

LES COMPETENCES FONCTIONNELLES ET D'INTEGRATION : DES COMPETENCES ESSENTIELLES AUX PROJETS DE DEVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS. LE CAS DES COMPLEMENTS ALIMENTAIRE

Sabrina LOUFRANI-FEDIDA*

Résumé. - L'objet de cet article est de montrer que les compétences fonctionnelles et les compétences d'intégration sont des compétences essentielles aux projets de développement de nouveaux produits, et donc sur lesquelles les entreprises structurées par projets doivent porter une attention particulière en matière de gestion et de développement. Pour ce faire, notre travail s'appuie à la fois sur une revue de la littérature et sur l'étude du cas d'une entreprise nationalement reconnue dans le secteur pharmaceutique, l'entreprise ARKOPHARMA, leader européen sur le marché des compléments alimentaires..

Mots-clés : Compétences fonctionnelles, Compétences d'intégration, Projets de développement de nouveaux produits.

1. Introduction

La littérature en sciences de gestion admet largement que les compétences constituent les matières premières des projets de développement de nouveaux produits. En d'autres termes, sans compétences, l'entreprise ne peut mettre en œuvre ses projets. Comme le précise Bourgeon (1998), le projet tout entier est orienté vers la réalisation de la mission qui lui est confiée, au travers de l'utilisation optimale des compétences qui lui sont dévolues. Pour Charue-Duboc

* Docteur en Sciences de Gestion, ATER à l'Université de Nice-Sophia Antipolis, loufrani.sabrina@wanadoo.fr.

(2000), l'efficacité du projet repose certes sur la définition des tâches, leur planification, l'analyse des risques du projet, mais également sur les compétences des acteurs impliqués, leur capacité à mobiliser les connaissances pertinentes pour concevoir le produit ou le service, ou encore leur capacité à les acquérir. Le projet est ainsi le résultat par excellence de la combinaison des compétences de l'entreprise.

Toutefois, nous remarquons que la littérature est pauvre quant à l'identification des compétences réellement mises en œuvre dans les projets de développement. Nous nous sommes alors demandé de quelles compétences l'entreprise a besoin pour réussir ses projets. Ainsi, l'objet de cet article est de répondre à la question suivante : quelles sont les compétences qu'il est nécessaire que les entreprises gèrent pour les besoins de leurs projets de développement de nouveaux produits ?

Pour ce faire, notre travail sera structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, nous nous attacherons à mettre en avant, à partir de la littérature, les deux grands types de compétences requises au bon déroulement des projets de développement : les compétences fonctionnelles et les compétences d'intégration (2.). Dans un second temps, nous présenterons l'étude empirique du cas ARKOPHARMA , leader européen sur le marché des compléments alimentaires. Cette étude de cas vient d'une part, étayer et enrichir notre revue de la littérature et propose d'autre part, une lecture concrète des compétences effectivement mises en œuvre dans les projets de développement des compléments alimentaires (3.). Enfin, nous nous interrogerons sur la nécessité de considérer désormais la compétence en gestion de projet comme une compétence fonctionnelle à part entière et sur le rôle tenu par le chef de projet dans l'intégration des compétences fonctionnelles (4.).

2. La nature des compétences requises dans les projets de développement de nouveaux produits : les compétences fonctionnelles et les compétences d'intégration

Comme le souligne Mintzberg (1982), toute activité humaine organisée doit répondre à deux exigences fondamentales et apparemment contradictoires : la division du travail entre les différentes tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour en assurer la cohérence globale et l'unité. Dans la même lignée, Lawrence et Lorsch (1989) considèrent que les organisations font face à l'environnement en se fractionnant en unités (départements ou fonctions), de façon à ce que chacune d'elles ait pour principale tâche de traiter une partie des conditions externes à l'entreprise. Dès lors, les membres de chaque département ou fonction deviennent des spécialistes de tâches particulières. Dans leurs travaux, les auteurs ont également mis en évidence que les entreprises les plus performantes sont celles qui instaurent

des mécanismes de coordination entre les différents départements ou fonctions qui les composent. Ces mécanismes permettent précisément une plus grande intégration afin de maintenir l'unité de l'entreprise. Lawrence et Lorsch (1989) définissent l'intégration comme « *la qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement* » (*ibidem*, p. 29).

Aussi, cette tension entre différenciation et intégration est largement reconnue dans la littérature sur le management de projet (Clark et Fujimoto, 1991 ; Clark et Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993). En effet, comme toute organisation, un projet se construit sur un équilibre entre la différenciation des tâches réparties entre les spécialistes et leur intégration en un tout cohérent dans le résultat final que doit livrer le projet. En outre, à partir du cadre théorique du modèle des ressources et des compétences, Verona (1999) propose une analyse originale du développement de nouveaux produits. Pour l'auteur, les compétences permettant de favoriser un développement réussi de produit, sont de deux natures :

- les *compétences fonctionnelles* qui représentent les connaissances techniques spécialisées, développées au sein des différents métiers de l'entreprise (R&D, marketing, production, etc.) (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Henderson et Cockburn, 1994). Dans ses travaux, Danneels (2002) propose deux grands types de compétences fonctionnelles essentielles à mettre en œuvre dans les projets de développement de nouveaux produits : les compétences marketing qui donnent à la firme la capacité de servir les clients (connaissance des besoins et exigences des clients, de leur domaine d'activité, gestion de la relation commerciale entre l'entreprise et ses clients, etc.), et les compétences technologiques qui offrent à l'entreprise la capacité à concevoir le design du produit et à le fabriquer (connaissances en design et ingénierie, connaissances scientifiques, connaissances en fabrication, etc.) ;
- les *compétences d'intégration* qui permettent de combiner et de coordonner les différentes compétences fonctionnelles (Kogut et Zander, 1992 ; Henderson et Cockburn, 1994 ; Grant, 1996 ; Teece et *al.*, 1997). Pour de nombreux auteurs (Grant, 1996 ; Teece et *al.*, 1997 ; Divry, 2000), c'est souvent dans cette intégration que réside une grande partie de la valeur du nouveau produit. La dynamique d'intégration a été particulièrement théorisée par Grant (1996). Pour l'auteur, dans un environnement concurrentiel et changeant, l'avantage compétitif d'une entreprise repose essentiellement sur l'efficacité de l'intégration de ses compétences différenciées, c'est-à-dire sur sa capacité à avoir accès et à exploiter les connaissances spécialisées des individus. Grant (1996) étudie l'intégration à partir des comportements d'acteurs et des relations qui s'établissent entre eux. Ces relations sont caractérisées d'une part, par l'interdépendance nécessaire entre les domaines spécialisés de connaissances et de

compétences, et d'autre part, par l'intercompréhension qui est à construire. Divry (2000) insiste également sur l'importance de l'intégration des compétences fonctionnelles, notamment au travers du concept de coordination. L'auteur explique que cette intégration ne peut pas être réalisée par la coordination au sommet mais dans la coopération. De même, pour Dameron-Fonquernie (2000), l'équilibre fondamental entre différenciation et intégration au sein des équipes projets renvoie à la dualité entre coopération complémentaire¹ et coopération communautaire². Enfin, selon Paraponaris (2000), l'intégration nécessite des modalités de coopération propices à la synchronisation des actions spécialisées lors du projet.

Ainsi, la réussite d'un projet de développement dépend des compétences fonctionnelles disponibles d'une part, et de la façon dont l'entreprise assure l'intégration de ces compétences spécialisées d'autre part. Pour étayer et enrichir notre revue de la littérature, nous nous appuyons sur une étude de cas menée dans une entreprise nationalement reconnue dans le secteur pharmaceutique : l'entreprise ARKOPHARMA.

3. Etude de cas : ARKOPHARMA et ses projets de développement des compléments alimentaires

3.1 Méthodologie

Dans le cadre de nos activités de recherche sur le management des compétences dans les organisations par projets, nous avons mené une étude de cas chez ARKOPHARMA. L'objectif de cette étude était d'identifier les différentes réponses organisationnelles à l'articulation entre le management des compétences et l'organisation par projets, et d'en fournir une compréhension globale. Dans le cadre de cet article, nous ne présentons qu'une partie de nos résultats de recherche, à savoir les compétences qu'il est nécessaire que les entreprises gèrent pour les besoins de leurs projets de développement de nouveaux produits.

Plus précisément, l'étude de cas ARKOPHARMA a ici une visée illustrative. Elle ambitionne de décrire les principales compétences effectivement mises en œuvre par l'entreprise dans ses projets de développement des compléments alimentaires.

¹ La coopération complémentaire est la conséquence de la division économique du travail, où les individus appartenant à une même organisation doivent mettre en commun leurs savoirs pour assurer le fonctionnement de la structure. L'individu accepte de coopérer en contrepartie d'une rétribution financière. Il s'agit là d'une coopération officielle et rationnelle.

² La coopération communautaire est motivée par un phénomène d'identification sociale au sein d'un collectif de travail.

Le recueil intensif des données a été conduit chez ARKOPHARMA durant la période de janvier à mars 2004. La principale source de données a été l'entretien individuel. Au total, 24 entretiens semi directifs, d'une durée moyenne de 1 heure 30, ont été menés auprès d'acteurs aux fonctions et positions différentes vis-à-vis des projets de développement de produits de l'entreprise (direction générale, direction des ressources humaines, directions fonctionnelles et responsables métiers, chefs de projet, équipiers projet), afin d'avoir une vision globale et non partielle du phénomène étudié. Ces entretiens ont été complétés et enrichis par l'analyse de documents (organigramme, historique de l'entreprise, rapport annuel, procédure de gestion des projets de développement des compléments alimentaires, formulaire de demande d'un nouveau projet, archives et notes personnelles des acteurs, etc.) et dans une moindre mesure, par l'observation non participante (effectuée au cours de notre présence sur le site de l'entreprise pour conduire les entretiens).

Pour l'analyse des données (entretiens, documents et journaux de recherche), nous avons eu recours à de multiples outils, pour la plupart recommandés par Miles et Huberman (2003) : fiches de synthèse des entretiens, codage des données, logiciel d'analyse des données ATLAS/Ti, rédaction et validation de rapports de recherche, matrices et tableaux de synthèse.

3.2 Présentation de l'entreprise

Arkopharma est un laboratoire pharmaceutique, spécialisé dans la conception et la fabrication de produits à base d'actifs de plantes. Aujourd'hui, près de 60 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise est réalisé par l'activité « phytothérapie »³, qui constitue la compétence fondamentale et le métier d'origine de la société depuis sa création. Cette activité adresse deux marchés : le marché du médicament et le marché des compléments alimentaires⁴ à base de plantes. En France, le marché des compléments alimentaires, à l'intermédiaire du marché des produits alimentaires et du marché des médicaments, est très porteur et en constante progression. En termes de positionnement, ARKOPHARMA est le leader français et européen

³ La phytothérapie est la connaissance des plantes et de leurs utilisations thérapeutiques. Bien que soigner par les plantes soit à l'origine la plus ancienne thérapeutique du monde, il faudra cependant attendre 1986 pour que la phytothérapie soit officiellement reconnue, en France, par le Ministère de la Santé comme une médecine à part entière et que le Ministère établisse une réglementation des AMM (Autorisations de Mise sur le Marché) pour les spécialités pharmaceutiques à base de plantes.

⁴ La directive européenne 2002/46/CE compléments alimentaires du 10 juin 2002 (Article 2 alinéa a) définit les compléments alimentaires comme « les denrées alimentaires dont le but est de compléter le régime alimentaire normal et qui constituent une source concentrée de nutriments ou d'autres substances ayant un effet nutritionnel ou physiologique seuls ou combinés, commercialisées sous forme de doses, à savoir les formes de présentation telles que les gélules, les pastilles, les comprimés, les pilules et autres formes similaires, ainsi que les sachets de poudre, les ampoules de liquide, les flacons munis d'un compte gouttes et les autres formes analogues de préparations liquides ou en poudre destinées à être prises en unités mesurées de faible quantité ».

sur le marché des compléments alimentaires. L'entreprise détient 80 % du marché des gélules de plantes vendues dans les officines françaises.

En septembre 2002, ARKOPHARMA décide de réviser en profondeur ses pratiques managériales, en adoptant une organisation par projets de la conception de ses produits⁵. En particulier, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, varié et instable, l'entreprise se doit de développer sa capacité à mobiliser rapidement et efficacement des compétences pluridisciplinaires sur les finalités des clients. Le management de projet, avec ses caractéristiques de pluridisciplinarité et « d'entrepreneuralisme »⁶, s'est imposé comme une voie de réponse prometteuse. Voyons, à présent, comment s'organise un projet de développement d'un nouveau complément alimentaire chez ARKOPHARMA.

3.3 Le processus projet de développement des compléments alimentaires

A l'initiative du directeur R&D, la mise en place de l'organisation par projets s'est accompagnée d'une formalisation du management des projets de développement de produits de l'entreprise. Cette formalisation se conceptualise sous la forme d'une procédure, décrivant le processus de développement des produits de l'entreprise, ainsi que les documents indispensables à la conduite des projets.

D'une manière simplifiée, les projets de compléments alimentaires démarrent une fois qu'une idée de marché ou une idée scientifique est identifiée, et sont finalisés par la mise sur le marché d'un nouveau produit⁷. De manière plus détaillée, quatre étapes doivent être respectées dans le processus de développement d'un nouveau complément alimentaire :

Première étape : l'initiation d'une demande de projet de complément alimentaire. L'initiateur de la demande (chef de produit, Direction Générale ou département R&D) remplit

⁵ Sept raisons majeures ont poussé ARKOPHARMA à opter pour un mode d'organisation par projet :

- ⇒ le besoin de centralisation des informations avec la création de postes de chefs de projet ;
- ⇒ des difficultés dans le respect des délais, de la qualité des produits et l'évaluation de leur rentabilité ;
- ⇒ un manque d'intégration et de coordination entre les métiers ;
- ⇒ la taille croissante de l'entreprise ;
- ⇒ l'imitation des bonnes pratiques d'organisation des autres entreprises de l'industrie pharmaceutique ;
- ⇒ une stratégie dorénavant fondée sur le développement de nouveaux produits à forte valeur ajoutée ;
- ⇒ le besoin de rationalisation des méthodes de travail.

⁶ Ce terme désigne une « capacité à formuler les problèmes, à mobiliser les hommes et les méthodes en fonction d'une compréhension et d'une adhésion aux objectifs et au contexte singuliers du projet » (Boudès et al., 1997, p. 7).

⁷ A titre d'informations, la durée moyenne d'un projet de développement d'un nouveau complément alimentaire varie de sept mois à un an, entre le formulaire de demande de pré-projet et la première fabrication industrielle. Il mobilise 5 à 10 personnes pour les phases qui précèdent la mise en production.

un formulaire de demande d'un nouveau projet, le fait signer par son chef de service, puis l'envoie au chef de projet. Ce dernier ouvre alors un pré-projet et le diffuse, en définissant un délai de réponse (fixé en général à une semaine), auprès des différents services de l'entreprise (réglementaire, galénique, pharmacotoxicologie et marketing). L'objectif de cette diffusion est d'obtenir un avis sur le pré-projet. Ensuite, lors d'une réunion de validation de pré-projet, les représentants des métiers discutent et se mettent d'accord pour savoir si l'idée peut devenir un véritable projet ou si elle doit être écartée. Une fois ces avis recueillis, la demande de projet est transmise à la Direction Générale pour validation. Le pré-projet est ensuite diffusé au chef de produit marketing concerné, ainsi qu'aux services consultés pour avis. Dans cette première étape, les métiers de l'aval (production, logistique, achats) n'interviennent pas encore. Toutefois, le service achats a demandé à être en copie pour les demandes de pré-projet ;

Deuxième étape : l'établissement du « rationnel projet » et la définition du cahier des charges. Lors d'une réunion de lancement, un pré cahier des charges est établi. Sur la base de ce dernier, qui est généralement un compte-rendu de réunion, une étude plus approfondie est effectuée :

- les services pharmaco toxicologique et clinique établissent le rationnel de la formule, c'est-à-dire la justification scientifique de la formule du produit. Pour chaque projet, un dossier doit être constitué, afin d'augmenter la solidité de l'argumentation des allégations du produit ;
- le service des affaires réglementaires évalue l'acceptabilité de la formule au regard des réglementations internationales des pays visés ;
- le service galénique évalue la faisabilité technique du produit ;
- le chef de projet calcule un prix de revient approximatif du produit sur la base de la pré formule (codes et quantités des composants) communiquée par le service galénique.

En fonction de toutes ces réponses, le pré cahier des charges est rédigé et envoyé au chef de produit intéressé et son responsable, et éventuellement à la Direction Générale, pour validation. Lorsque le pré cahier des charges est confirmé, le cahier des charges est fixé et rédigé. En fait, le cahier des charges est le document qui officialise le démarrage du projet ;

Troisième étape : le développement. Le cahier des charges donne lieu à la construction d'un plan de développement. Ce dernier établit la liste des tâches et leur enchaînement logique dans le cadre de la gestion standard d'un projet de développement d'un complément alimentaire. La nature des tâches nécessaires, leur durée et leur enchaînement, les points de

contrôle et d'expertise sont établis par les chefs de projets, en collaboration avec les managers des métiers via des négociations et des compromis. Le cahier des charges et le plan de développement sont diffusés à toutes les personnes impliquées dans le projet, ainsi qu'à la Direction Générale. Pendant la phase de développement, les responsables de chaque tâche (développement galénique, développement analytique et chimique, achats, production, logistique, etc.) s'engagent sur le travail à effectuer et les délais annoncés dans le plan de développement ;

Quatrième étape : la mise en production et la commercialisation du produit.

3.4 Les compétences requises dans les projets de développement des compléments alimentaires

La confrontation de nos données empiriques à la littérature nous a permis de retenir deux grands types de compétences essentielles aux projets de développement des compléments alimentaires : les compétences fonctionnelles qui représentent les connaissances techniques spécialisées, développées au sein des différents métiers de l'entreprise (3.4.1), et les compétences d'intégration qui permettent de combiner et de coordonner les différentes compétences fonctionnelles (3.4.2). D'un point de vue plus opérationnel, les compétences fonctionnelles ont été appréciées à partir de l'identification des acteurs métiers nécessaires à tout projet de développement d'un nouveau complément alimentaire. Quant aux compétences d'intégration, elles ont été reconnues comme favorisant la coordination entre les différents acteurs métiers au sein des projets.

3.4.1 Les compétences fonctionnelles

Chez ARKOPHARMA, quatre compétences fonctionnelles majeures sont requises pour les projets de développement des compléments alimentaires : les compétences marketing, les compétences scientifiques, les compétences industrielles et les compétences en gestion de projet.

Les compétences marketing

A partir des connaissances des besoins thérapeutiques du marché, le chef de produit, accompagné des représentants des forces de support en clientèle, définit les caractéristiques fonctionnelles et techniques du produit. Ainsi, dans les projets de développement de nouveaux compléments alimentaires, le marketing participe activement aux phases de lancement des idées de nouveaux produits et de définition du cahier des charges. Les chefs de produit interviennent également pour donner les films de conditionnement des produits, en collaboration avec le service achats. Une fois les premiers lots de fabrication des produits sortis, le marketing suit la vie des produits et soutient les commerciaux dans leur argumentation de vente.

Les compétences scientifiques

En mars 2004, l'entité R&D d'ARKOPHARMA compte près de quatre-vingt personnes et est structurée en cinq services (galénique, analytique et chimique, pharmacotoxicologie, clinique, et réglementaire), chaque service correspondant aux compétences scientifiques fondamentales de l'entreprise. Le laboratoire de développement galénique est chargé de la mise au point des formules des produits et des procédés de fabrication. Dans un projet de développement d'un nouveau complément alimentaire, le galéniste intervient à quatre niveaux :

- au niveau de l'étape de demande d'initiation de projet pour donner son avis ;
- au niveau de la phase de définition du cahier des charges pour étudier la faisabilité technique du produit ;
- au niveau de la formulation du prototype du produit (choix et justification du principe actif, des doses, des excipients, du conditionnement) ;
- et au niveau de la transposition industrielle du prototype pour la fabrication des lots pilotes (justification du procédé de fabrication et du choix des équipements).

Le laboratoire de développement analytique est chargé de mettre au point les méthodes d'analyse des produits (tests de stabilité, de fiabilité, etc.). Quant au laboratoire de contrôle qualité, il applique les méthodes conçues par le laboratoire de développement analytique pour contrôler les premiers lots de fabrication.

La pharmacologie est chargée de tester l'efficacité des produits sur les animaux ou *in vitro*. La toxicologie consiste à vérifier, en modèles cellulaires ou sur les animaux, la non toxicité des produits, et donc prévoir leurs éventuels effets secondaires. Le service pharmacotoxicologie intervient pour avis dans la phase d'initiation d'une demande de projet, et établit le rationnel scientifique de la formule du produit dans la phase de définition du cahier des charges.

Le service recherche clinique a pour mission de mettre au point des études cliniques, afin de s'assurer de la bonne tolérance du produit et de son mode d'administration. Cette compétence métier intervient dans la phase de définition du cahier des charges, pour établir le rationnel du produit. De plus en plus, le service clinique est amené à intervenir en amont du projet, en tant que conseiller sur la faisabilité de tel ou tel produit. Lorsqu'un projet nécessite une étude clinique, les compétences cliniques interviennent généralement en bout de chaîne de la phase de développement, après que le produit soit passé en analytique et en galénique.

Le service des affaires réglementaires est responsable de la gestion des dossiers AMM (Autorisations de Mise sur le Marché) et de l'enregistrement des produits en France et à l'international. Il intervient dès la phase d'initiation de demande de projet, pour donner le positionnement du produit sur le plan réglementaire (en France et/ou à l'international), et préconiser des conseils sur le contenu du dossier technico-réglementaire. Au cours du développement du projet, le service réglementaire n'intervient qu'en cas de besoin, et c'est au chef de projet de définir si besoin est.

Les compétences industrielles

Trois compétences peuvent être qualifiées d'industrielles : les compétences achats, les compétences de mise en production et les compétences en logistique.

La fonction achats intervient en amont pour la recherche des matières premières non référencées (en général des extraits de plantes ou des plantes entières) et des éléments de conditionnement pour le produit, ainsi que pour tout ce qui a trait à la publicité sur le lieu de vente (en interaction avec le marketing). Pendant le déroulement du projet, le service achats négocie les prix et les délais avec les fournisseurs pour les premiers approvisionnements de production, afin d'acheter au meilleur rapport qualité/prix. En fin de projet, la fonction achats participe à la phase de production et de lancement du produit, que ce soit au niveau du plan des approvisionnements de production ou au niveau de l'achat de tout élément qui a trait à la publicité sur le lieu de vente (présentoir de comptoir et de sol, panneaux vitrines, etc.).

La fonction production intervient dans la phase de production et de commercialisation des produits. C'est le laboratoire galénique qui est chargé d'assurer le transfert technologique entre les équipes de développement et le responsable méthodes industrielles, pour les formules et procédés de fabrication.

L'activité logistique recouvre le stockage et la distribution des produits finis, issus des projets. Les compétences en logistique sont essentiellement activées pendant la phase d'industrialisation et de commercialisation du produit. Toutefois, elles sont également sollicitées, en amont du projet, pour informer le chef de projet des dates d'approvisionnement des matières premières et des conditionnements, ainsi que des dates de planification de la fabrication.

Les compétences en gestion de projet

Les compétences projets (capacités à gérer les contraintes de coûts, de délais et de qualité du nouveau produit, à évaluer les risques du projet, etc.) sont détenues par le chef de projet, qui gère le développement du complément alimentaire, depuis sa conception avec le marketing, le

passage du produit à travers tous les métiers scientifiques, jusqu'à l'enregistrement et le lancement des premiers lots de fabrication.

« Je suis chef de projet, de l'idée du chef de produit à la première fabrication industrielle, en passant par la conceptualisation précise du produit et son développement » (Chef de projet).

Dans la figure exposée ci-après, nous proposons une représentation de l'intervention des compétences fonctionnelles requises dans les projets de développement des compléments alimentaires (cf. figure 1). Les rectangles grisés correspondent à des périodes d'intervention active dans le projet (en tant que décideur ou acteur agissant), et les rectangles blancs représentent des périodes d'intervention passive (en tant que consultant ou spectateur).

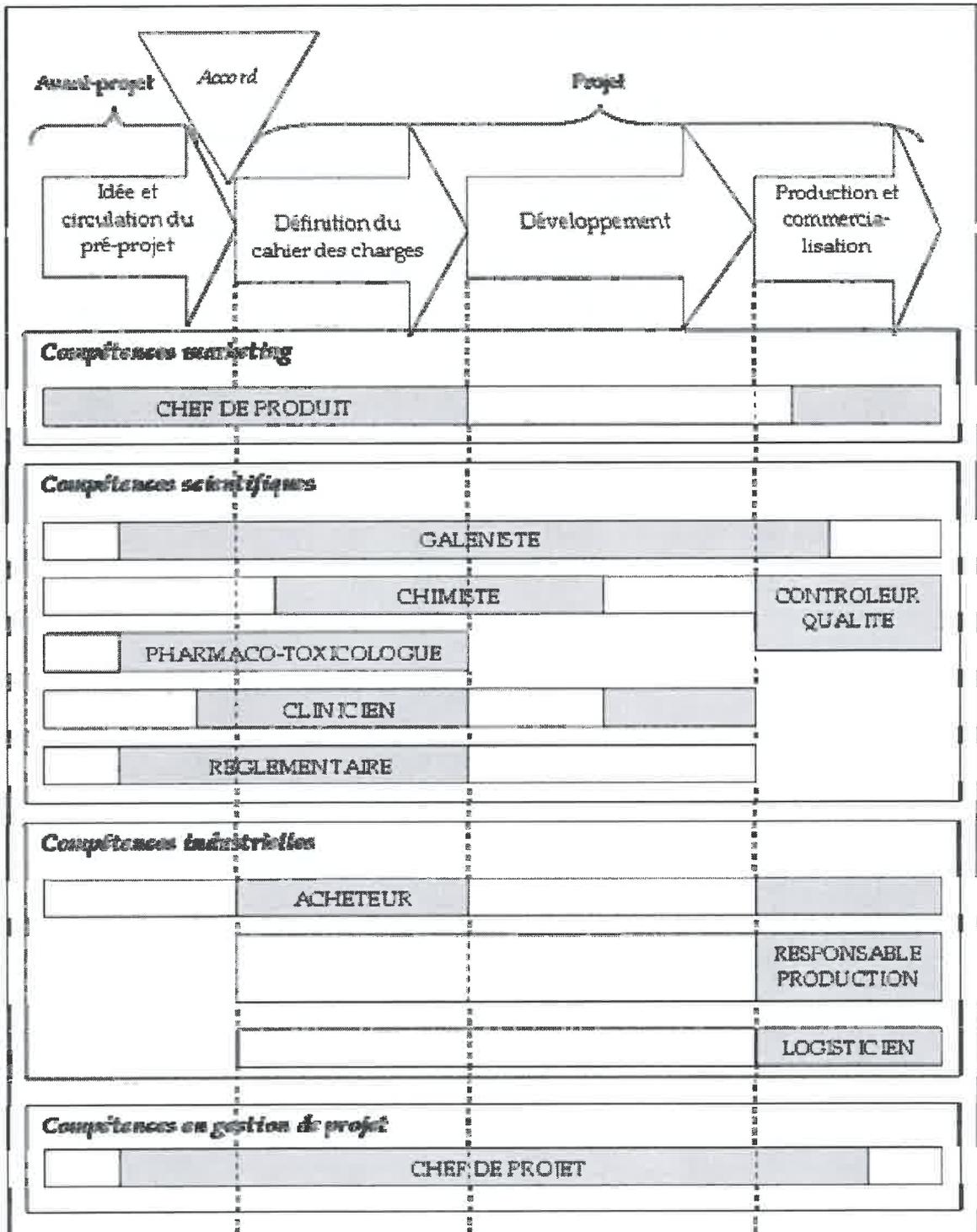


Figure 1 : Les compétences fonctionnelles requises dans les projets de développement des compléments alimentaires.

Chacune des compétences fonctionnelles d'ARKOPHARMA est gérée par un manager métier, à qui est confiée la mission de piloter le développement de la compétence dont il a la charge. A titre d'exemple, le manager du métier « développement analytique et chimique » est responsable du maintien et du développement des compétences analytiques et chimiques à mobiliser dans les projets présents et futurs de l'entreprise. Dans son travail de gestionnaire des compétences fonctionnelles, le responsable métier s'appuie sur les divers leviers de gestion des ressources humaines que sont le recrutement, la formation, l'évaluation des performances individuelles ou encore le *mentoring*. De plus, ce sont les managers métiers qui désignent, en accord avec les chefs de projet, les personnes compétentes qui vont intervenir dans les projets.

3.4.2 Les compétences d'intégration

Nous proposons à présent d'identifier les principales capacités d'intégration intra projets des compétences fonctionnelles, développées par ARKOPHARMA. Cette reconnaissance s'est opérée en posant aux acteurs la question suivante : « *Comment est assurée la coordination des différents acteurs métiers au sein des projets de développement de nouveaux produits ?* ». L'analyse des réponses a permis de dégager cinq compétences majeures d'intégration intra projets : le développement simultané, le processus projet de développement des compléments alimentaires, la documentation du projet, la communication interne et le plateau de coopération inter métiers.

Le développement simultané des compétences fonctionnelles

Avant la mise en place de l'organisation par projet, les projets de développement des compléments alimentaires procédaient de manière séquentielle. Chaque département fonctionnel terminait son travail et en passait le fruit au maillon suivant de la chaîne. Cette façon de travailler était performante mais ralentissait les prises de décision. Aussi, elle entraînait de nombreuses corrections et des changements au cours du processus de développement.

« *Avant, chacun travaillait dans son coin, un pour faire son dossier, l'autre pour mettre au point ses méthodes d'analyse, l'autre pour mettre au point son produit* » (Responsable du développement galénique).

« *Le fait d'être en bout de chaîne, on ressent tous les problèmes, c'est toujours nous qui sommes en retard à la fin* » (Directeur industriel).

Afin de coordonner et opérer une synergie entre les différentes compétences fonctionnelles requises pour les projets, ARKOPHARMA a mis progressivement en place une démarche concourante de développement de ses produits. En effet, le marketing, la R&D, le contrôle qualité, les achats, la production, la logistique travaillent ensemble dès les phases amont du

projet, développent le travail en parallèle et favorisent le recouvrement des tâches (cf. figure 1 à la page précédente).

« On essaie de faire intervenir les services le plus tôt possible dans le projet, pour leur faire prendre conscience de l'importance du projet, leur demander dans quel délai ils sauraient faire et après, négocier ces délais auprès de chacun » (Chef de projet).

« Dans l'ancienne organisation d'Arkopharma, la façon de travailler était séquentielle. Le projet arrivait et allait d'un service à un autre. C'était un problème pour la coordination des compétences (...). Les savoir-faire n'étant pas regroupés, les projets n'avaient pas la même qualité. Avec l'organisation actuelle, le projet traverse les métiers, on additionne les compétences et cela marche mieux » (Responsable du développement analytique et chimique).

Cette mise en œuvre simultanée des compétences fonctionnelles permet aux acteurs du projet de limiter les problèmes en aval, de favoriser de réels échanges entre les différents métiers, et de bénéficier d'une meilleure compréhension des contraintes des autres acteurs métiers intervenant dans le projet.

Le processus projet de développement des compléments alimentaires

Le processus projet joue un rôle fondamental dans l'intégration des compétences fonctionnelles. En effet, il est transversal et plurifonctionnel, dans la mesure où il concerne l'ensemble des métiers qui contribuent à l'élaboration d'un nouveau complément alimentaire (marketing, R&D, production, chef de projet). Pour les acteurs projets, ce processus est surtout un moyen d'avoir un langage commun et de développer une approche identique dans les méthodes de travail.

« Quand je suis arrivé, il n'y avait aucun langage commun entre les fonctions et les métiers. Aujourd'hui, il y a une méthodologie reconnue, une procédure que tout le monde applique » (Directeur R&D).

« Selon moi, la procédure de gestion des projets apporte une meilleure connaissance et compréhension des contraintes des autres métiers, et permet d'avoir une méthodologie identique de travail » (Directeur industriel).

La documentation du projet

Un projet de développement d'un nouveau complément alimentaire occasionne la production d'une documentation importante : pré-projet, cahier des charges, plan de développement, test d'acceptabilité, devis, feuille de lancement, fiche technique du produit,

procédures d'essais, dossier du produit, contrats de projet, dossiers d'analyse, demandes d'études ou de modification, résultats d'essais, comptes-rendus de réunions, etc. Ces documents évoluent constamment et donnent lieu à une intense circulation. En particulier, ils permettent aux acteurs du projet de partager des informations sur le projet, de prendre connaissance du travail effectué par les autres intervenants, et enfin d'ajuster leurs propres actions en fonction de l'état d'avancement du projet.

« Les acteurs des projets ont une obligation d'information des chefs de projets concernant l'avancement de leurs tâches. Certains documents associés à ces tâches doivent être transmis aux chefs de projets pour assurer un suivi optimal des projets » (Procédure de gestion des projets de développement des compléments alimentaires).

« Grâce aux documents, les intervenants dans le projet savent exactement ce qu'ils ont à faire, à quel moment, comment le projet se passe, etc. » (Chef de projet).

La communication interne

Au sein des équipes projets, plusieurs modes de communication sont utilisés, visant une meilleure coopération possible entre les différentes compétences fonctionnelles. En premier lieu, les technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier le téléphone et la messagerie électronique, sont des outils puissants pour diffuser les informations générées lors des projets avec pertinence et rapidité à l'ensemble des intervenants aux projets. Toutefois, même si les acteurs reconnaissent l'intérêt des outils de communication, ils accordent une importance fondamentale à l'échange verbal, au face-à-face. C'est ainsi qu'en second lieu, à côté des rencontres informelles qui se réalisent au quotidien, de nombreuses réunions formelles et revues de projets jalonnent la réalisation des projets : la réunion de validation pré-projet, la réunion de définition du cahier des charges, la réunion des analyses et revendications, les réunions de suivi de projet, ou encore les réunions informelles qui s'improvisent entre les différents acteurs concernés par une question précise. Ces réunions permettent aux acteurs de faire le point sur l'état d'avancement des projets, de se tenir informés des activités des autres membres, de résoudre certains problèmes rencontrés et de prendre des décisions de façon collégiale. De plus, nous avons pu constater que pour une équipe projet, l'organisation de réunions formelles est cruciale pour permettre aux membres du collectif de se connaître, de réaliser qu'ils font quelque chose ensemble, de comprendre la nature de leurs interdépendances, et comment s'agence au fur et à mesure du déroulement du projet la combinaison de chacune de leurs actions individuelles.

« De mon point de vue, les réunions sont la meilleure façon d'être en relation avec les différents acteurs du projet, et de superviser l'avancement du projet, pour faire passer les messages » (Chef de projet).

Le plateau de coopération inter métiers

Le site de Carros, siège social d'ARKOPHARMA, constitue un plateau des projets de l'entreprise, dans la mesure où l'ensemble des compétences fonctionnelles requises pour les projets de développement des compléments alimentaires est rassemblé en un même lieu. Cette proximité des acteurs métiers favorise les rencontres régulières et les communications informelles.

« Le fait qu'on soit tous réunis sur un même site, de la production au commercial, en passant par la R&D et autres activités, est une force de l'entreprise » (Chef de projet).

« On a un gros avantage : tout le monde est sur le même site. Donc, si j'ai un problème ou un renseignement à demander, je vais directement voir la personne. La communication se fait donc surtout par contacts directs » (Responsable du service clinique).

En guise de synthèse, nous proposons un tableau récapitulant les cinq capacités qui rendent l'intégration des compétences fonctionnelles effective au sein des projets de développement des compléments alimentaires (cf. tableau 1).

Compétences d'intégration	Intérêts managériaux
Développement simultané	<ul style="list-style-type: none"> limiter les problèmes en aval ; favoriser les échanges inter métiers ; bénéficier d'une meilleure compréhension des contraintes des autres acteurs métiers intervenant dans le projet.
Processus de gestion des projets	<ul style="list-style-type: none"> acquérir un langage commun ; standardiser les méthodes de travail.
Documentation du projet	<ul style="list-style-type: none"> partager des informations sur le projet ; prendre connaissance du travail effectué par les autres acteurs métiers sur le projet ; ajuster les actions de chacun en fonction de l'état d'avancement du projet.
Communication interne (TIC, réunions et revues de projet)	<ul style="list-style-type: none"> transmettre des informations de manière synchrone (via le téléphone, la messagerie instantanée et de manière asynchrone (via la messagerie électronique, l'Intranet du projet) ; construire un sens commun, une identité collective à l'équipe projet.
Plateau de coopération inter métiers	<ul style="list-style-type: none"> favoriser les rencontres régulières et les communications informelles.

Tableau 1 : Les principales compétences d'intégration intra projets.

4. Discussion

Nous proposons, à présent, de nous interroger sur la nécessité de considérer désormais la compétence en gestion de projet comme une compétence fonctionnelle à part entière (4.1), et sur le rôle du chef de projet dans l'intégration des compétences fonctionnelles (4.2).

4.1 *La compétence en gestion de projet : une compétence fonctionnelle à part entière*

Chez ARKOPHARMA, la fonction de chef de projet est reconnue comme un métier à part entière, dans la mesure où cet acteur exerce son métier à plein temps et n'assume pas ou plus une mission d'expertise dans son métier d'origine. Ceci nous conduit à discuter une des conclusions des travaux de Jolivet (2003). En effet, l'auteur considère que « *chef de projet ce n'est pas un métier, ce n'est pas une fonction de plus dans l'entreprise, c'est une responsabilité opérationnelle temporaire* » (*ibidem*, p. 258). Les résultats de notre étude montrent clairement que gérer des projets est un métier aussi fondamental que concevoir, produire ou vendre.

« *On s'est aperçu que chef de projet est un métier à part entière (...). Il ne faut faire que chef de projet pour bien le faire. Il est difficile d'être en même temps technicien galénique et chef de projet ou, chef de produit et chef de projet. Faire les deux à la fois est valable quand on a un nombre limité de développement de produit et qu'on ne veut pas mettre les moyens pour se structurer* » (Responsable développement galénique).

Dès lors, nous proposons de considérer la compétence en gestion de projet comme une compétence fonctionnelle à part entière, au même titre que les compétences métiers plus traditionnelles (marketing, R&D et production). La fonction gestion de projet, dans laquelle on ne trouve que des chefs de projet, a alors pour rôle fondamental de développer, de stocker et de mettre à disposition des connaissances et des compétences en gestion de projet, pour les projets de développement de l'entreprise. Ainsi, les chefs de projet peuvent échanger plus facilement avec leurs pairs sur leurs problèmes quotidiens de gestion des projets, ce qui permet également de diffuser les apprentissages générés par un projet sur d'autres projets, en cours ou à venir.

4.2 *Le chef de projet : acteur intérateur des compétences fonctionnelles*

Chez ARKOPHARMA, l'intégration des compétences fonctionnelles (marketing, scientifiques et industrielles) dans un projet de développement d'un nouveau complément alimentaire, relève principalement du rôle du chef de projet, dans la mesure où une de ses missions principales est de coordonner et d'interconnecter les différentes compétences métiers qui doivent intervenir sur le projet. Dès lors, les compétences d'un chef de projet gravitent autour de sa capacité à faire travailler ensemble des acteurs d'horizons différents,

particulièrement dans le secteur pharmaceutique qui est reconnu comme un domaine où les compétences sont très différentes mais étroitement interdépendantes.

« *Le chef de projet est quelqu'un qui synergise les compétences* » (Responsable du développement analytique et chimique).

« *Le rôle du chef de projet est déjà d'avoir le souci de toutes les fonctions qui doivent intervenir dans le projet et de faire participer tout le monde* » (Directeur industriel).

Cette conclusion corrobore les travaux de nombreux auteurs sur le rôle du chef de projet (Clark et Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993 ; Boudès et al., 1997 ; Bourgeon, 2002). En particulier, Boudès et al. (1997) soulignent que « *le rôle des chefs de projet est un rôle d'intégration, de levier par rapport aux productions des différents contributeurs* » (*ibidem*, p. 88). Dans la même lignée, Bourgeon (2002) explique que la réussite d'un projet, à travers la réalisation des objectifs assignés, dépend de la capacité du chef de projet à gérer les compétences disponibles, à faire coopérer des individus qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, à créer ainsi la valeur souhaitée par la meilleure intégration possible et finalement, à favoriser les apprentissages collectifs.

Toutefois, nous proposons d'aller plus loin dans la réflexion, dans la mesure où nous avons pu repérer, à partir de l'analyse de notre cas confrontée à la littérature existante, huit raisons justifiant le fait que le chef de projet est l'acteur « *intégrateur* » des compétences fonctionnelles nécessaires au projet :

- il est le représentant du projet à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ;
- il est un centre d'information et de documentation. Le chef de projet reçoit une quantité importante d'information. Un de ses rôles consiste à traiter ces informations et à les partager aux membres de l'équipe projet et à la direction. Il s'assure que tous les intervenants sont correctement informés de la vie du projet. Le point culminant de ce devoir se situe à la remise du cahier des charges et du plan de développement. Le chef de projet est sans cesse interrogé sur les différents points du projet. Son rôle est de répondre à toutes ces interrogations ;
- il est un coordinateur. Le chef de projet passe une grande partie de son temps en réunions. Ces dernières sont des réunions de coordination de projet avec l'équipe projet ou des réunions de présentation de l'état d'avancement des projets à la direction. Le chef de projet rédige de nombreux rapports, qui sont souvent des synthèses à l'attention de ceux qui sont chargés d'approuver les décisions (Direction Générale, comités exécutifs), ou de ceux qui sont chargés d'appliquer ces choix (les autres acteurs métiers) ;

- il est un communicateur. En interne, le chef de projet n'a aucune autorité hiérarchique : sa seule arme est la communication (Midler, 1993). Il ne peut pas imposer, il doit persuader. Sans qualité de communicateur, le chef de projet est limité dans son action et aucun de ses projets ne verra le jour dans les bonnes conditions (délais, coûts, qualité) ;
- il est un négociateur, que ce soit avec la direction, les membres de son équipe, les managers des compétences métiers, mais aussi parfois avec le client et les fournisseurs. Le chef de projet doit sans cesse négocier pour harmoniser les attentes de chacun et faire converger les actions de toutes les parties prenantes vers l'objectif final ;
- il est un « traducteur ». Akrich et al. (1988) ont mis en évidence l'importance de la « traduction » dans les processus collectifs de conception et d'innovation. Afin de mobiliser les individus autour d'un projet (obtenir leur implication, les motiver, les inciter à échanger, etc.), les auteurs proposent la mise en place de « porte-parole » chargé de « traduire » les objectifs et les contraintes globales du projet, dans un langage à la portée de chacun, en tenant compte des attentes et des exigences des individus. Ce processus est destiné à favoriser la compréhension mutuelle et à convaincre les acteurs de s'engager dans le projet global ;
- il est un contrôleur et un « reporteur ». Le chef de projet fait le contrôle de gestion qualitatif et quantitatif de son projet. Il s'assure que chaque personne impliquée dans la réalisation du projet a bien compris son rôle et qu'elle applique les différentes phases du plan de développement du projet. Il analyse aussi en permanence les écarts de coûts et de délais, entre le plan et les réalisations concrètes. Du contrôle des écarts, le chef de projet tire les enseignements qui feront le succès de ses prochains projets ;
- il est un centre d'amélioration des méthodes de gestion de projet. Par un travail d'analyse et de prise de recul par rapport aux projets qu'il mène, le chef de projet doit en permanence adapter les procédures et les méthodologies de management de projet aux difficultés rencontrées. C'est dans cette logique que le chef de projet interagit de manière régulière avec le ou les pilotes des processus de management de projet.

Aussi, dans son travail d'intégration des compétences fonctionnelles au sein des projets, le chef de projet est soutenu par un autre acteur intégrateur. Dans le cadre des projets de développement des compléments alimentaires, cet acteur est généralement le responsable du développement galénique, reconnu comme un référent scientifique dans son laboratoire. Ce

« senior de compétences »⁸ est chargé de coordonner scientifiquement les détails du projet et d'assurer la transposition industrielle du prototype pour la fabrication des lots pilotes.

« Il y a une autre personne qui est très importante pour les projets. C'est le responsable galénique. C'est un expert en formulation galénique, qui a travaillé sur beaucoup de projets. Il est une source de mémoire très importante et une aide certaine aux chefs de projet » (Chef de produit).

5. Conclusion

Notre analyse du cas ARKOPHARMA et sa confrontation avec la littérature nous permettent d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : quelles sont les compétences qu'il est nécessaire que les entreprises gèrent pour les besoins de leurs projets de développement de nouveaux produits ? En effet, il est apparu que les compétences fonctionnelles (marketing, R&D, industrielles et en gestion de projet) et les compétences d'intégration (développement simultané, processus de gestion des projets, documentation du projet, communication interne et plateau de coopération inter métiers) sont des compétences essentielles sur lesquelles les entreprises organisées par projets doivent porter une attention particulière, en matière de gestion et de développement. Les compétences fonctionnelles se gèrent au niveau des métiers ou des fonctions dans l'entreprise, et sont portées par les acteurs métiers (plus précisément leurs compétences individuelles) dans les projets. Quant aux compétences d'intégration, ce sont des capacités organisationnelles qui permettent de combiner et de coordonner les compétences fonctionnelles au sein des projets de développement.

Enfin, c'est l'existence simultanée des compétences fonctionnelles et d'intégration qui est au cœur de l'émergence de la compétence collective de l'équipe projet. A cet effet, il est nécessaire de souligner, à l'instar de Midler (1993) et Picq (1999), que c'est au niveau collectif que s'énonce la question de la compétence dans les projets. Chaque équipe projet génère une compétence collective qui lui est propre et d'une autre nature que la simple somme des compétences individuelles des acteurs métiers.

6. Bibliographie

Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et Comprendre*, premier épisode : « l'art de l'intéressement », n° 11, juin, pp. 4-17 ; deuxième épisode : « l'art de choisir les bons porte-parole », n° 12, septembre, pp. 14-29.

⁸ Nous reprenons ici la terminologie de Charue-Duboc (2000), selon laquelle les « seniors de compétences » sont les référents techniques ou scientifiques dans leur métier, sans avoir obligatoirement de responsabilité hiérarchique.

- Boudès, T., Charue-Duboc, F. et Midler, C., (1997), « Formation et apprentissage collectif dans les entreprises : une expérience dans le domaine du management de projet », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 22, n° 3, pp. 86-92.
- Bourgeon, L., (1998), *Organisation transversale et capitalisation des apprentissages : le cas des projets de développement de nouveaux produits*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-ESSEC, juin.
- Bourgeon, L., (2002), « Emergence de l'organisation transversale : vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets », *Management International*, vol. 6, n° 3, été, pp. 35-48.
- Charue-Duboc, F., (2000), « Gestion des compétences et projets », *Rapport de recherche pour l'Association Nationale de la Recherche Technologique*.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T., (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Boston, Harvard Business School Press.
- Clark, K.B. and Wheelwright, S.C., (1992), *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*, New York, Free Press.
- Dameron-Fonquernie, S., (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation : le cas d'équipes projet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Danneels, E., (2002), « The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 12, pp. 1095-1121.
- Divry, C., (2000), « Organiser les compétences pour innover : arbitrage entre principes de division et d'intégration », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 19, n° 1, pp. 37-52.
- Grant, R.M., (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n° 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M., (1996), « Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration », *Organization Science*, vol. 7, n° 4, pp. 375-387.
- Henderson, R. and Cockburn, I., (1994), « Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, vol. 15, winter, pp. 63-84.
- Jolivet, F., (2003), *Manager l'entreprise par projets : les métarègles du management par projet*, Paris, Editions Management & Sociétés.
- Kogut, B. and Zander, U., (1992), « Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology », *Organization Studies*, vol. 3, n° 3, pp. 383-397.
- Lawrence, P. et Lorsch, J., (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, 2^{ème} Edition, Paris, Editions d'Organisation.
- Midler, C., (1993), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} Edition, Paris, De Boeck Université.
- Mintzberg, H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

- Paraponaris, C., (2000), « Gestion des compétences et production des connaissances dans le management par projet », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 36, juin, pp. 3-17.
- Picq, T., (1999), *Manager une équipe projet : pilotage, enjeux, performance*, Paris, Dunod.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, pp. 79-91.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Verona, G., (1999), « A Resource-Based View of Product Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, pp. 132-142.