

Introduction ..

L'organisation par projets est devenue la figure emblématique de l'évolution des modes organisationnels actuels. Traditionnellement réservé à certains secteurs qui vivent principalement de projets (BTP, grands travaux, ingénierie, conseil, aérospatial, défense, etc.).

Le travail en équipes projets se rencontre désormais dans des entreprises de toute taille et de tout domaine d'activité (industrie pharmaceutique, automobile, télécommunications, aéronautique, micro-informatique, électronique, etc.), pour répondre à des enjeux de plus en plus variés (développement de nouveaux produits, services ou procédés, mais aussi projets de changement, de réorganisation, de certification qualité, etc.).

Dans ce rapport on va traiter en résumé la notion du projet ainsi que l'équipe projet voir aussi sa constitution, les compétences requises aux membres de l'équipe, et aussi la manière efficace pour mener cette équipe à bien réaliser les objectifs fixés.

I. Définition du projet :

Gestion de projet : équipe projet

On appelle projet un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite de l'enveloppe budgétaire allouée.

Un projet est aussi une action temporaire avec un début et une fin, qui mobilise des ressources identifiées (humaines, matérielles, équipements, matières premières, informationnelles et financières) durant sa réalisation, qui possède un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

Les résultats attendus du projet sont appelés "livrables".

Un projet, dès qu'il est suffisamment complexe et a des enjeux importants, consiste en un ensemble d'actions visant un résultat défini, connu et mesurable. Le projet est limité dans le temps et comporte toujours une notion de nouveauté et de changement.

Le projet est une idée unique qui combine quatre aspects :

- ✓ *Fonctionnel* : réponse à un besoin ;
- ✓ *Technique* : respect des spécifications ;
- ✓ *Délais* : respect des échéances ;
- ✓ *Coûts* : respect du budget.

II. Qu'est ce qu'une équipe projet ?

C'est une équipe de personnes issues de services, directions, parfois d'établissements différents, affectées à temps complet ou partiel au développement d'un projet. Ces personnes peuvent être de métiers, de cultures ou même de nationalités différentes. L'animation du projet est confiée à un chef de projet garant de l'atteinte des objectifs.

Le travail en groupe mène à un esprit de coopération, de coordination et compris les procédures et les mœurs.

III. La constitution d'une équipe projet :

Construire une équipe c.à.d.

- ✓ Identifier les compétences et profils nécessaires;
- ✓ Définir des critères de sélection des collaborateurs;

- ✓ Préparer et animer la réunion de lancement.

Construire une équipe c'est aussi définir:

- ✓ *Les tâches*: qui fait quoi? Est-ce une tâche commune ou individuelle?
- ✓ *Les rôles*: le champ de responsabilité, objectifs et missions spécifiques ;

- ✓ *Les engagements de chacun*: disponibilité et délégation;

- ✓ *Les règles établies* pour prendre les décisions et gérer les conflits.

En résumé ***l'équipe projet doit être autonome et avoir les moyens***

Côté organisation, Un groupe a besoin d'être structuré mais pas trop. Il y a un équilibre à rechercher. Les managers ont donc une contribution fondamentale dans la réussite du projet alors qu'à la base, ils ne sont pas spécialistes de la dynamique de groupe. N'occultons pas que les motivations sont aussi liées à l'évolution de carrière : récompense financière, avancement... ou plus simplement meilleure "visibilité" par les dirigeants des participants au projet.

La MOA: c'est la maîtrise d'ouvrage, elle doit décrire le besoin dans un document (Cahier de Charge Fonctionnel), il est constitué des contrôleurs de gestion impliqués sur le sujet.

La MOE: c'est la maîtrise d'œuvre, elle rédige un dossier de réponse au besoin, nommé parfois Cahier de Charge Technique, ou étude technique

Le responsable de projet: il fait partie de la MOA, son rôle est de choisir en interne dans sa société les personnes adéquates au projet ou recruter de l'extérieur si les ressources en interne ne sont pas disponibles ou ne répondent pas aux exigences de compétences liées à la nature du projet .

Le chef de projet: c'est l'équivalent du responsable de projet mais côté MOE. Son rôle et ses responsabilités sont les mêmes auprès de son équipe.

De côté structure, Il existe 3 types de structures pour constituer l'équipe de projet :

✓ *L'antistructure* : Caractéristiques Il n'y a pas de structure spécifique de projet : les personnes appelées à travailler sur le projet, restent rattachées à la hiérarchie normale. Le chef de projets s'adresse à elles par la voie hiérarchique. Avantages Le maintien du schéma habituel de travail de l'organisation Inconvénients Le passage par la voie hiérarchique ralentit le circuit de l'information et peut provoquer une distorsion de l'information.

✓ *La structure commando*: Caractéristiques Les personnes appelées à travailler sur le projet sont des spécialistes désignés par leur hiérarchie. A partir de ce moment ils vont dépendre hiérarchiquement du chef de projet, pour la durée du projet. Avantages Cohésion de l'équipe projet Rapidité de transmission des informations

Inconvénients Du point de vue technique : Ni aide technique, ni vérification du travail effectué par le chef de service or le chef de projet a rarement la compétence technique nécessaire. Du point de vue financier : A certaines périodes "creuses" du projet, les spécialistes sont sous-occupés ; sans aide technique, il faut parfois avoir recours à des audits coûteux. Du point de vue humain : Lors de la réintégration dans le service d'origine, la place est souvent prise.

✓ *La structure matricielle*: Caractéristiques Les spécialistes affectés au projet par le chef de service lui restent rattachés hiérarchiquement mais le chef de projet peut leur transmettre les informations en direct sans distorsion ni perte de temps. Avantages L'aide technique et la vérification du travail sont assurées par le chef de service. Inconvénients



Gestion de projet : équipe projet



Difficulté pour le spécialiste de prioriser entre les demandes du chef de service et celles du chef de projet.

Pour Réussir la constitution de son équipe-projet, il faut :

- ✓ Identifier les différents acteurs en présence ;
- ✓ Identifier les compétences et profils nécessaires;
- ✓ Définir des critères de sélection des collaborateurs;
- ✓ Quelles règles du jeu doivent être respectées au sein de l'équipe ?;
- ✓ Répartir des rôles, des responsabilités, organiser le travail ;
- ✓ Repérer les outils de communication et de suivi indispensables au sein de l'équipe.

Rôles au Sein de l'Equipe :

Les rôles au sein de l'équipe permettent de définir les responsabilités de chacun. Il est important que chaque membre impliqué dans le projet ait un rôle à jouer.

Distribution des rôles

Sans doute les personnalités et les talents sont différents dans votre équipe. Au moment de la distribution des rôles, il faut penser aux compétences, centres d'intérêts et motivations de chacun. Si chacun a un rôle qui lui correspond, chacun aimera ce qu'il a à faire.

Attention aux méthodes de travail de chacun. Certains d'entre vous aimeraient sans doute être responsables d'une activité, alors que certains autres préféreront y contribuer sans en avoir la responsabilité. D'autres aiment peut-être travailler sur un projet indépendant. Discutez-en en équipe.

Exemples de rôles

Voici quelques exemples de rôles dont ton équipe pourra avoir besoin pour réaliser votre projet. Réfléchissez ensemble à vos besoins. Les rôles peuvent évoluer avec le temps et changer selon vos expériences et nouveaux projets. Pensez de temps en temps à réévaluer vos besoins, et à vous assurer que tous les membres sont contents de leur rôle.

- **Chef d'équipe** : Le chef d'équipe est globalement responsable de la gestion générale du projet. Un projet est un travail d'équipe, mais il est plus facile d'avancer si un membre de l'équipe s'occupe de la coordination de l'équipe. Le chef d'équipe doit être bien organisé, ouvert et savoir écouter les autres membres.
- **Adhésions / Recrutement** : Le responsable des adhésions met en place des stratégies pour recruter de nouveaux membres, par exemple des événements ou de la communication. Le responsable est également chargé de garder à jour la liste des participants, membres et bénévoles.
- **Communication** : Le responsable communication est chargé de la promotion du projet dans les médias, au cours d'événements, par des brochures, et par le

Gestion de projet : équipe projet

bouche à oreille. Le responsable communication doit être ouvert et communicatif, très bien connaître le projet pour être capable de l'expliquer simplement.

- **Collecte de fonds** : Le responsable de la collecte de fonds doit être à l'aise pour contacter des personnes, des entreprises et des organisations qui pourraient financer le projet. Il doit être organisé et très motivé, car il est souvent facile d'abandonner quand on reçoit un « non. »
- **Trésorier** : Le trésorier est chargé de gérer l'argent de l'équipe, et faire le suivi des dépenses et des recettes, en s'assurant que les dépenses correspondent au budget du projet. Le trésorier est bon en math et organisé.
- **Secrétaire Général** : Le secrétaire général est chargé de rédiger les comptes-rendus des réunions de l'équipe, de diffuser les notes d'information et de tenir à jour les dossiers sur l'avancée du projet. Le SG est bien organisé, et aime planifier à long terme.

IV. Les compétences et les qualités que doit posséder les membres d'une équipe projet ?

A côté des compétences techniques liées au projet lui-même, les membres d'une équipe projet doivent posséder certaines *compétences comportementales* s'ils veulent trouver leur place dans l'équipe. La première de ses compétences est la souplesse car il faut prendre en compte le point de vue des autres, et savoir se couler dans un mode d'organisation qui n'est pas habituel. Cela suppose donc de savoir écouter, mais aussi de savoir argumenter, afin de faire valoir son point de vue. Il faut, également, être rigoureux, afin de rendre sa part de travail en temps et en heure, sans retarder l'équipe. Pour les cadres, souvent surchargés de travail, la grosse difficulté est de dégager du temps pour le dédier au projet.

Une équipe n'est pas composée de robots standardisés mais bien d'individualités. "**La performance d'une équipe dépend de l'équilibre des rôles tenus par chacun de ses membres**". Meredith belbin

Les compétences fonctionnelles :

Les compétences fonctionnelles représentent les connaissances techniques spécialisées, développées au sein des fonctions et métiers de l'entreprise. Quelque soit la nature du projet de développement envisagé (service informatique, logiciel, complément alimentaire ou composant électronique), un projet requiert trois compétences fonctionnelles majeures :

Les compétences marketing : Elles donnent à l'entreprise 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.) ;

Les compétences technologiques : Elles 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 en gestion de projet : Elles procurent à l'entreprise la capacité de mener à bien un projet (capacités à gérer les contraintes de coûts, de délais et de qualité du produit ou service proposé au client, à évaluer les risques du projet, à affecter et à contrôler les ressources, etc.).

Ces trois compétences 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. En effet, c'est un individu dans un métier donné qui détient telle compétence fonctionnelle. Par exemple, c'est le chef de produit ou l'ingénieur commercial qui détient les compétences marketing requises pour un projet. Ainsi, il est attendu de chaque acteur qu'il soit un expert, ou tout au moins un « digne » représentant de son métier dans les projets de développement de l'entreprise.

Les compétences d'intégration :

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.

V. Manager une équipe projet :

L'équipe devra présentée à la fois une

1. **Unité** : soudée, organisée, synergie, confiance
2. **Pluralité** : respect, patience, écoute, participation

Combiner l'unité et la diversité, le collectif et l'individuel

Manager au quotidien :

- ✓ Identifier ses propres ressources et faiblesses de manager et de leader.
- ✓ Parler pour agir : "profil du dialogue" de chacun, principes pour réguler les échanges, favoriser les initiatives, susciter la confiance et impliquer chacun.
- ✓ Conduire une délégation : résistances à vaincre, recherche et mise à profit des points d'appui, contrat de délégation, suivi et bilan de délégation.
- ✓ Accompagner les évolutions de l'équipe.

Piloter pour responsabiliser :

- ✓ Mettre en place un système de pilotage : niveau de détail, implication des personnes, fractionnement en tâches, ordonnancement, principes de responsabilité, affectation des ressources, priorités de suivi pour le responsable, processus de réactualisation et de révision.

Gérer les réunions de projet :

- ✓ Définir les raisons d'être des réunions (lancement, avancement, revue...), les personnes concernées, l'ordre du jour, les objectifs.
- ✓ Formaliser les principes de travail en commun, d'animation, de documentation des décisions prises.

Traiter les défaillances :

- ✓ Spécifier les faits observés, rechercher les causes possibles, valider les causes supposées, vérifier la cause présumée.

Gestion de projet : équipe projet

- ✓ Définir et mener les actions palliatives, suspensives, correctives, ou préventives.
- ✓ Gérer les situations conflictuelles en faisant émerger les complémentarités d'expertise plutôt que les antagonismes.

Conseils :

Pour motiver votre équipe :

Voici les 6 pistes, selon Graham Povey pour réussir à conserver intacte la motivation des forces vives :

1- Analyser

Trop souvent les entreprises mettent en place un programme de motivation sans tenir compte de leurs équipes. La recette de l'année précédente est de nouveau appliquée. Interroger plutôt vos employés, et plus particulièrement les plus expérimentés, pour savoir ce qui les motive vraiment ?

2- Demander à vos employés de fixer eux-mêmes leurs objectifs

Si vous demandez à vos managers ou même aux membres de vos équipes de vente de le faire, les résultats finaux dépasseront les attentes ; ils seront supérieurs même aux objectifs qui auraient été fixés par la direction. L'explication est simple : la motivation et l'engagement pour atteindre les objectifs sont beaucoup plus forts si les chiffres à atteindre sont « les miens » et non « ceux du patron ».

3- Récompenser vos équipes régulièrement

Beaucoup de sociétés privilégient des programmes de récompenses annuels. L'intérêt peut-être fortement ravivé avec des challenges intermédiaires. Il n'est pas nécessaire que les prix soient très coûteux ; la dynamique d'avoir régulièrement des vainqueurs se suffisant à elle-même.

4- Récompenser la meilleure progression

Un employé peut avoir régulièrement de très bons résultats sans pour autant se démarquer dans les différents challenges. Il pourrait trouver une motivation supplémentaire s'il participait à un challenge basé alors sur l'amélioration individuelle.

5- Communiquer fortement

La communication sur les différents concours doit être constante, utiliser tous les moyens possibles : email, affichage... Un bulletin peut même être envoyé par la poste au domicile de l'employé. Elle doit aussi prendre différentes formes : classement général, graphiques de progression, changements majeurs... Cette communication soutenue maintiendra l'intérêt à son plus haut niveau !

6- Avoir « l'employé du mois »

Voici une nouvelle occasion de récompenser un employé et de regonfler son moral. Un nouveau critère peut être retenu chaque mois : le plus grand nombre de contrats signés, le plus grand nombre d'ouvertures de comptes... Ainsi, votre employé du mois sera différent à chaque fois.

Pour bien coacher votre équipe :

Gestion de projet : équipe projet

1. Ne vous forcez pas

Si vous pensez que coacher votre équipe est trop compliqué ou (surtout) que vous n'en avez pas envie, sachez vous entourer d'un adjoint qui pourra assurer le rôle de « courroie de transmission » entre vous et votre équipe. Si celui-ci est plus orienté vers les gens, qu'il aime passer du temps avec eux, alors que vous êtes davantage tourné vers les tâches à réaliser, c'est la meilleure solution.

2. Choisissez le moment opportun

Prendre du temps pour écouter et échanger avec vos collaborateurs est indispensable si vous souhaitez les aider à progresser. Mais toutes les situations ne s'y prêtent pas. Métaphoriquement, quand il y a le feu, on ne réunit pas son équipe pour discuter de manière consensuelle des modalités de lutte contre l'incendie (nombre de seaux, taille de la chaîne humaine...), on l'éteint dans l'urgence en assumant son rôle de leadership ! Et on fait le point après.

3. Adoptez une posture d'empathie

Un bon point de départ est l'empathie, c'est à dire la capacité à se mettre à la place de l'autre. Cela passe par l'écoute, le questionnement et la reformulation. Le collaborateur sent ainsi qu'il est sujet d'intérêt, écouté et compris. Attention à ne pas vous laisser trahir par vos attitudes. Dire « je t'écoute » alors que l'on continue à s'affairer, à recevoir des appels ou à consulter ses mails, ne fonctionne pas.

4. « Oubliez-vous » un peu

Pour bien coacher ses salariés, il est important d'éviter de projeter sur eux sa propre histoire, ses frustrations, ses envies, ses peurs. N'imposez pas votre mode de fonctionnement mais au contraire aidez-les à trouver des solutions par eux-mêmes.

5. Ne jugez pas

Attention au regard que vous portez sur vos salariés. Si le manager considère son collaborateur comme un crétin... ce dernier a plus de chance de le devenir ! C'est ce que l'on appelle « la prophétie auto-réalisatrice ». En effet, si vous pensez qu'un de vos collaborateurs est médiocre, vous risquez de ne pas lui apporter suffisamment de reconnaissance, de feed-back ou de matière pour se développer. Ce manque d'intérêt qu'il ressentira a de grandes chances de le décourager et de l'empêcher de progresser, et c'est le début d'un cercle vicieux.

6. Donnez du feed-back

Les retours permettent d'encourager et de renforcer certains comportements efficaces et d'en décourager d'autres. Quand le travail de votre collaborateur est bien fait, le féliciter voire le récompenser va lui donner envie de persévérer sur la même voie et non de se relâcher comme on a tendance à le penser. A l'inverse, quand le travail n'est pas satisfaisant, il est important de le signaler aussi et de dire que l'on est déçu car on sait qu'il peut mieux faire.

7. Soyez sans crainte

Sortez de l'idée reçue que pour se faire respecter, il faut absolument adopter un



Gestion de projet : équipe projet



management distancé et directif. Sans tomber dans une familiarité préjudiciable, on peut être bienveillant envers ses collaborateurs pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes. En coachant vos salariés, vous les mettez dans une position de devenir tout ce qu'ils peuvent être, ce qui est aussi dans votre intérêt.

8. Jouez l'exemplarité

Adoptez en toutes circonstances le précepte « Je fais ce que je dis, je dis ce que je fais ». L'équipe pourra ainsi prendre modèle sur son manager. Et prenez garde à rester cohérent. Les décisions arbitraires sont très déstabilisantes. En effet, un chef « girouette » crée du stress chez ses salariés car ces derniers ne savent jamais sur quel pied danser avec lui.

9. Soyez flexible

Pour être pertinent avec chacun de vos collaborateurs, sachez vous adapter à leur mode de fonctionnement. Avec une personne autonome, vous pourrez solliciter cette autonomie au travers d'un mode de management participatif. A l'inverse, avec des salariés qui ont davantage besoin d'être encadrés, vous pourrez vous montrer plus directif en encourageant graduellement leur initiative. Respectez aussi la manière de travailler de votre interlocuteur. Inutile de brusquer un collaborateur qui a besoin de temps pour faire le tour d'une question en lui demandant de réagir à chaud. A l'opposé, avec celui qui aime être synthétique et qui travaille vite, il est judicieux de ne pas le couper dans son élan en le submergeant de détails, mais il sera important de contrôler la rigueur de son travail à posteriori.

Conclusion

Fini le temps des entreprises hiérarchisées à l'extrême. L'heure est à l'équipe : groupes de travail, équipes de projets et autres comités. Plus flexibles, plus autonomes, de telles structures entraînent surtout des améliorations sensibles de l'efficacité et de la qualité du travail.

Une structure capable de gérer le projet doit être mise en place, dès l'analyse de l'idée. Au départ, constitué d'un responsable projet, elle doit évoluer vers la constitution d'une équipe pluridisciplinaire. Sa composition sera amenée à évoluer, puisque celle-ci sera chargée de la réalisation de l'étude de faisabilité du projet puis, de sa mise en œuvre et de son suivi.

Sommaire :

Introduction	2
Définition du projet.....	3
Qu'est ce qu'une équipe projet.....	3
Constitution d'une équipe projet.....	3
Rôles au sein d'une équipe projet.....	5
Compétences et qualités requises chez les membres d'une équipe projet.....	6
Manager une équipe projet.....	7
Conseils.....	8
Conclusion	11