

La définition de l'équipe projet

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
La définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet	2
Le chef de projet	3
Le recrutement du chef de projet	3
Le rôle du chef de projet	4
Les compétences et profils nécessaires	4
Le recrutement des collaborateurs	5
Recrutement interne	5
Recrutement externe	5
Recours à de la sous-traitance	5
Les enjeux	5
Adéquation des compétences avec l'objectif du projet	6
Disponibilité	6
Cohésion	6
Sentiment d'appartenance	6
Relations hiérarchiques	7
Conditions de travail.....	7
Conclusion	7
Références	9

Objectifs d'apprentissage

À l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer la définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre le rôle du chef de projet et des autres acteurs dans la définition de l'équipe
- D'identifier les compétences et profils nécessaires pour un projet donné à titre d'exemple
- De comprendre les enjeux de la définition de l'équipe projet

Introduction

Un projet simple peut être mené à bien par une seule personne, toutefois ce cas de figure est très rare dans les projets plus complexes qui nous intéressent dans ce cours. Nous allons donc situer l'action de la définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet, avant d'aborder le rôle du chef de projet, les compétences et profils nécessaires dans l'équipe, et les enjeux.

La définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet

Nous entrons dans **la phase d'initialisation** du projet. Dans la phase précédente, l'avant-projet, les différentes études et analyses ont convaincu les décideurs du bien-fondé du projet, qui a donc le feu vert. Mais avant de lancer officiellement le projet, nous avons besoin d'affiner sa préparation, d'où le terme **initialisation**. Une des actions majeures de cette phase est la définition de l'équipe projet.

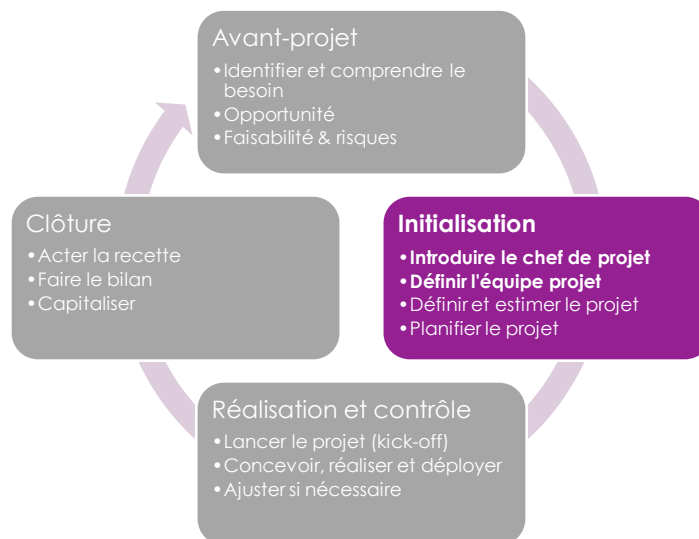


Figure 1 : La définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet

Le chef de projet

NB. Nous utilisons le masculin pour parler **du rôle de chef de projet**, car le féminin « cheffe de projet » est très rarement employé. Bien évidemment, cela ne signifie aucunement que le chef de projet est forcément un homme !

Lors de la phase précédente (l'avant-projet), il n'est pas obligatoire d'avoir nommé un chef de projet, car la réalisation des études et analyses nécessaires relèvent davantage d'une fonction d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (**AMAO**). C'est pour cette raison qu'il est important de distinguer le rôle de la personne.

Dans cette **phase d'initialisation**, le chef de projet (ou **Maîtrise d'Œuvre – MOE**) est indispensable. La Maîtrise d'Ouvrage (**MOA**) va donc formaliser l'introduction du chef de projet.

Le chef de projet peut être soit :

- Un salarié existant affecté à ce nouveau projet (recrutement interne)
- Une personne recrutée spécifiquement pour ce projet

Le recrutement du chef de projet

C'est généralement l'acte fondateur de l'équipe projet. Les compétences à rechercher chez un responsable projet sont multiples, mais le niveau et le dosage de ces différentes compétences seront différents d'un projet à l'autre.

D'après Midler (1995) les compétences principales recherchées sont :

- La compétence instrumentale du **pilotage** de projet
(Maîtrise des outils de gestion de projet)
- **La maîtrise des champs techniques** impliqués dans le projet
(Pas besoin d'être expert de tout, mais connaissance minimale indispensable pour la pertinence des décisions... et pour asseoir sa légitimité)
- **La compréhension des spécificités** du projet et **l'adhésion à son objectif**
(Et aussi la capacité à reformuler en fonction des interlocuteurs)
- **La compétence sociale** de « *leadership* »
(Mais aussi l'accès aux ressources externes)

Le rôle du chef de projet

L'introduction du chef de projet est en quelque sorte une passation, non de pouvoir, mais de responsabilité, de la MOA vers le MOE. Le projet est désormais entre les mains du chef de projet.

Son rôle consiste **à mener à bien le projet dans le respect des objectifs, du calendrier et du budget**, en s'appuyant sur différents outils et techniques de gestion de projet.

Le chef de projet est aussi responsable de l'équipe projet elle-même, de son recrutement jusqu'à son redéploiement en fin de projet. Il est rare que le chef de projet assume seul ces deux activités, pour lesquelles il sera très probablement en liaison avec la MOA et la Direction de Ressources Humaines (DRH). Toutefois, **l'animation de l'équipe projet** relève bien de ses responsabilités.

L'équipe projet

Les compétences et profils nécessaires

Déjà, lors de la planification prévisionnelle (dans la phase d'avant-projet), les compétences nécessaires et profils des membres de l'équipe projet auront été identifiés. Il s'agit maintenant d'aller plus loin et de mettre des noms en face de ces profils, pour constituer l'équipe projet. Autrement dit : il faut recruter !

Rappel : affectation des différentes tâches à des profils d'acteur projet pour un projet de réalisation de MOOC.

Tâche	Acteur projet (profil)
Concevoir le plan global du MOOC	Concepteur pédagogique
Définir les objectifs d'apprentissage d'ensemble	Concepteur pédagogique
Concevoir le plan de chaque section du MOOC	Concepteur pédagogique
Définir les objectifs d'apprentissage de chaque section	Concepteur pédagogique
Définir le volume de contenus à rédiger (nombre de pages)	Concepteur pédagogique
Définir le style de langage (formel, informel)	Concepteur pédagogique
Rédiger les contenus	Enseignants
Relire les contenus	Relecteur
Corriger les contenus	Enseignants
Mettre en forme les contenus	Infographiste
Publier les contenus	Chef de projet

Tableau 1 : Association tâches / acteurs projet

Le recrutement des collaborateurs

La constitution de l'équipe projet se fait généralement par cercles concentriques :

- D'abord l'équipe de pilotage du projet
- Puis les acteurs projets (c'est-à-dire les personnes principalement dédiées au projet)
- Puis, éventuellement, les acteurs métiers nécessaires au démarrage du projet (c'est-à-dire les personnes qui participent à temps partiel pour apporter leur expertise)

Comme pour le chef de projet, il y a deux voies de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe. Le processus est proche de celui d'un recrutement au sein de la hiérarchie : le rôle du responsable hiérarchique est joué par le responsable projet, et la DRH est souvent impliquée. A ces deux possibilités s'ajoute une troisième : le recours à la sous-traitance.

Recrutement interne

Si l'organisation a pour habitude de fonctionner en mode projet, les compétences nécessaires sont peut-être déjà présentes en interne. Il s'agit alors d'affecter des collaborateurs à ce nouveau projet, en fonction des compétences requises.

NB. Dans le cas de la mobilisation de compétences internes, il faut veiller à distinguer les personnes qui font partie intégrante de l'équipe projet (acteurs projet), et celles qui sont mobilisées de manière ponctuelle pour leur expertise (acteurs métier).

Recrutement externe

Si les compétences ne sont pas déjà présentes, ou ne sont pas disponibles, l'on procédera à un recrutement externe. Le chef de projet doit pouvoir contribuer à la définition des profils de poste et de préférence à l'ensemble du processus de recrutement.

Recours à de la sous-traitance

Certaines tâches du projet peuvent être sous-traitées à des individus (consultants) ou à des organisations externes. Dans ce cas, la contribution attendue sera formalisée par le biais d'un contrat qui précise la nature du résultat à livrer, les échéances, les éventuelles pénalités de retard, ainsi que les modalités de paiement de la prestation. Ces dernières sont souvent échelonnées, avec le dernier versement sujet à un contrôle de conformité et constat de « service fait ».

Les enjeux

Les enjeux de la définition de l'équipe projet sont nombreux. L'équipe doit posséder collectivement toutes les compétences nécessaires pour mener à bien le projet, les membres

doivent être disponibles, et le chef de projet doit veiller à créer de la cohésion au sein de cette équipe. Regardons chacun de ces enjeux dans le détail.

Adéquation des compétences avec l'objectif du projet

Chaque projet étant unique, la composition de l'équipe projet dépendra des compétences nécessaires pour réaliser le résultat final.

Dans notre exemple de création de MOOC, il faut des compétences pédagogiques et techniques, ces dernières dans le domaine de la production audiovisuelle et multimédia.

Un projet de nouveau service bancaire aura besoin de compétences en marketing, en finance et en systèmes d'information parmi d'autres ; un projet de construction d'un immeuble mobilisera des compétences en architecture, différents métiers du bâtiment et bien d'autres.

C'est le rôle du chef de projet de veiller à ce que l'équipe projet possède bien toutes les compétences nécessaires. Une fois le projet lancé, l'enjeu majeur sera de faire travailler toutes ces personnes ensemble autour d'un objectif partagé.

Disponibilité

Dans le cas de recrutements internes, il se peut que les personnes possédant les compétences nécessaires ne soient pas disponibles au moment de lancer le projet, car affectées à d'autres projets ou missions dans l'organisation. Cette situation peut retarder le lancement d'un projet, ou générer des tensions avec les autres chefs de projet ou responsables hiérarchiques si ces personnes sont réaffectées à votre projet.

Une règle souvent citée est qu'un membre d'équipe projet soit affecté à 100% au projet. Toutefois, il est de plus en plus fréquent de participer à plusieurs projets en parallèle, même pour un chef de projet. Ce cas de figure doit être pris en compte dès la planification prévisionnelle, car quelqu'un à 50% mettra deux fois plus longtemps (en termes de durée) à accomplir un tâche que quelqu'un à 100%. Par ailleurs, il faut veiller à gérer d'éventuelles conflits de priorité entre différents projets.

Enfin, dans le cas de recrutements externes, il faut tenir compte de la durée du processus de recrutement, souvent assez longue. Il convient donc de laisser suffisamment de délai entre le lancement du processus de recrutement et le lancement du projet lui-même.

Cohésion

Sentiment d'appartenance

Comme nous l'avons vu, une équipe projet réunit des personnes avec des profils très diversifiés. Le chef de projet doit faire en sorte que toutes ces personnes développent un sentiment

d'appartenance à l'équipe. Cela passe par beaucoup de communication sur les objectifs, le résultat attendu, la connaissance mutuelle des compétences et du rôle de chacun, non seulement au moment de constituer l'équipe, mais tout au long du projet.

Relations hiérarchiques

En mode projet, le chef de projet joue un rôle de responsable fonctionnel, mais rarement celui de responsable hiérarchique. Il existe toutefois des cas de responsabilité hiérarchique partagée. Dès lors qu'un individu est soumis à plus d'un responsable, on parle d'organisation matricielle. Toutefois, il peut être difficile pour certains membres de l'équipe de fonctionner de la sorte, surtout s'ils sont habitués à une hiérarchie rigide. Encore une fois, il faut expliquer le mode de fonctionnement, individuellement et collectivement, au moment d'intégrer chaque personne à l'équipe, pour éviter des malentendus et des tensions.

Par ailleurs, en cas de détachement provisoire d'une personne, il faut également gérer les relations avec son responsable métier.

Conditions de travail

La réussite d'une équipe projet dépend aussi des conditions de travail de ses membres, en termes de lieu de travail et d'équipement, mais aussi d'horaires, de congés, et tout ce qui contribue au bien-être au travail. Ce sont aussi des facteurs qui vont influencer les candidats au moment du recrutement.

Concernant le lieu et l'espace de travail, les membres d'une équipe projet peuvent être réunis dans un même espace de type *open space*, présents dans l'entreprise mais dans de bureaux ou des bâtiments différents, en télétravail (de manière permanente ou occasionnelle) ou encore détachés sur site. De cela vont dépendre les mécanismes de communication et de partage d'informations que le chef de projet devra mettre en place.

Chaque membre de l'équipe doit avoir à sa disposition tous les équipements et outils nécessaires pour accomplir ses tâches. C'est souvent un enjeu pour le cas du télétravail.

La souplesse des horaires et des congés contribue au bien-être, mais ces dispositions peuvent rentrer en conflit avec le besoin de respecter certaines échéances. Dans le cas où les membres de l'équipe projet dépendent d'un autre responsable hiérarchique, des tensions peuvent survenir.

Conclusion

Dans ce cours, nous avons situé l'action de la définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet. Nous avons détaillé le rôle du chef de projet, identifié les compétences et profils nécessaires dans l'équipe, et présenté les différentes modalités de recrutement. Enfin, nous

avons évoqué les enjeux de la définition de l'équipe projet. En effet, la réussite d'un projet va dépendre largement de l'adéquation des compétences de cette équipe avec le travail à accomplir, la disponibilité de chacun, et la cohésion de l'équipe.

Références

Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : La définition de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet 2

Tableaux

Tableau 1 : Association tâches / acteurs projet 4