100	,209	,635	-,32	,52
		Rarement	,400	,248	,112	-,10	,90
		Parfois	-,100	,199	,617	-,50	,30
		Très souvent	-,236	,172	,174	-,58	,11
	Très souvent	Jamais	,336	,196	,091	-,06	,73
		Rarement	,636*	,236	,009	,16	1,11
		Parfois	,136	,184	,462	-,23	,50
		Souvent	,236	,172	,174	-,11	,58
Faire preuve de leadership	Jamais	Rarement	,000	,331	1,000	-,66	,66
		Parfois	-,167	,275	,547	-,72	,38
		Souvent	-,400	,262	,132	-,92	,12
		Très souvent	-,545*	,245	,030	-1,04	-,06
	Rarement	Jamais	,000	,331	1,000	-,66	,66

Comparaisons multiples :

LSD

Variable dépendante	(I) Télétravail	(J) Télétravail	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 % Borne inférieure Borne supérieure	
		Parfois	-,167	,321	,605	-,81	,48
		Souvent	-,400	,310	,202	-1,02	,22
		Très souvent	-,545	,296	,070	-1,14	,05
	Parfois	Jamais	,167	,275	,547	-,38	,72
		Rarement	,167	,321	,605	-,48	,81
		Souvent	-,233	,249	,352	-,73	,26
		Très souvent	-,379	,230	,105	-,84	,08
	Souvent	Jamais	,400	,262	,132	-,12	,92
		Rarement	,400	,310	,202	-,22	1,02
		Parfois	,233	,249	,352	-,26	,73
		Très souvent	-,145	,215	,501	-,58	,28
	Très souvent	Jamais	,545*	,245	,030	,06	1,04
		Rarement	,545	,296	,070	-,05	1,14
		Parfois	,379	,230	,105	-,08	,84
		Souvent	,145	,215	,501	-,28	,58
	Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs	Jamais	Rarement	,433	,364	,239	-,30
Parfois			,350	,302	,251	-,25	,95
Souvent			,600*	,288	,041	,02	1,18
Très souvent			,327	,269	,228	-,21	,87
Rarement		Jamais	-,433	,364	,239	-1,16	,30
		Parfois	-,083	,353	,814	-,79	,62
		Souvent	,167	,341	,626	-,51	,85
		Très souvent	-,106	,325	,745	-,76	,54
Parfois		Jamais	-,350	,302	,251	-,95	,25
		Rarement	,083	,353	,814	-,62	,79
		Souvent	,250	,273	,364	-,30	,80
		Très souvent	-,023	,253	,929	-,53	,48
Souvent		Jamais	-,600*	,288	,041	-1,18	-,02
		Rarement	-,167	,341	,626	-,85	,51
		Parfois	-,250	,273	,364	-,80	,30
		Très souvent	-,273	,236	,253	-,75	,20
		Jamais	-,327	,269	,228	-,87	,21

Comparaisons multiples :							
LSD							
Variable dépendante	(I) Télétravail	(J) Télétravail	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 % Borne inférieure	Borne supérieure
	Très souvent	Rarement	,106	,325	,745	-,54	,76
		Parfois	,023	,253	,929	-,48	,53
		Souvent	,273	,236	,253	-,20	,75

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

Les résultats indiquent que la Signification asymptotique est inférieure à ($P=0.05$), pour les paires de groupes suivants :

- ✓ Savoir communiquer : Rarement – Très souvent (0,009) ;
- ✓ Faire preuve de leadership : Jamais – Très souvent (0,030) ;
- ✓ Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs : Jamais – Souvent (0,041).

On conclut donc que pour ces paires de groupes il y a une différence significative entre le niveau d'importance accordée par les répondants sur chacune des compétences transversales concernées.

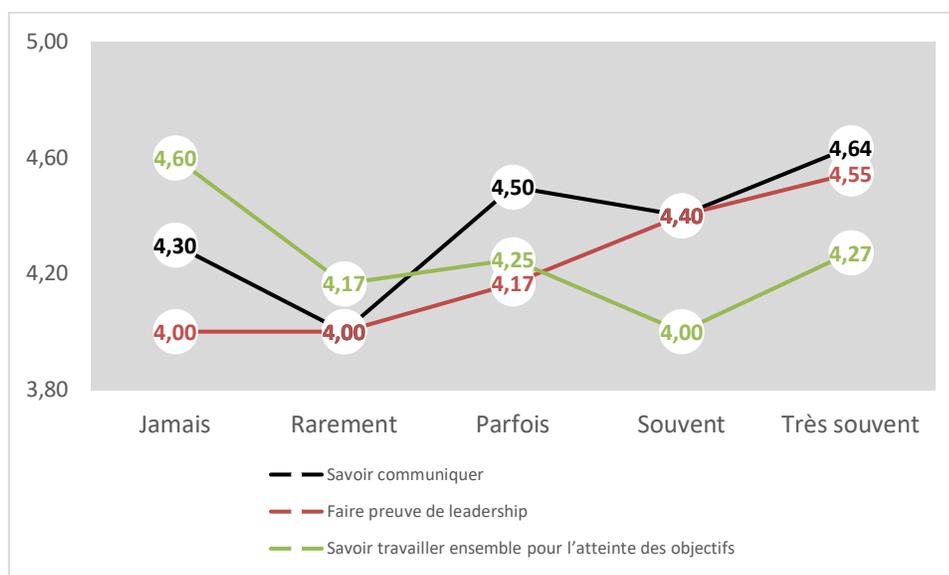


Figure 31: Variation de moyennes des compétences comportementales clés par fréquence d'exécution des tâches en télétravail

Cette figure présente la variation de moyenne des cinq groupes de notre échantillon pour les trois compétences comportementales clés identifiées. En effet :

- △ la compétence savoir communiquer est plus importante pour les répondants ayant été en télétravail (parfois(4,50) ; souvent (4,40) ou très souvent (4,64)) que pour les autres (rarement (4,00) ; jamais (4,30)) ;
- △ plus les répondants étaient en télétravail au cours de la dernière année, plus ils estiment que la compétence faire preuve de leadership est essentielle ;
- △ la compétence savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs est plus importante pour les répondants n'ayant pas du tout été en télétravail ou ceux l'ayant rarement expérimenté ;

On conclut donc que :

- en situation de télétravail, les compétences individuelles clés à développer par ordre d'importance sont :
 - ✓ Savoir communiquer
 - ✓ Faire preuve de leadership
 - ✓ Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs
- en présentiel, les compétences individuelles clés à développer par ordre d'importance sont :
 - ✓ Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs
 - ✓ Savoir communiquer
 - ✓ Faire preuve de leadership

3.3.3. CLASSIFICATION DES COMPETENCES COMPORTEMENTALES

Le degré d'importance accordé par les répondants à chacune des catégories de compétences étant élevé et non négligeable, s'en tenir exclusivement à ces trois compétences ne serait pas représentatif. C'est pourquoi nous avons mené une analyse factorielle en composantes principales (ACP). Cette analyse a pour objectif de permettre d'interpréter la structure d'un ensemble de variables, en réduisant l'information contenue à l'intérieur d'un

nombre étendu de variables en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'information. Rappelons que pour ce sondage nous avons obtenu 71 répondants dont 65 ont globalement complété le questionnaire. Cependant, des 65, deux répondants n'ont pas répondu l'un au niveau de la compétence faire preuve d'éthique et de fiabilité et l'autre avoir le sens des responsabilités, il n'était donc pas possible de mener une analyse factorielle spécifique des compétences comportementales choisi par chaque répondant à cause des réponses incomplètes. Notre analyse a donc été faite avec les observations générales sous la condition d'ajouter aux données manquantes des valeurs moyennes.

Vérification de l'existence de données factorisables

Le tableau ci-dessus présente les tests qui permettent d'estimer si les données produites par notre échantillon sont factorisables.

Tableau 13: Tests de factorisation des données

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,842
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	549,911
	ddl	120
	Signification	,000

La valeur de l'indice KMO qui donne un aperçu global de la qualité des corrélations inter-items est de (.842) et peut être interprété comme méritoire car compris entre 0,80 et 0,90. Le test de sphéricité de Bartlett donne (.000) dans notre cas. Il est donc très significatif car $< (p=0.05)$. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle qui suppose que la matrice de corrélation est une matrice identité qui explique que toutes les variables sont parfaitement indépendantes. Les données de notre échantillon sont donc factorisables.

Extraction des composantes principales (facteurs)

Le tableau 13 ci-dessous présente les différents facteurs issus de notre ACP. On constate dans la deuxième colonne que seulement quatre facteurs ont des valeurs propres (Eigenvalue) supérieure à 1. Le facteur 1 présente 44,303% de la variance totale des 16 variables de l'analyse. La valeur cumulative en pourcentage des quatre facteurs permet d'expliquer 69,507% de la variance et cela explique aussi qu'on perd environ 30% de l'information du début. De plus, les facteurs de 5 à 16 n'expliquent pas assez de variances. En application de la règle de Kaiser, nous retenons donc les 4 premiers facteurs (Composantes 1 à 5).

Tableau 14:Facteurs et variance totale expliquée

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	7,088	44,303	44,303	7,088	44,303	44,303	5,452	34,076	34,076
2	1,777	11,107	55,410	1,777	11,107	55,410	2,268	14,175	48,251
3	1,250	7,816	63,225	1,250	7,816	63,225	1,992	12,448	60,699
4	1,005	6,282	69,507	1,005	6,282	69,507	1,409	8,808	69,507
5	,790	4,939	74,446						
6	,679	4,241	78,687						
7	,623	3,893	82,580						
8	,509	3,183	85,763						
9	,480	3,000	88,764						
10	,403	2,521	91,285						
11	,348	2,176	93,461						
12	,300	1,874	95,335						
13	,262	1,638	96,973						
14	,211	1,316	98,288						
15	,171	1,070	99,358						
16	,103	,642	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Interprétation et étiquetage des facteurs

La colonne extraction du tableau ci-dessous nous indique pour chaque variable, la part de la variance expliquée par la solution à 4 composantes retenues précédemment. En parcourant les valeurs de cette colonne, nous pouvons dire que 8 des 16 valeurs sont supérieures à 69,507%, le niveau de variance globale. Les 8 autres qui ne le sont pas se rapprochent de cette valeur. Les variables sont plus ou moins corrélées entre elles.

Tableau 15:Qualités de représentation

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi	1,000	,749
Faire preuve d'éthique et de fiabilité	1,000	,625
Savoir communiquer	1,000	,836
Être orienté résultat	1,000	,577
Avoir de la Sensibilité multiculturelle	1,000	,567
Savoir s'engager avec les autres	1,000	,639
Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises	1,000	,710
Manifester des habiletés politiques	1,000	,798
Faire preuve de leadership	1,000	,802
Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs	1,000	,614
Être ouvert d'esprit et créatif	1,000	,687
Faire preuve de Flexibilité	1,000	,692
Faire preuve d'intégrité	1,000	,741
Avoir des Compétences interpersonnelles	1,000	,614
Avoir le sens des Responsabilités	1,000	,782
Avoir des Capacités d'apprentissage	1,000	,689
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Afin d'obtenir une représentation factorielle plus simple, nous faisons une rotation VARIMAX. Ce type de rotation permet de préserver l'orthogonalité (l'indépendance) entre les facteurs. Le tableau suivant présente les résultats obtenus :

Tableau 16:Obtention des facteurs après la rotation VARIMAX

Rotation de la matrice des composantes ^a				
	Composante			
	1	2	3	4
Faire preuve d'intégrité	,805	,137	,171	-,214
Avoir le sens des Responsabilités	,780	,298	,230	-,176
Être ouvert d'esprit et créatif	,762	,255	,155	,133
Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs	,747	,058	-,060	,219
Être orienté résultat	,719	,103	,195	,109
Avoir des Capacités d'apprentissage	,716	,095	,297	-,279
Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises	,675	,500	,053	,033
Faire preuve de Flexibilité	,674	,033	,402	-,275
Faire preuve d'éthique et de fiabilité	,567	,087	,533	,110
Avoir de la Sensibilité multiculturelle	,503	,242	,498	-,091
Manifester des habiletés politiques	-,080	,764	,428	-,155
Faire preuve de leadership	,209	,726	-,129	,464
Savoir s'engager avec les autres	,501	,607	-,069	,121
Avoir des Compétences interpersonnelles	,467	,517	,357	-,045
Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi	,142	,047	,846	,101
Savoir communiquer	-,065	,080	,110	,902
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.				
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.				
a. Convergence de la rotation dans 16 itérations.				

Les facteurs identifiés se présentent donc comme suit :

Tableau 17:Étiquetage des facteurs

Facteurs		Compétences comportementales
1	Compétences personnelles et gestion de groupe	Faire preuve d'intégrité (Honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)
		Avoir le sens des Responsabilités (Responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, auto-discipliné, veut bien faire, consciencieux)

		Être ouvert d'esprit et créatif (Savoir penser « en dehors du contexte », imaginer un état futur inconnu, identifier et voir différents contextes)
		Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs (Agir en facilitateur, développer et maintenir les relations)
		Être orienté résultat (Efficacité, efficacité, productivité, gestion des attentes et intégration des aspects techniques, sociaux et environnementaux)
		Avoir des Capacités d'apprentissage
		Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises (Rhétorique, persuasion, modération et résistance au stress)
		Faire preuve de Flexibilité (Adaptabilité, prêt à changer, apprenant à vie, accepte de nouvelles choses)
		Faire preuve d'éthique et de fiabilité (Savoir développer de la confiance et renforcer les relations interpersonnelles, savoir respecter ses propres normes même sous pression et face à l'opposition, savoir corriger et adapter son comportement personnel)
		Avoir de la Sensibilité multiculturelle (Sensibilité aux valeurs, aux croyances, attitude d'ouverture vis-à-vis de l'étranger...)
2	Habiletés relationnelles	Manifester des habiletés politiques
		Faire preuve de leadership (Force émotionnelle, forte capacité d'écoute, savoir accepter erreurs et échecs, gérer des équipes virtuelles, partager les valeurs et créer l'esprit d'équipe)
		Savoir s'engager avec les autres (Humour, respect des autres)
		Avoir des Compétences interpersonnelles (Gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)
3	Compréhension et auto contrôle	Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi (Se contrôler, savoir comprendre et orienter ses propres émotions et comportements, être personnellement motivé, savoir se fixer des objectifs individuels de façon explicite et réaliste, savoir réaliser des autocontrôles réguliers)
4	Communication	Savoir communiquer (Savoir pratiquer l'écoute active, faire preuve d'empathie, utiliser efficacement le langage corporel et les techniques de présentation et de modération)

3. 4. LES COMPETENCES DIGITALES EN TELETRAVAIL

Les différentes études sur le télétravail établissent plusieurs types de compétences et d'habiletés digitales requises chez le télétravailleur. Daele et Docq, (2002) considèrent que les compétences reliées à la communication médiatisée par ordinateur constituent un facteur important dans le bon déroulement d'activités en ligne. Selon eux, les compétences techniques reliées à l'informatique sont déterminantes dans la dynamique collaborative ayant des répercussions sur la productivité du groupe. Le degré de maîtrise des outils utilisés aurait un impact quant à la prise en charge des tâches nécessitant les Technologies de l'Information. Selon Davel et Tremblay (2011), les individus qui possèdent les compétences clés reliées à l'autoformation en ligne utiliseraient davantage les ressources mises à leur disposition, ils auraient même leur propre réseau personnel de ressources sans compter qu'ils se montreraient particulièrement habiles à réfléchir à leurs actions et à en tirer des leçons. Il faut donc que les télétravailleurs possèdent des compétences minimales d'autoformation et suffisamment d'autonomie pour chercher les informations requises pour réussir en situation de télétravail.

Dans le cadre de notre étude, il est intéressant d'identifier les compétences digitales que le contexte du télétravail induit par la pandémie a suscité dans le milieu portuaire ouest africain. Même si l'échantillon est faible, on peut observer, de manière exploratoire, si les chefs et les membres d'équipe de projet ayant été en télétravail identifient les mêmes compétences digitales.

La distribution des moyennes du niveau des compétences digitales améliorées par les chefs/membres d'équipes de projet en télétravail telle qu'illustrée par la figure 27 permet de constater que les répondants ont tout au moins moyennement amélioré leur niveau par rapport à la plupart des activités numériques identifiées.

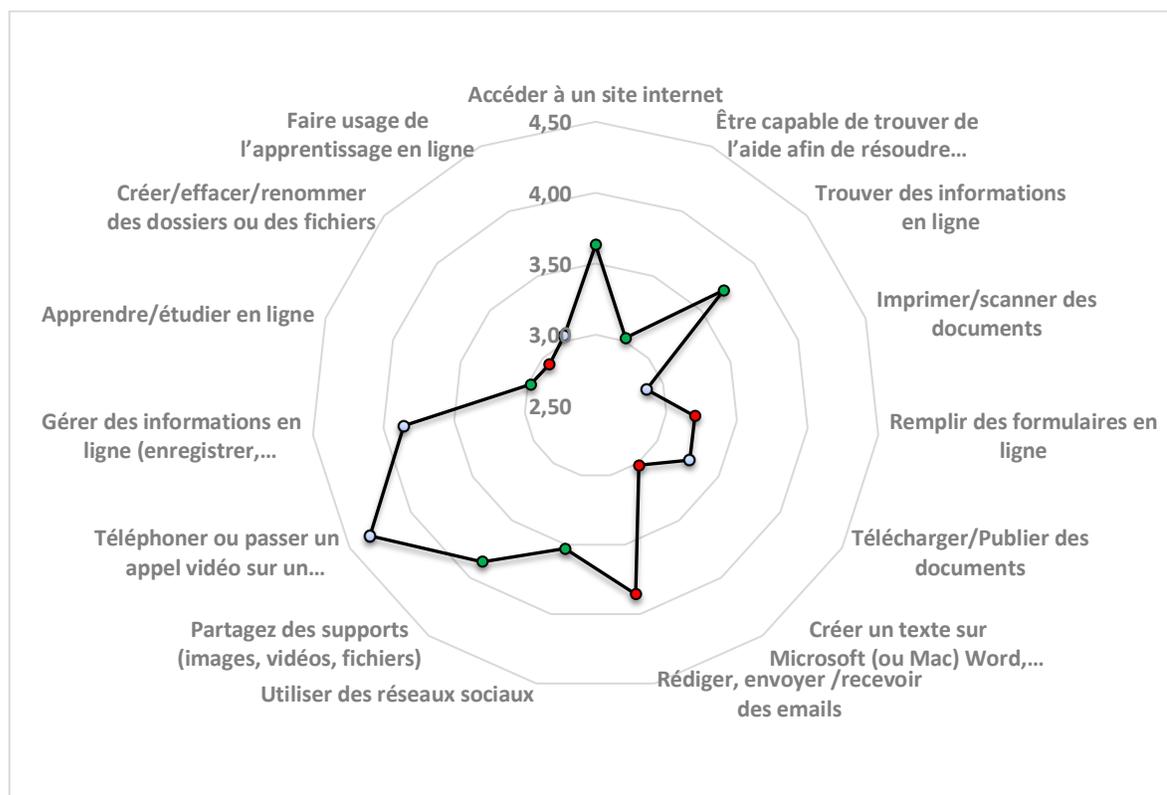


Figure 32: Observation globale des compétences digitales améliorées en télétravail

Les compétences suivantes ont fait l'objet d'une grande amélioration de leur niveau depuis qu'ils sont passé en télétravail :

- Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques **(4,33)** ;
- Rédiger, envoyer /recevoir des emails **(3,86)** ;
- Partagez des supports (images, vidéos, fichiers) **(3,86)** ;
- Gérer des informations en ligne (enregistrer, envoyez/récupérer) **(3,86)** ;
- Trouver des informations en ligne **(3,71)** ;

On conclut donc que la compétence digitale essentiellement suscitée par le télétravail est Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques.

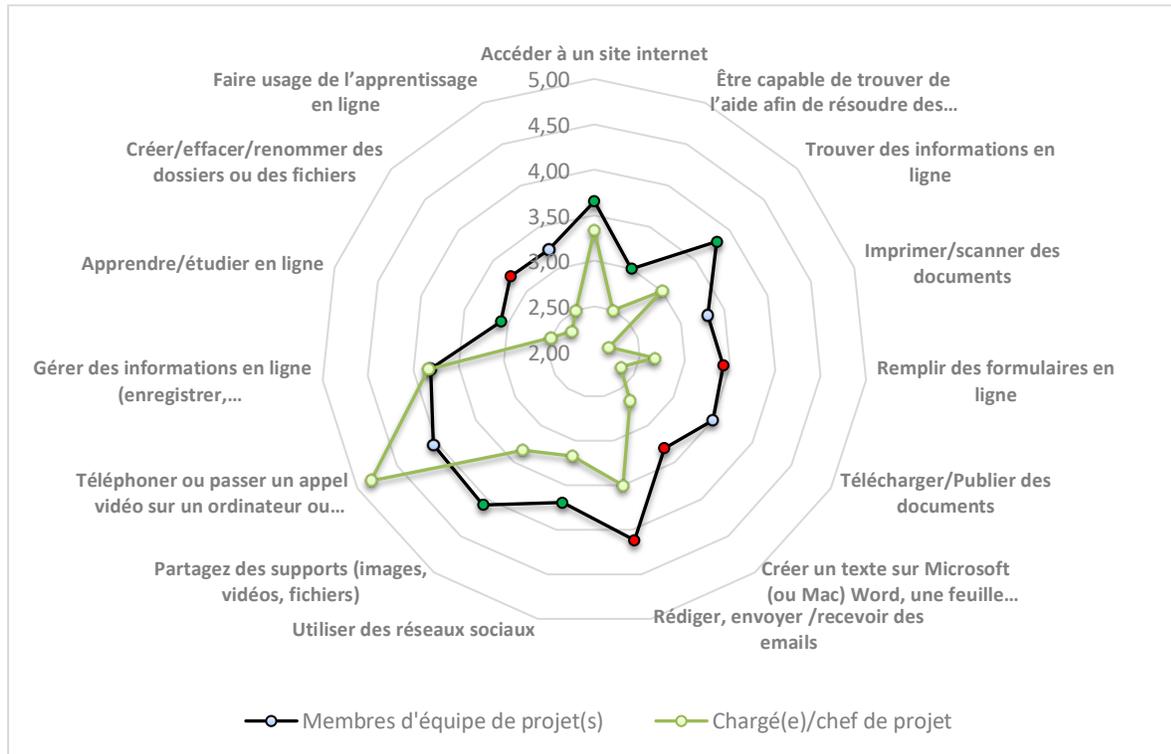


Figure 33: Observation des compétences digitales améliorées en télétravail par les Chefs de projet et les membres d'équipe

Cette figure illustre la distribution des moyennes du niveau d'amélioration des compétences digitales par les chefs et les membres d'équipes de projet. On a pu constater que les chefs et les membres d'équipes de projet n'ont pas amélioré les mêmes compétences digitales en télétravail. Tandis que les Chefs d'équipes projet ont énormément développé la compétence digitale téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques (4,83), les membres d'équipe de projet ont beaucoup améliorer les compétences digitales suivantes :

- Rédiger, envoyer/recevoir des emails (4,12) ;
- Partagez des supports (images, vidéos, fichiers) (4,08) ;
- Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques (4,04) ;
- Trouver des informations en ligne (3,81) ;
- Gérer des informations en ligne (enregistrer, envoyez/récupérer) (3,81) ;

On conclut donc que les chefs projet et les membres d'équipes projet sont amenés à développer prioritairement différentes compétences digitales dans le cadre du télétravail. Alors que les Chefs d'équipe projets développent prioritairement leur niveau quant à Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques, les membres d'équipe projet doivent essentiellement développer les compétences digitales associées à : Rédiger, envoyer/recevoir des emails ; Partagez des supports (images, vidéos, fichiers) (4,08) ; Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le management de projet ne se focalise plus uniquement sur les compétences techniques permettant de bien gérer un projet, mais aussi sur l'importance de développer des compétences nouvelles, appelées « soft skills », « compétences transversales » ou encore « compétences comportementales ». L'intérêt pour ces compétences tant dans la littérature que dans les entreprises ne fait plus aucun doute. Les organisations ont compris que l'identification et le développement de ces compétences peuvent contribuer à leur performance financière et sociale. D'ailleurs, le renforcement de la gestion des talents et le développement des ressources humaines des communautés portuaires sont des objectifs clés qui sont au cœur des préoccupations des réseaux portuaires francophones et anglophones actifs en Afrique. Ces derniers recourent à des projets de grande envergure afin de faire face aux nombreux défis auxquels ils sont confrontés et la crise sanitaire actuelle marquée par la covid impose depuis plus d'un an le télétravail comme solution miracle.

La performance des salariés en télétravail constitue donc une question importante pour maintenir la performance des projets et des organisations et conséquemment, notre étude s'est interrogée sur les compétences individuelles particulières, et notamment comportementales et digitales ou numériques, que les Chefs/membres d'équipes de projet doivent mobiliser pour le succès de leurs projets en télétravail.

Pour identifier ces compétences individuelles particulières (comportementales et digitales), nous avons construit un questionnaire Web basé sur un modèle théorique issu d'une revue de littérature et plus particulièrement sur la 4^{ème} édition du Référentiel de compétences individuelles de l'IPMA, (ICB4) . L'outil de collecte utilisé a été un sondage web implanté sur Survey Monkey © et nous avons obtenu 71 répondants. Parmi eux 65 ont complété le questionnaire dans sa globalité et dont plus de 75% étaient en télétravail au cours de la dernière année et parmi lesquels 12% étaient des Chefs projets.

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer que bien que l'acquisition des hard skills soit importante en mode projet dans le contexte portuaire ouest africain, qu'il s'agisse du travail en présentiel que du télétravail, l'acquisition des compétences comportementales l'est davantage en présentiel et encore plus en télétravail.

Dans un premier temps, nous avons pu lister les compétences comportementales considérées comme incontournables auprès des chefs/membres d'équipe projet (savoir communiquer ; faire preuve de leadership ; savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs), et par analyse factorielle en composantes principales, nous avons regroupé l'ensemble des compétences identifiées en 4 axes :

- compétences personnelles et gestion de groupe ;
- habiletés relationnelles ;
- compréhension et auto contrôle ;
- communication.

Dans un second temps, nous avons pu identifier les compétences digitales essentielles pour le succès du projet en contexte de télétravail. La compétence digitale la plus améliorée par le télétravail est 'téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques'. Cependant, nous avons remarqué que les chefs projet et les membres d'équipes projet sont amenés à développer prioritairement différentes compétences digitales dans le cadre du télétravail. Alors que les Chefs d'équipe projets développent prioritairement leur niveau quant à Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques, les membres d'équipe projet doivent savoir rédiger, envoyer/recevoir des emails ; partager des supports (images, vidéos, fichiers) et téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques.

Toutefois, l'importance des résultats obtenus lors de cette étude, n'empêche pas de noter la principale limite suivante : la taille de l'échantillon est faible pour que les résultats soient généralisés : malgré que nous ayons envoyé le questionnaire construit sur Survey Monkey a un grand nombre de répondants potentiels, nous n'avons obtenus que 65 répondants fiables. Ce travail pourrait être généralisé à dans des contextes industriels

différents, à des pays différents car le classement des compétences comportementales que nous avons observé au port de Cotonou serait possiblement différent dans un autre contexte.

Une des réflexions qui pourraient être poursuivies à l'issue de notre recherche serait notamment celle de l'évaluation et du développement des compétences comportementales identifiées : en effet, si les compétences sont indispensables, comment les évaluer et comment les développer au niveau des membres d'équipes et chefs projets ? Cela nous semble un aspect important que d'autres études pourraient prendre en considération.

ANNEXE 1 : SONDAGE

Des compétences incontournables

Depuis plus d'un an maintenant, le monde est bouleversé par une crise sanitaire qui a des répercussions multiples et notamment sur le monde de travail. Le confinement imposé par cette crise sanitaire a poussé les organisations à recourir au télétravail comme solution miracle pour maintenir leurs activités. La performance des salariés en télétravail constitue donc une question importante pour maintenir la performance des projets et des organisations et conséquemment, il est essentiel de s'interroger sur les compétences particulières, et notamment comportementales et digitales ou numériques, que les membres d'équipes de projet doivent mobiliser pour le succès de leurs projets en télétravail. Ainsi cette recherche vise une meilleure connaissance des compétences non techniques essentielles à la réussite d'une équipe projet en mode télétravail.

Je sollicite votre participation pour répondre à ce sondage qui prendra une quinzaine de minutes de votre temps et le retour du questionnaire en ligne sera considéré comme un consentement implicite à prendre part à la recherche. La participation à cette recherche est volontaire et il est possible d'arrêter de répondre au questionnaire à n'importe quel moment en fermant la fenêtre du navigateur, ce qui aura pour effet d'effacer automatiquement les réponses. Les données recueillies seront protégées par un mot de passe et seulement les membres de l'équipe de recherche y auront accès.

En cas de difficulté à accéder ou à remplir le questionnaire, veuillez communiquer avec moi à l'adresse suivante Ivan.Awassi@uqar.ca.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration

* 1. Dans la dernière année, avez vous exercé vos tâches en contexte de télétravail ?

- Jamais Rarement Parfois Souvent Très souvent

Si Parfois, Souvent ou Très souvent, aller en 12

L'importance des compétences transversales

2. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacun des types de compétences suivants dans le succès de réalisation de vos tâches de travail

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Compétences professionnelles: ce sont les compétences techniques générales ou spécifiques au champ d'expertise de la profession	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences transversales: ce sont les compétences personnelles et relationnelles qu'un gestionnaire ou employé doit démontrer dans l'exercice de sa profession.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacune des compétences transversales et/ou aptitudes suivantes dans le succès de réalisation de vos tâches de travail.

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi (se contrôler, savoir comprendre et orienter ses propres émotions et comportements, être personnellement motivé, savoir se fixer des objectifs individuels de façon explicite et réaliste, savoir réaliser des autocontrôles réguliers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'éthique et de fiabilité (savoir développer de la confiance et renforcer les relations interpersonnelles, savoir respecter ses propres normes même sous pression et face à l'opposition, savoir corriger et adapter son comportement personnel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir communiquer (savoir pratiquer l'écoute active, faire preuve d'empathie, utiliser efficacement le langage corporel et les techniques de présentation et de modération)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être orienté résultat (efficacité, efficience, productivité, gestion des attentes et intégration des aspects techniques, sociaux et environnementaux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir de la Sensibilité multiculturelle (sensibilité aux valeurs, aux croyances, attitude d'ouverture vis-à-vis de l'étranger...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir s'engager avec les autres (humour, respect des autres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises (rhétorique, persuasion, modération et résistance au stress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifester des habiletés politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de leadership (force émotionnelle, forte capacité d'écoute, savoir accepter erreurs et échecs, gérer des équipes virtuelles, partager les valeurs et créer l'esprit d'équipe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs (agir en facilitateur, développer et maintenir les relations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être ouvert d'esprit et créatif (savoir penser « en dehors du contexte », imaginer un état futur inconnu, identifier et voir différents contextes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de Flexibilité (adaptabilité, prêt à changer, apprenant à vie, accepte de nouvelles choses)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Compétences interpersonnelles (gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, auto-discipliné, veut bien faire, consciencieux.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Capacités d'apprentissage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Informations générales

4. Quel est votre genre ?

- Homme

 Autre
 Femme

 Je ne veux pas répondre

5. Quelle est la taille de votre organisation ?

- Moins de 10 employés

 De 10 à 50 employés

 De 50 à 200 employés
 de 200 à 500 employés

 Plus de 500 employés

6. Quelle typologie décrit le mieux votre organisation ?

- Société d'état

 Autorité portuaire

 Ministère
 Entreprise privée

 Organisation internationale

 Entité étatique
 Autre (veuillez préciser)

7. Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 25 ans

 De 25 à 35 ans

 De 36 à 45 ans

 De 46 à 55 ans

 De 56 à 65 ans
 Plus de 65 ans

8. Quel est votre niveau d'études le plus élevé ?

- Secondaire

 Baccalauréat

 BTS

 Licence

 Maîtrise

 Ingénieur

 Doctorat
 Autre (veuillez préciser)

9. Durant la dernière année, quelles fonctions avez vous occupé ?

- membre d'équipe de projet(s)

 membre d'équipe ou chargé(e)/chef de projet

 chargé(e)/chef de projet seulement
 Autre (veuillez préciser)

10. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ou exercez-vous cette fonction ?

- Moins de 5 ans 6-10 ans 11-15 ans 16-20 ans Plus de 20 ans

*11. Êtes-vous intéressé(e) à recevoir les résultats de l'étude ?

- Oui
 Non

Si oui, veuillez indiquer votre adresse courriel ?

Fin du sondage

L'importance des compétences transversales

12. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacune des catégories de compétences suivantes dans le succès de vos tâches de travail

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Compétences professionnelles:					
- Compétences fondamentales (peu importe son expérience et son ou ses champs d'expertises)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Compétences spécialisés (elles concernent chacun des champs d'expertise de la profession)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compétences transversales: ce sont les compétences personnelles et relationnelles qu'un manager et/ou gestionnaire doit démontrer dans l'exercice de sa profession.					
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Veuillez indiquer le niveau d'importance que vous accordez à chacune des compétences transversales et/ou aptitudes suivantes dans le succès de réalisation de vos tâches de travail.

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Faire preuve de compréhension et de contrôle de soi (se contrôler, savoir comprendre et orienter ses propres émotions et comportements, être personnellement motivé, savoir se fixer des objectifs individuels de façon explicite et réaliste, savoir réaliser des autocontrôles réguliers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'éthique et de fiabilité (savoir développer de la confiance et renforcer les relations interpersonnelles, savoir respecter ses propres normes même sous pression et face à l'opposition, savoir corriger et adapter son comportement personnel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir communiquer (savoir pratiquer l'écoute active, faire preuve d'empathie, utiliser efficacement le langage corporel et les techniques de présentation et de modération)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être orienté résultat (efficacité, efficience, productivité, gestion des attentes et intégration des aspects techniques, sociaux et environnementaux)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir de la Sensibilité multiculturelle (sensibilité aux valeurs, aux croyances, attitude d'ouverture vis-à-vis de l'étranger...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas du tout important	Peu important	Légèrement important	Très important	Extrêmement important
Savoir s'engager avec les autres (humour, respect des autres)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposer de compétences particulières en résolution de conflits et crises (rhétorique, persuasion, modération et résistance au stress)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifester des habiletés politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de leadership (force émotionnelle, forte capacité d'écoute, savoir accepter erreurs et échecs, gérer des équipes virtuelles, partager les valeurs et créer l'esprit d'équipe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savoir travailler ensemble pour l'atteinte des objectifs (agir en facilitateur, développer et maintenir les relations)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être ouvert d'esprit et créatif (savoir penser « en dehors du contexte », imaginer un état futur inconnu, identifier et voir différents contextes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de Flexibilité (adaptabilité, prêt à changer, apprenant à vie, accepte de nouvelles choses)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'intégrité (honnête, éthique, haute moralité, a des valeurs personnelles, fait ce qui est juste)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Compétences interpersonnelles (gentil, agréable, sens de l'humour, amical, empathique, maîtrise de soi, patient, sociabilité, chaleur, habiletés sociales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir le sens des Responsabilités (responsable, fiable, fait le travail, ingénieux, auto-discipliné, veut bien faire, consciencieux.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir des Capacités d'apprentissage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caractéristiques liées au télétravail

14. Durant la dernière année, pendant combien de temps avez-vous expérimenté le télétravail ?

- Moins d'un mois
 De 1 à 3 mois
 De 3 à 6 mois
 De 6 à 9 mois
 De 9 à 12 mois

15. Quel changement le télétravail a-t-il induit dans votre charge de travail ?

- Moins de travail
 Ni plus ni moins de travail
 Plus de travail

16. Quel est votre niveau d'accord avec les propositions suivantes ?

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt en désaccord	Pas du tout d'accord
Dans le cadre du télétravail, j'ai fait preuve d'innovation quant à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En contexte de télétravail, mon niveau de stress augmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En contexte de télétravail, la nature des tâches à exécuter change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dispose de bonnes conditions de télétravail et je suis fonctionnel à partir de mon domicile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En contexte de télétravail, j'ai ressenti un isolement vis-à-vis de l'entreprise/organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En contexte de télétravail, j'ai ressenti un isolement vis-à-vis de mes collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai reçu le soutien de mon entreprise/organisation dans le cadre de l'exécution de mes tâches en télétravail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Amélioration de vos compétences digitales

17. Depuis que vous êtes en télétravail, avez-vous amélioré votre niveau par rapport aux activités numériques suivantes

	Pas du tout	Un peu	Moyennement	Beaucoup	Énormément
Accéder à un site internet	<input type="radio"/>				
Être capable de trouver de l'aide afin de résoudre des problèmes et les dépanner	<input type="radio"/>				
Trouver des informations en ligne	<input type="radio"/>				
Imprimer/scanner des documents	<input type="radio"/>				
Remplir des formulaires en ligne	<input type="radio"/>				
Télécharger/Publier des documents	<input type="radio"/>				
Créer un texte sur Microsoft (ou Mac) Word, une feuille de calcul sur Microsoft (ou Mac) Excel ou une présentation sur Microsoft (ou Mac) Powerpoint	<input type="radio"/>				
Rédiger, envoyer /recevoir des emails	<input type="radio"/>				
Utiliser des réseaux sociaux	<input type="radio"/>				
Partager des supports (images, vidéos, fichiers)	<input type="radio"/>				
Téléphoner ou passer un appel vidéo sur un ordinateur ou autres appareils numériques	<input type="radio"/>				
Gérer des informations en ligne (enregistrer, envoyer/récupérer)	<input type="radio"/>				
Apprendre/étudier en ligne	<input type="radio"/>				
Créer/effacer/renommer des dossiers ou des fichiers	<input type="radio"/>				
Faire usage de l'apprentissage en ligne	<input type="radio"/>				

Copie de page: Informations générales

18. Quel est votre genre ?

- Homme Autre
 Femme Je ne veux pas répondre

19. Quelle est la taille de votre organisation ?

- Moins de 10 employés De 10 à 50 employés De 50 à 200 employés
 de 200 à 500 employés Plus de 500 employés

20. Quelle typologie décrit le mieux votre organisation ?

- Société d'état Autorité portuaire Ministère
 Entreprise privée Organisation internationale Entité étatique
 Autre (veuillez préciser)

21. Quelle est votre tranche d'âge ?

- Moins de 25 ans De 25 à 35 ans De 36 à 45 ans De 46 à 55 ans De 56 à 65 ans
 Plus de 65 ans

22. Quel est votre niveau d'études le plus élevé ?

- Secondaire Baccalauréat BTS Licence Maîtrise Ingénieur Doctorat
 Autre (veuillez préciser)

23. Durant la dernière année, quelles fonctions avez vous occupé?

- membre d'équipe de projet(s) seulement membre d'équipe ou chargé(e)/chef de projet chargé(e)/chef de projet seulement
 Autre (veuillez préciser)

24. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ou exercez-vous cette fonction ?

- Moins de 5 ans 6-10 ans 11-15 ans 16-20 ans Plus de 20 ans

25. Êtes-vous intéressé(e) à recevoir les résultats de l'étude ?

- Oui
 Non

Si oui, veuillez indiquer votre adresse courriel ?

Fin du sondage

ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



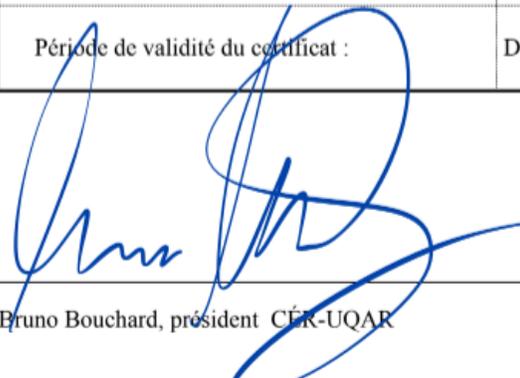
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titulaire du projet :	Ivan Awassi
Unité de recherche :	Maîtrise en gestion de projet
Direction de recherche :	Bruno Urli
Titre du projet :	Les compétences essentielles pour la réussite des projets en contexte de télétravail: le cas du Port de Cotonou au Bénin

Le CÉR de l'Université du Québec à Rimouski certifie, conjointement avec la personne titulaire de ce certificat, que le présent projet de recherche prévoit que les êtres humains qui y participent seront traités conformément aux principes de l'*Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* ainsi qu'aux normes et principes en vigueur dans la *Politique d'éthique avec les êtres humains de l'UQAR (C2-D32)*.

Réservé au CÉR

No de certificat :	CÉR-116-912
Période de validité du certificat :	Du 27 mai 2021 au 26 mai 2022



Bruno Bouchard, président CÉR-UQAR

Date

27.05.21

Certificat émis par le sous-comité d'évaluation déléguée. Ce certificat sera entériné par le CÉR-UQAR lors de sa prochaine réunion.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFNOR X50-115 Project and Program Management.

ALBERT M., COUTURE M., (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique *Recherches Qualitatives – Vol. 32(2)*, pp. 175-200. La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité. ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

AUBRET, J. et GILBERT P., (2003). *L'évaluation des compétences*, Editions Mardaga.

AUBRET, J., Gilbert, P., & Pigeyre, F., (1993). *Savoir et pouvoir : les compétences en question*. Paris : PUF.

AZIM, S., GALE A., LAWLOR-WRIGHT T., KIRKHAM R., KHAN A. et ALAM M. (2010). « The Importance of Soft Skills in Complex Projects ». *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 3, no. 3, p. 387-401.

BAKER, P.M.A., MOON, N.W., & WARD, A.C. (2006). Virtual exclusion and telework: Barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *IOS Press*, 27, 421–430.

BARABEL, M. and MEIER O., (2010). *Manageur-2e édition: Les meilleures pratiques du management*, Dunod.

BARUCH, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, Work and Employment*, 15 (1), 34–49.

BECKERS, J., (2002). *Développer et évaluer des compétences à l'école : vers plus d'efficacité et d'équité*. Bruxelles : Labor.

BELLIER, S., (1999a). *Le savoir-être dans l'entreprise*. Paris : Vuibert.

BELLIER, S., (1999b). La compétence. In P. Carré. & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation* (pp. 223-244). Paris : Dunod.

BRASSEUR, M., P. BRASSIER, I. GALOIS, S. GANDE, L. MAGNIEN, S. ARNAUD and F. BARBIEUX (2010). *L'évaluation des compétences: le cas de la conception et de*

la mise en oeuvre d'un 360° feed-back pour les managers." XXIème Congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo: 17-19.

BRICHAU, T., (2019). LES SOFT SKILLS : DES COMPÉTENCES CRITIQUES ? Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2019. Prom.: Auquier, Bauduin. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:22369>

BRILL, JENNIFER M., M. J. BISHOP et A. E. WALKER. (2006). « The Competencies and Characteristics Required of an Effective Project Manager: A Web-Based Delphi Study ». *Educational Technology, Research and Development*, vol. 54, no. 2, p. 115-40.

CAMUS, O. (2011) La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre, *Open Editions Journals*, Presses universitaires de Bordeaux, Communication et organization, 127-140.

CARRE D. et CRAIPEAU S. (1996). Entre délocalisation et mobilité: analyse des stratégies entrepreneuriales de télétravail (Between delocalization and mobility: analysis of entrepreneurial teleworking strategies), *Technologies de l'Information et Société*, 1996 [Fiche Inist/CNRS]

CASCIO, W.F., (2000), "Managing a virtual workplace", *Academy of Management Executive*, (14, 3), pp. 17-29.

CHABAL, A. (2017) Les 15 Soft Skills À Maîtriser En Entreprise, 3 pages https://ecole-commercer.com/IMG/pdf/les_15_soft_skills_a_maitriser_en_entreprise.pdf et <https://www.forbes.fr/management/les-15-soft-skills-a-maitriser-en-entreprise/> consulté le 03 mars 2021

CICMIL, S. et D. MARSHALL. (2005). « Insights into collaboration at the project level: Complexity, social interaction and procurement mechanisms ». *Building Research and Information*, vol. 33, p.523-535. consulté le 24 février 2021, sur <https://www.lesocialab.fr/thesesoftskillssarahmaire/synthese-these-sarah-maire/>

COAT, F., FAVIER, M., (1998), "Les équipes virtuelles : De nouveaux moteurs pour la performance", In *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., Trahand, J., Paris, Economica. Kalika, M., (2006b), *Les défis du management*, Paris, Editions Liaisons.

COULET J. C., (2016) : Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité Art13-1 2016 Open Edition Journals.<https://doi.org/10.4000/activites.2745>.<https://journals.openedition.org/activites/2745> consulté le 13 Février 2021.

- COULET, J.C., (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le Travail Humain*, 74(1), 1-30. DOI : 10.3917/th.741.0001
- COUTURE A.J. & ROUTHIER-CARON M. (2017). « Qui dit nouvelles technologies, dit nouvelle ère pour le droit du travail », dans Barreau du Québec, Service de la formation continue, *Développements récents en droit du travail* (2017), vol 429, Cowansville (QC), Yvon Blais, 2017, 1.
- CRAHAY, M., (2006). Dangers, incertitudes et incomplétude de la logique de la compétence en éducation. *Revue Française de Pédagogie*, 154, 97-110. DOI : 10.4000/rfp.143
- DAASSI, M., JAWADI, N., FAVIER, M., KALIKA, M., (2006), “An empirical investigation of trust’s impact on collective awareness development in virtual teams”, *International Journal of Networking and Virtual Organisation*, (3, 4), p. 378-394.
- DAINTY, A. R. J., M. I. CHENG et D. R. MOORE., (2003). « Redefining Performance Measures for Construction Project Managers: An Empirical Evaluation ». *Construction Management and Economics*, vol. 21, no. 2, p. 209-218.
- DAMERON, S., JOFFRE, O., (2007), “The good and the bad: The impact of diversity management on cooperative relationships”, *International Journal of Human Resource Management*, (18, 11), pp. 2037-2056.
- D'HAINAUT, L., (1988). *Des fins aux objectifs de l'éducation : Un cadre conceptuel et une méthode générale pour établir les résultats attendus*, 5e éd., Bruxelles : Labor, 472 p
- DUMEZ H., (2011). Qu'est-ce-que la recherche qualitative ? *Le libellio d'AEGIS*, Vol 7, N°4 – Hiver 2011 pp 47-58
- EDUM-FOTWE, FRANCIS T. et R. McCAFFER. (2000). « Developing Project Management Competency: Perspectives from the Construction Industry ». *International Journal of Project Management*, vol. 18, no. 2, p. 111-124.
- EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH. H.R. Insights #03 *FullRemoteSkills : Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ?* p. 6, 8-9.
- FERNANDEZ D. B., NABILA J. (2015) *Virtual R&D Project Teams : From E-Leadership To Performance*, *The Journal of Applied Business Research – September/October 2015 Volume 31, Number 5*, pp 1693 à 1708
- FERNANDEZ V., GUILLOT C. et MARRAUD L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé » : quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?, *Revue française de gestion* 2014/1 (N° 238), page 101 à 118.

- FISHER, E. (2011). « What Practitioners Consider to Be the Skills and Behaviours of an Effective People Project Manager ». *International Journal of Project Management*, vol. 29, no. 8, p. 994-1002.
- FLETCHER, S. M., J. G. GUNNING et R. COATES. (2014) « Soft skills of senior contracts managers in Northern Ireland ». *Management, Procurement and Law*, vol.167, Issue MP1, p.35-45.
- FROLICK, M. N., WILKES, R. B., & URWILER, R. (1993). Telecommuting as a workplace alternative: An identification of significant factors in American firms' determination of work-at-home policies. *Journal of Strategic Information Systems*, 2 (3), 206–222.
- GAGNON, M., BEAUDRY, C. & DESCHENAUX, F. (2019). « Prendre soin » des participants lors d'entretiens réalisés en contexte de recherches sensibles. *Recherches qualitatives*, 38 (2), 71–92. <https://doi.org/10.7202/1064931ar>
- GAREL G., GIARD V., MIDLER C., et al. (2001), *Management de projet et gestion des ressources humaines*. Université Paris I, Panthéon-Sorbonne, Institut d'administration des entreprises, 2001.
- GAUSSEL, M. (2018). À l'école des compétences sociales. (Éd. E. d. Lyon,) Récupéré sur Veille et analyse de l'Institut Français de l'Éducation : <http://ife.enslyon.fr/vst/DA/detailsDossier.php?parent=accueil&dossier=121&lang=fr>
- GÉRARD, H. (1998). « Quantitatif, qualitative: même combat! ». In Séminaire méthodologique en sciences humaines et sociales. (Ouagadougou, 6 -10 avril 1998), p.1-10. Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.
- GOLDEN, T.D., & GAJENDRAN, R.S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34, 55–69.
- GOLOB M., (2002). "Implementing project management competencies in the workplace." Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minneapolis, MN.
- H.R. Insights #03 FullsRemoteSkills Quelles compétences pour être un télétravailleur performant ? EM Normandie Chaire Compétences, Employabilité et décisions RH.
- HECKMAN J., KAUTZ T., (2012), Hard evidence on soft skills, *Labour Economics*, pp. 451-464.
- HENDERSON, J., McADAM, R., (2001), "Decision making in the fragmented organisation: a utility perspective", *Management Decision*, (39, 6), pp. 461-469.

- HIGGS M. J. et DULEWICZ, V., (2005). « Assessing leadership styles and organizational context ». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20, no.2, p.105–123.
- ISO 10006 : 2017 Systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour le management de la qualité dans les projets.
- JIMENEZ V. P., (2020). L'art de la gestion de projet Importance du travail 'mode projet' dans le secteur de l'assurance. <https://www.handelszeitung.ch/insurance/asda/lart-de-la-gestion-de-projet> consulté le 02 mars 2021 à 14h10.
- KANAWATTANACHAI, P., YOO, Y., (2002), "Dynamic nature of trust in virtual teams", *Strategic Information System*, Vol 11, pp. 187-213.
- KATZ, R. (1974). « Skills of an effective administrator », *Harvard Business Review*, vol. 51. p. 90-102.
- KURLAN N., & BAILEY D (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*: vol. 28, 2 :53–68.
- LANDSHEERE, V. (de) (1988). *Faire réussir, faire échouer ; la compétence minimale et son évaluation*. Paris : PUF.
- LANGÉVIN, P., PICQ, T., (2001), "Contrôle des équipes virtuelles : Une revue", *Cahiers de recherche EM Lyon*, N° 2001-04.
- LAROSE, V. et CORRIVEAU, G., (2009) *Management des RH en contexte de projets*. *Revue française de gestion*, 2009, no 5, p. 15-28.
- LAROUSSE. *Dictionnaire de français Larousse en ligne*. Consulté le 23 février 2021. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/t%C3%A9l%C3%A9travail/77159>
- Le BOTERF, G. (2002). « De quel concept de compétence avons-nous besoin? », *Soins Cadres*, no.41, p. 1-3.
- LEE-KEILEY, L. (2009). « Closing the Soft Skills Gap ». *Project Manager Today*, vol. 21, no. 10, p. 20-1.
- LEVIN, G. and G. SKULMOSKI, (2000). "The project management maturity." *ESI Horizons* 2(3): 1-7.
- LOUFRANI-FEDIDA, S. (2012). "Les compétences requises du chef de projet_ *Revue Economique et Sociale*." Juin 2012, Number 2.
- MAIRE, S. (2018). *Science et politique des "soft skills" de l'éducation à l'emploi*. *Sociologie d'un nouveau motif cognitif international*. Laboratoire SAGE. Université de

Strasbourg. Consulté le 04 avril 2021, sur <https://www.lesocialab.fr/thesesoftskillssarahmaire/synthese-these-sarah-maire/>

- MALAKOFF MÉDÉRIC HUMANIS (2019) Etude, « Télétravail, regards croisés salariés et dirigeants », Ifop, 38 pages.
- MAMIDENNA, S. (2009). "Use of Portfolios in a Soft Skills Course." *ICFAI Journal of Soft Skills* 3(1).
- MARTINEAU, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors-série « Les Actes », (5), 70-81.*
- MAULÉON F., HOARAU J., BOURET J. (2014). *Le Réflexe Soft Skills, les compétences des leaders de demain* Éditions Dunod, 240 pages.
- McCLELLAND, D. C. (1973). "Testing for competence rather than for" intelligence." *American psychologist* 28(1): 1.
- MENYE C. (2009). « Processus d'élaboration des projets dans l'Administration Camerounaise : Le cas du Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MINEP) ». Mémoire présentée dans le cadre du programme de master en développement et management des projets : Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC).
- MEREDITH, J. R. and S. J. MANTEL Jr, (2011). *Project management: a managerial approach*, John Wiley & Sons.
- MESSENGER, J. C. (2017). Working anytime, anywhere: The evolution of Telework and its effects on the world of work. *IUSLabor*, 3, 72.
- MICHEL, S. & LEDRU, M. (1991). *Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive*. Paris : ESF.
- MONTOYA-WEISS, M.M., MASSEY, M.P., SONG, M., (2001), "Getting it together : Temporal coordination and conflict management in global virtual teams", *Academy of Management Journal*, (24, 6), pp. 1251-1262.
- MORRIS, P. et J. K. PINTO. (2004). « An overview of behavioral issues in project management ». In *The Wiley Guide to Managing Projects*, sous la dir. de Slevin, Dennis et Jeffrey K. Pinto, chapitre 4. USA: Peter Morris, Jeffrey K. Pinto.
- MULDER M., T. W., COLLINS K. (2006). «The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states – a critical analysis. » *Journal of Vocational Education and Training*, 59,1, 65-85.

- MULDER, M. (2007). « Numéro spécial consacré à la compétence – Introduction Compétence – l'essence et l'utilisation de ce concept dans la formation professionnelle initiale et continue. » Revue européenne de formation professionnelle No 40.
- MULDER, M. (2011). «The concept of competence: blessing or curse? I. Torniaainen, S. Mahlamäku-Kultanen, P. Nokelainen & P. Ilsley (Eds). Innovations for Competence Management. » University of Applied Sciences.
- MULLER, R. et R. TURNER. (2007a). « Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type ». International Journal of Project Management, vol. 25, no. 1, p.21-32.
- MULLER, R. et R. TURNER. (2007b). « The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project ». European Management Journal, vol. 25, no. 4, p. 298-309.
- MULLER, R. et R. TURNER. (2010a). « Attitudes and Leadership Competences for Project Success ». Baltic Journal of Management, vol. 5, no. 3, p.307-29.
- MULLER, R. et R. TURNER. (2010b). « Leadership competency profiles of successful project managers ». International Journal of Project Management, vol. 28, p. 437-448.
- NABILA J. (2010), Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale ; Management & Avenir 2010/7 (n° 37), pages 282 à 305
- NAJLAA El C. et K. El OUAZZANI, (2020). L'impact des soft skills sur l'insertion professionnelle des jeunes dans le contexte hôtelier, https://www.researchgate.net/publication/348391386_L%27impact_des_soft_skills_sur_l%27insertion_professionnelle_des_jeunes_dans_le_contexte_hotelier consulté le 11 janvier 2021.
- ODUSAMI, K. T. (2002). « Perceptions of Construction Professionals Concerning Important Skills of Effective Project Leaders ». Journal of Management in Engineering, vol. 18, no. 2, p. 61-67.
- OFFSTEIN, E. H., MORWICK, J. M., & KOSKINEN, L. (2010). Making telework work: Leading people and leveraging technology for competitive advantage. Strategic HR Review, 9 (2), 32-7.
- PANT, I. et B. BAROUDI (2008). « Project management education: The human skills imperative ». International Journal of Project Management, vol. 26, p. 124-128.

- PAPINEAU, C. (2018) « Les compétences essentielles requises des gestionnaires de projets de construction au Québec ». Thèse de doctorat en génie, Ph. D., Ecole de Technologie Supérieure, Université du Québec, 359 p.
- PEREZ, M.P., SANCHEZ, A.M., & De LUIS CARNICER, M.P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22, 775–783.
- PERSAIS, E. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue Française de Gestion*, 158.
- PINARD, R., POTVIN P. et ROUSSEAU R. (2004). « Le choix d'une approche méthodologique mixte de recherche en éducation ». *Recherches qualitatives*, vol.24, p. 58-82.
- POUPART, J. (2012). L'entretien de type qualitatif : réflexions de Jean Poupart sur cette méthode. À partir des propos recueillis et rassemblés par Nadège Broustau et Florence Le Cam. *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, 1(1). Repéré à <https://surlejournalisme.com/rev/index.php/slj/article/view/8>
- Project Management Institute. (2014) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge : Guide PMBOK*, 5e éd., USA : PMI, 589 p.
- RABII O. (2016), « Étude comparative des facteurs de risque dans les équipes virtuelles et traditionnelles ». Mémoire présenté dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l'obtention du grade de M.Sc Université de Québec à Rimouski page 14-15, 135 p.
- RAYNALD F. et A RIEUNIER. (1998). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés : apprentissages, formation et psychologie cognitive*, 2e éd. Coll. « Pédagogies ». Paris : ESF, 405 p.
- Référentiel de Compétences individuelles National 4ème édition (NCB4) – SMaP – Société française pour l'avancement du Management de Projet. Version française du Référentiel de Compétences individuelles International 4ème édition (ICB4) de l'IPMA - International Project Management Association, p.3-15, 21
- ROBLES M. (2012), Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace, *Association of business communication*, USA, pp. 400-455.
- ROY H., (2020). COVID-19 : l'industrie de l'assurance se met en mode télétravail <https://portail-assurance.ca/sante/covid-19-lindustrie-de-lassurance-se-met-en-mode-teletravail/> consulté le 02 mars 2021 à 12h06

- ROYER, I., Le management de projet Évolutions et perspectives de recherche. Revue française de gestion, 2005, no 1, p. 113-122.
- SABA T., CACHAT-ROSSET G., CARILLO K., KLARSFELD A. & MARSAN J. (2020), Enquête « Covid-19 et le télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle », Université de Montréal, Certificat d'éthique CERSES 20-049-D2, avril 2020.
- SCAILLEREZ, A., & TREMBLAY, D-G. (2016). Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et Nord-Américain. Revue de l'organisation responsable, 1 (11), 21-31.
- SCOTT-YOUNG, C. et D. SAMSON. (2008). « Project Success and Project Team Management: Evidence from Capital Projects in the Process Industries ». Journal of Operations Management, vol. 26, no. 6, p. 749-66.
- Secrétariat du travail (2002). Télétravail. Accédé le https://www.travail.gouv.qc.ca/publications/archives/conciliation_travail_famille/tel_etravail.html.
- SHARMA, M. (2009). "How Important Are Soft Skills from the Recruiter's Perspective." ICFAI Journal of Soft Skills 3(2).
- SUDHEER B. S. and Dr. SUDHAKAR. (2015). « Critical Success Factors Influencing Performance of Construction Projects ». International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, vol. 4, no.5, p.3285-3292.
- SULLIVAN, C. (2003). what's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking, New Technology, Work, and Employment, vol. 18, no. 3, page 158.
- TANIA S., GAELLE C., MARSAN J., KLARSFELD A., CARILLO K., (2020). Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle. Quebec et comparaison internationale, Chaire BMO diversité et gouvernance Université de Montréal, 37 pages.
- THEURELLE-STEIN, D., & BARTH, I. (2017). Les soft skills au coeur du portefeuille de compétences des managers de demain. Management & Avenir no 95, p. 129-151. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-5-page-129.htm> consulté le 5 avril 2019 sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-5-page-129.htm>
- TONEY, F., (2001). The superior project manager: Global competency standards and best practices, CRC Press.

- TOWNSEND, A.M., DeMARIE, M.S., HENDRIKSON, R.A., (1996), “Are you ready for virtual teams?”, HR Magazine, (41, 9), pp. 122-126.
- TREMBLAY D-G., C. CHEVRIER et M. DI LORETO, (2006) « Le télétravail comme nouvelle forme d’organisation du travail » https://www.teluq.ca/chairebell/pdf/NR_CB_2007_07FR.pdf 77 pages.
- TREMBLAY, D-G. (2020). Le télétravail : enjeux, avantages et conditions gagnantes, Québec, Canada.
- VAN DER YEUGHT C., L. BERGERY, A. FRICK (2012) Quelles compétences pour un management du développement durable dans les organisations ? XXIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- WEINERT, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. S. Rychen & L. H. Salganik (Eds.), *Defining and selecting key competencies* (pp. 45–65). Hogrefe & Huber Publishers.
- WINDAPO, A., ODEDIRAN S. et AKINTONA R. (2015). « Establishing the relationship between construction project managers’ skills and project performance ». In 51e ASC Annual international Conference Proceedings. (Texas, April 22-25 2015), p. 1-8. Colorado.: Associated Schools of Construction.
- WINTER, M., CHARLES S., MORRIS P. et SVETLANA C. (2006). « Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network ». *International Journal of Project Management*, vol. 24, no. 8, 638-649.
- YAP, C.S., & TNG, H. (1990). Factors associated with attitudes towards telecommuting, *Information & Management*, 19, 227–235.
- YESSINE B. (2017). « Étude sur les compétences relationnelles des gestionnaires de projet au sein des entreprises québécoises ». Mémoire présentée dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet en vue de l’obtention du grade de maître ès sciences, Rimouski : Université du Québec à Rimouski, 107 p.

