

Equipe projet

# Constituer une équipe gagnante

La performance d'une équipe projet repose sur la qualité des personnes qui la constituent ainsi que sur leur complémentarité. Bien se connaître en tant que chef de projet et bien connaître ses coéquipiers est une garantie de succès. Pour arriver à ces deux objectifs, le chef de projet : suivra une démarche générale de constitution d'équipe performante, utilisera des outils organisationnels et fera aussi appel à beaucoup de psychologie.



Henri-Pierre Maders

*Consultant, formateur, il est cofondateur d'@2 CONSULTING, cabinet de conseil en management et en organisation d'entreprises.*

Dans le cadre d'un projet, le chef de projet est un véritable entraîneur sportif d'une équipe de champions. C'est à lui que revient la responsabilité, dans un contexte spécifique, de faire en sorte que l'équipe projet atteigne l'objectif fixé en respectant les contraintes de délai et de ressources. La constitution d'une équipe performante peut être comparée à une maison de cinq étages. En tout état de cause, il n'existe pas d'ascenseur et l'ascension jusqu'au dernier étage demande de la volonté et une solide condition physique.

## Premier étage, l'observation

Quand un groupe est constitué en vue de la réalisation d'un objectif précis,

chacun se retrouve avec des coéquipiers souvent inconnus et non choisis avec lesquels il va devoir collaborer. A ce stade, les personnes s'observent, d'une manière plus ou moins distante. Bien des équipes en restent alors à des relations distantes et polies. Tout le travail du chef de projet va consister à faire en sorte que les personnes se découvrent suffisamment pour envisager une coopération constructive.

## Deuxième étage, la cohésion

Après les présentations, le groupe n'existe pas encore car il n'a pas d'histoire. Le chef de projet va devoir mettre en œuvre les conditions nécessaires à sa constitution : les situations

Quand un groupe est constitué chacun se retrouve avec des coéquipiers souvent inconnus et non choisis

Les membres de l'équipe projet feront tout pour éviter les conflits afin d'éviter de détruire l'illusion d'un esprit d'équipe nouvellement créé

créées vont permettre à chacune des personnes de voir ce qui, chez les autres, est pareil que chez elle. Par exemple, la participation à un séminaire de travail avant le début du projet permettra aux personnes de dire : "Telle ou telle personne est comme moi, elle a fait le séminaire d'intégration." Cependant, ce deuxième étage a aussi ses limites. En effet, une équipe peut en rester à ce niveau de développement qui consiste à ne voir chez les autres que ce qui les rapproche, et non ce qui les éloigne. Et, un peu comme dans les réunions de famille dans lesquelles les sujets de discorde sont évités d'un accord tacite, les membres de l'équipe projet feront tout pour éviter les conflits et les points de vue divergents afin d'éviter de détruire l'illusion d'un esprit d'équipe nouvellement créé. Mais, dans ce cas, les ressources spécifiques de chaque personne restent généralement inemployées.

### Troisième étage, la différenciation

Ici commence le travail réellement subtil du chef de projet. L'équipe commence à exister réellement parce que les personnes se connaissent, ont des

souvenirs en commun, et ont même du plaisir à être ensemble. Cependant, il va leur falloir accepter le fait que, s'il existe des choses que les rapprochent, il en existe d'autres qui les différencient et les éloignent. Ces différences n'empêchent pas de constituer une équipe. Au contraire, elles constituent des ressources supplémentaires. Untel a des facilités pour l'analyse fonctionnelle, un autre pour les présentations orales, Untel sait bien développer et entretenir de bonnes relations avec les utilisateurs, un autre a des compétences reconnues en bureautique que ne possède pas un dernier, qui, en revanche, a l'expérience d'un déploiement technique. Beaucoup d'équipes ont du mal à arriver à ce niveau. C'est la raison pour laquelle le chef de projet, tel un chef d'orchestre, devra faire un travail de repérage et de mise en évidence des talents de chacun, d'identification des ressources clés indispensables à la réussite de projet et de prise de conscience auprès de chacun des membres de l'équipe de ses compétences spécifiques et de la nature des ressources qu'il peut apporter pour la réussite globale du projet.

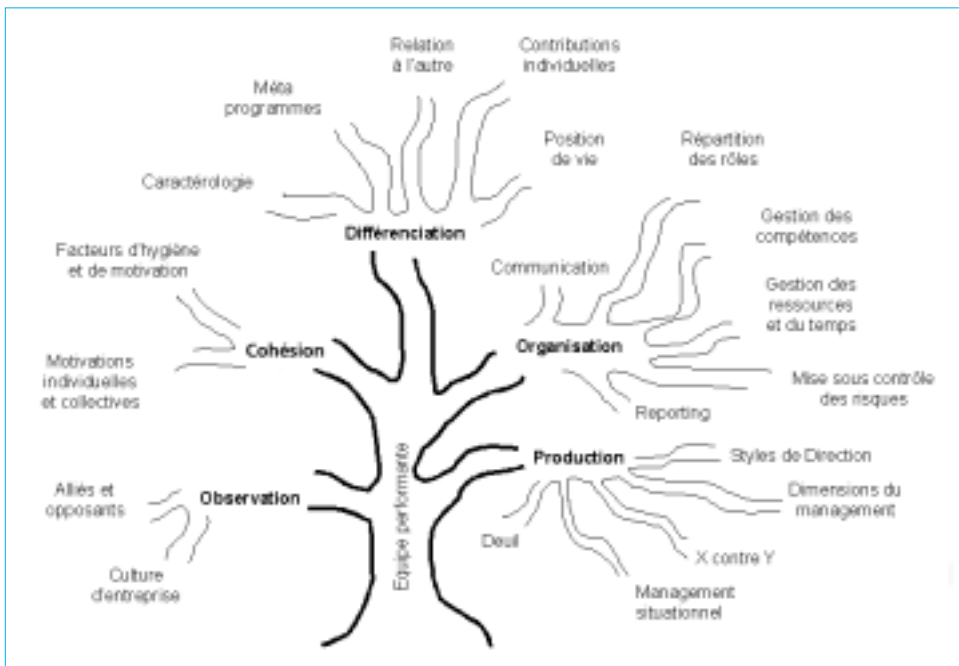
Le chef de projet devra faire un travail de repérage et de mise en évidence des talents de chacun

### UNE FINE EQUIPE

Jacques pilote un des projet de conception de système d'information commercial les plus ambitieux de la place pour le compte d'une des plus grandes administrations françaises. L'équipe projet qu'il dirige est mixte, composée de personnes de l'entreprise cliente et de consultants extérieurs. En tout, une cinquantaine de personnes sont concernées à plein temps sur plusieurs années. Mais comment rendre rapidement le projet productif ?

Un séminaire réunissant tous les membres de l'équipe dans un centre de loisirs permettra aux personnes de se découvrir autour de valeurs partagées, de réfléchir ensemble sur les outils de communication et de pilotage du projet, et de vivre ensemble des événements forts, comme une compétition de karting ou un vol en montgolfière. Ces événements permettront de mettre en évidence les talents, parfois cachés, de chacun.

Dès le milieu du séminaire, les personnes commenceront à développer entre elles des relations conviviales, le tutoiement devient une règle naturelle. Après le séminaire, une organisation de projet autour des valeurs partagées et de principes d'organisation en découlant va se mettre en place. Rapidement, les premiers résultats seront visibles, en terme de décisions prises, de produits livrables et d'arbitrages réalisés entre les équipes. Tous les acteurs reconnaissent que les choses avancent dans un climat général positif, amical, et constructif. Une belle leçon de management de projet.



L'organisation mise en place a une durée de vie limitée

#### Quatrième étage, l'organisation

“Chacun des membres de l'équipe à sa place” : c'est l'objectif de cette phase. Car reconnaître les talents de chacun ne suffit pas en tant que tel. En effet, certaines équipes de football possèdent les meilleurs joueurs du marché ; mais sans une parfaite répartition des rôles, sans stratégie, sans tactique, sans procédures, pas de buts marqués... Cela veut dire qu'il y a beaucoup de travail d'organisation à réaliser pour dépasser le stade de la différenciation. Cela est d'autant plus important qu'une équipe ne dispose généralement pas de toutes les ressources humaines nécessaires ou en quantité suffisante. Certaines équipes peuvent manquer d'imagination ou de technique dans un domaine particulier. Il faudra donc pallier, d'une façon ou d'une autre, l'absence ou l'insuffisance de certaines ressources individuelles ou collectives. Très souvent, le chef de projet devra aussi entreprendre des démarches auprès de la direction du projet, afin de négocier la mise à disposition des expertises ponctuelles nécessaires.

#### Cinquième étage, la production

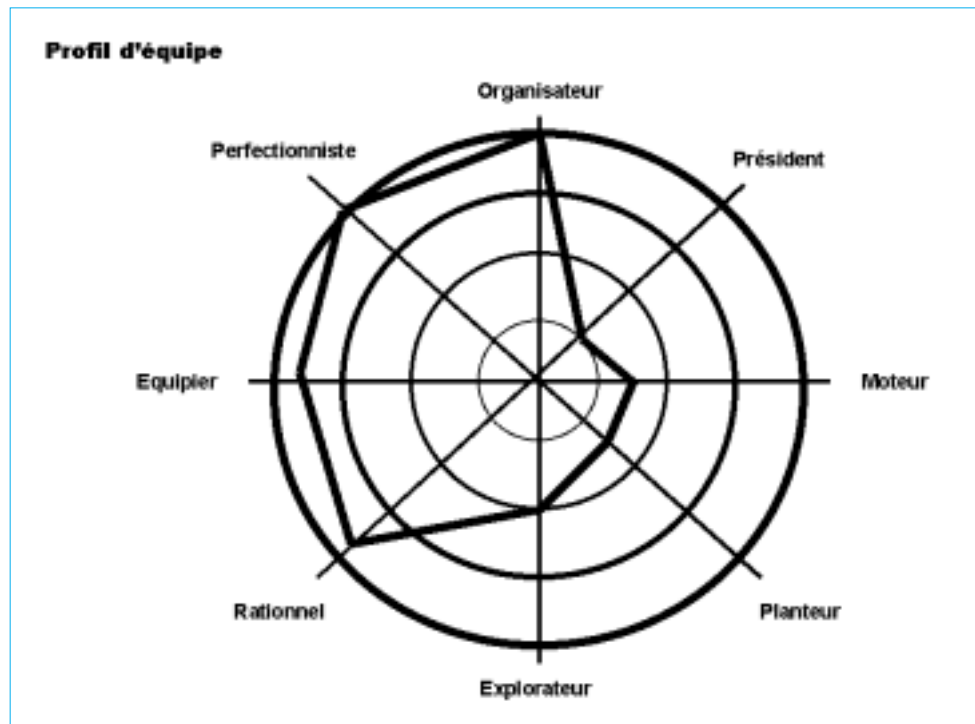
C'est l'aboutissement du processus. L'équipe projet organisée peut enfin produire avec efficacité, à condition qu'une dynamique soit entretenue par le chef de projet, dynamique de succès, de motivation et de cohésion. Cependant, l'organisation mise en place a une durée de vie limitée. En effet, si un des membres de l'équipe projet quitte le projet (pour un autre projet plus prioritaire ou pour accéder à une responsabilité opérationnelle “qui ne se refuse pas”), si les objectifs sont modifiés, si de nouvelles solutions techniques apparaissent, si de nouveaux acteurs sont intégrés en cours de route, etc., l'organisation sera à revoir, ce qui nous ramènera au stade de l'observation...

Il y a beaucoup de travail d'organisation à réaliser pour dépasser le stade de la différenciation

#### Les compétences utiles dans un projet

Huit compétences (ou “capacité à...” ) sont indispensables pour qu'un projet réussisse. Nous les dénommons les compétences “organisateur”, “président”, “moteur”, “explorateur”, “plan-

Il faut transformer les décisions et les stratégies en tâches définies et réalistes



teur", "rationnel", "équipier" et "perfectionniste". La figure 1 montre la diversité de ces compétences utiles à un chef de projet.

### Les compétences "organisateur" :

- Transformer les décisions et les stratégies en tâches définies et réalistes ;
- Se préoccuper de ce qui est faisable ;
- Structurer le projet en lui donnant une forme réalisable ;
- Trier les objectifs et les poursuivre de façon logique ;
- Traduire les décisions en planning, traduire les équipes et les objectifs en organigramme ;
- Travailler de manière efficace, systématique et avec méthode.

### Les compétences "président" :

- Coordonner les efforts de l'équipe pour accomplir les différents objectifs et atteindre les buts externes ;
- Identifier clairement les points faibles de chaque membre de l'équipe ;
- Orienter les personnes sur les

domaines où ils réussissent le mieux ;

- Etre conscient de la nécessité d'optimiser les ressources humaines réunies dans l'équipe ;
- Déterminer les rôles et les limites du travail des autres, déceler les lacunes et prendre les mesures pour les combler ;
- Clarifier les objectifs de l'équipe et établir le planning ;
- Trier les problèmes à soumettre à l'équipe et fixer les priorités.

### Les compétences "moteur" :

- Prendre en charge des missions précises ;
- Remplacer un responsable en cas d'absence ;
- Remettre les choses en question et relever les défis ;
- Donner forme aux efforts de l'équipe ;
- Fournir un apport personnel important ;
- Rechercher le fil conducteur des débats, intégrer les idées, les objectifs et les considérations d'ordre pratique en un projet unique et réalisable ;
- Etre orienté vers les objectifs, rechercher l'action.

Coordonner les efforts de l'équipe pour atteindre les buts est essentiel

### UNE EQUIPE MAL FICELEE

Adolf débarque un jour avec une petite armée de consultants dans une entreprise qui vient d'être rachetée par une autre. Le projet qui lui est confié par son client consiste à faire migrer le système informatique de l'entreprise acquise vers celui de l'entreprise acquéreuse. Malheureusement, il éprouve des difficultés à mobiliser et faire prendre les décisions. De plus, ses lieutenants manquent d'enthousiasme, d'imagination et ne brillent pas par leurs qualités relationnelles. Toute cette équipe va passer le plus clair de son temps à produire des plannings et à demander des comptes... Les échéances du projet seront bien entendu décalées et les ressources nécessaires supérieures à ce qui était prévu au départ. Pire, le projet laissera dans la mémoire collective des traces profondes et la direction de l'entreprise acquéreuse ne sortira pas grandie d'avoir confié la direction du projet à une telle équipe. Le profil de cette équipe est présenté dans la figure 2.

### Les compétences "planteur" :

- Etre la source d'idées, de suggestions et de propositions originales ;
- Avoir une approche radicale des problèmes et des obstacles ;
- Déclencher la recherche d'une approche nouvelle d'un problème lorsque l'équipe s'enlise ;
- Apporter un nouvel élan dans la réalisation d'une action déjà décidée ;
- Se centrer sur l'essentiel ou les points fondamentaux ;
- Entreprendre sans complexes.

### Les compétences "explorateur" :

- Susciter la sympathie ;
- S'intéresser facilement ;
- S'enthousiasmer ;
- Rapporter de l'information et des idées ;
- Se faire des amis et disposer de contacts extérieurs ;
- Vendre, entretenir des relations.

### Les compétences "rationnel" :

- Analyser et évaluer sans passion la production d'idées créatrices ;

- Empêcher l'équipe de s'engager dans un projet mal dirigé ;
- Déceler les défaillances dans un plan ou une argumentation ;
- Assimiler, interpréter et évaluer les jugements et les informations des autres membres de l'équipe.

### Les compétences "équipier" :

- Etre conscient des besoins et des soucis de l'équipe ;
- Communiquer au sein de l'équipe ;
- Etre loyal envers l'équipe en tant qu'unité et apporter son soutien ;
- Respecter les idées des autres et construire ;
- Ecouter et communiquer au sein de l'équipe, aider et encourager les autres à avoir la même attitude ;
- Se battre pour l'unité et l'harmonie, apaiser les frictions et les désaccords.

### Les compétences "perfectionniste" :

- Se préoccuper de tout ce qui pourrait aller de travers ;
- Vérifier chaque détail, que tout a été rédigé et que rien n'a été oublié ;
- Maintenir un sens permanent d'urgence, le communiquer aux autres et les inciter à l'action ;
- Rechercher le respect des détails dans le planning.

Bien sûr, peu d'équipes ont toutes les compétences nécessaires. Dans le secteur financier, mais ce n'est qu'un exemple, les personnes ont une tendance générale à être plutôt des "cerveaux gauches" que des "cerveaux droits". Ainsi, les équipes projet manquent souvent de créativité... et font du benchmarking !

Henri-Pierre Maders

Etre conscient des besoins et des soucis de l'équipe

Les équipes projet manquent souvent de créativité... et font du benchmarking !

### BIBLIOGRAPHIE

Henri-Pierre Maders, Conduire une équipe projet, Les éditions d'organisation, 2000

Revue d'auteurs, l'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.