

Le management d'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
Le management de l'équipe projet dans la phase de réalisation et de contrôle	2
Notions clés	3
Le sentiment d'appartenance.....	3
La distinction entre responsabilité hiérarchique et responsabilité fonctionnelle	3
La posture du chef de projet	4
Les principales tensions à gérer	4
Les forces centripètes et centrifuges.....	4
Deux forces nécessaires	4
Outils de gestion	5
Capitalisation intra ou inter-projets	6
Deux forces nécessaires	6
Outils de gestion	6
Créativité et formalisme	7
Deux forces nécessaires	7
Solutions pratiques.....	8
Les pratiques de GRH.....	9
Conclusion.....	10
Références.....	11

Objectifs d'apprentissage

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

- De situer le management d'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les enjeux du management de l'équipe projet
- De comprendre les principales tensions à gérer
- D'identifier les outils et approches à mobiliser pour gérer ces tensions

Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer le management de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet. Nous présentons ensuite les notions de base avant de focaliser sur trois tensions à gérer : les forces centrifuges et centripètes, la créativité et le formalisme, et la capitalisation intra ou inter-projet. À chaque fois nous évoquons quelques outils de gestion et solutions pratiques sur lesquels le chef de projet peut s'appuyer.

Le management de l'équipe projet dans la phase de réalisation et de contrôle

Nous sommes dans **la phase de réalisation et de contrôle** du projet, qui consiste à mener à bien toutes les tâches pour réaliser le résultat final du projet (le produit ou le service). Le **management de l'équipe projet** fait partie des responsabilités du chef de projet et intervient dans toutes les activités de cette phase, car le chef de projet devra accompagner l'équipe tout au long du projet.

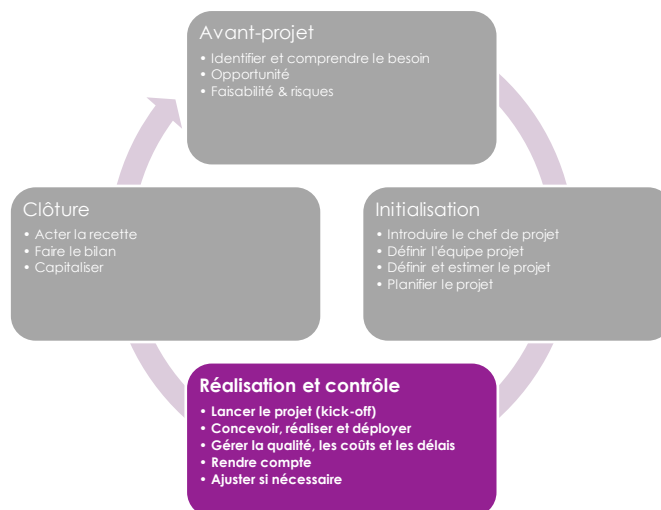


Figure 1 : Le management d'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet

Notions clés

En tant que chef de projet, vous avez réuni une équipe pour mener à bien le projet. Cette équipe comporte plusieurs personnes avec des profils différents mais complémentaires. Ces personnes vont devoir apprendre à travailler ensemble autour d'un objectif commun, accompagnées par le chef de projet. Avant de rentrer dans le détail, il convient de se rappeler quelques notions clés qui impactent le management d'une équipe projet. Nous abordons ici le sentiment d'appartenance, la distinction entre responsabilité hiérarchique et fonctionnelle, et la posture du chef de projet.

Le sentiment d'appartenance

Le rattachement à un projet constitue ce que l'on appelle l'appartenance formelle. Mais celle-ci est également influencée par le sentiment d'appartenance éprouvée par les membres de l'équipe projet, qui repose sur une logique de mission. Un acteur projet va s'identifier plus fortement au projet s'il se sent impliqué et reconnu dans les atteintes de l'objectif. En revanche, un acteur métier s'identifiera probablement davantage à sa profession, incarnée par l'intitulé de son poste et de son métier. Par ailleurs, ce sentiment d'appartenance se construit largement en fonction de la perception des autres, qu'ils soient internes ou externes au projet.

La distinction entre responsabilité hiérarchique et responsabilité fonctionnelle

Un lien hiérarchique entre salariés d'une entreprise implique que l'un est le supérieur de l'autre dans l'organigramme. Le supérieur hiérarchique est le « manager » de l'autre et dispose de mécanismes de reconnaissance, de contrôle et de sanction en cas de problèmes.

Un lien fonctionnel existe lorsque les deux salariés sont au même niveau hiérarchique dans l'entreprise. Mais dans le cadre d'un projet, il peut aussi y avoir des liens fonctionnels entre salariés de différents niveaux hiérarchiques, surtout si un membre de l'équipe projet dépend formellement d'un supérieur externe au projet. Le cas se présente également dans les projets qui mobilisent la contribution d'acteurs métiers, qui restent rattachés à leur structure d'origine dans l'entreprise. Ces derniers peuvent alors avoir une double hiérarchie (on parle de « structure matricielle ») ou rester rattachés hiérarchiquement à leur direction métier et au responsable projet uniquement de manière fonctionnelle.

C'est un véritable défi pour le chef de projet que d'instaurer un sentiment d'équipe dans une telle configuration. Cela nécessite de rendre explicite le rôle, et les limites du périmètre de ce rôle, auprès des membres de l'équipe, si nécessaire à l'aide du commanditaire du projet.

La posture du chef de projet

Même si vous endossez, en tant que chef de projet, la responsabilité ultime pour mener à bien le projet, vous faites partie intégrante de cette équipe. Il va donc falloir composer entre ces rôles de chef de projet et membre de l'équipe projet.

Par ailleurs, le management d'un projet implique bien plus que la maîtrise des outils de gestion de projet, aussi importante soit-elle, car il faut une bonne dose de compétences « humaines » comme le leadership et la gestion des tensions.

Les principales tensions à gérer

Les forces centripètes et centrifuges

Deux forces nécessaires

Les forces centripètes sont celles qui centrent le projet et l'équipe sur les objectifs et les activités du projet telles que définis dans le Cahier des Charges. Les forces centrifuges sont celles qui tirent le projet et les membres de l'équipe projet vers son environnement extérieur. Ces deux forces sont nécessaires.

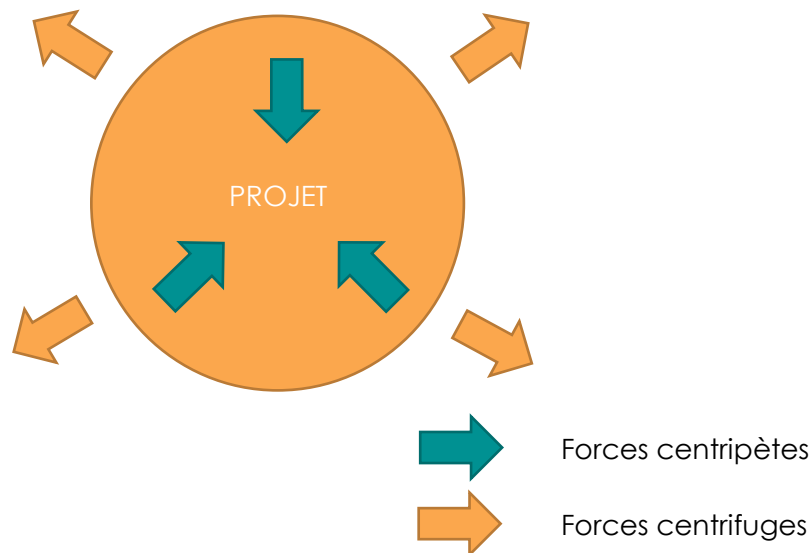


Figure 2 : Forces centripètes et centrifuges

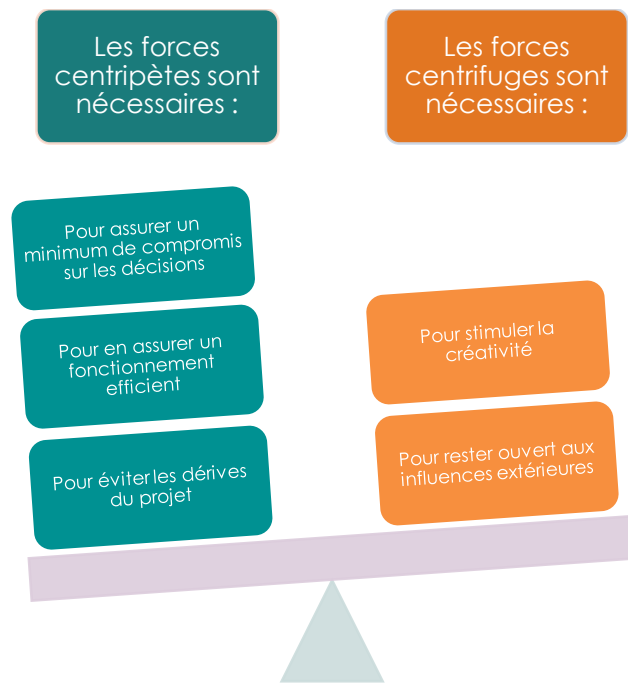


Figure 3 : Équilibre entre forces centripètes et centrifuges

Outils de gestion

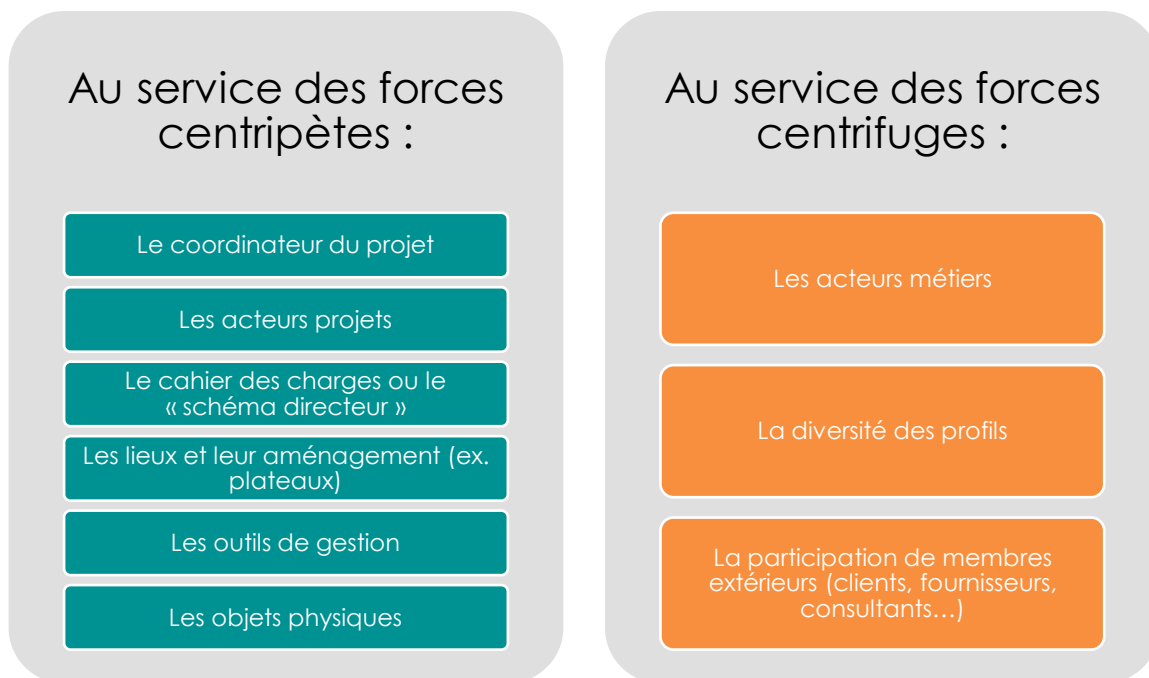


Figure 4 : Outils de gestion à mobiliser au service des forces centripètes et centrifuges

Capitalisation intra ou inter-projets

Deux forces nécessaires

La **capitalisation intra-projet** est nécessaire :

- Pour éviter les retours en arrière
- Pour faciliter la coordination (transmission de l'information)
- Pour renforcer le sentiment d'appartenance (développement d'un langage commun)

La **capitalisation inter-projets** est nécessaire :

- Pour éviter de reproduire les mêmes erreurs et de perdre du temps à travailler sur des problèmes déjà résolus dans le cadre d'autres projets.
- Pour assurer une progression globale des connaissances de l'entreprise (technique, mais aussi processuelle)

Outils de gestion

Au service de la capitalisation intra-projet	Au service de la capitalisation inter-projets
Le détachement des acteurs à 100% Les structures renforçant les interactions entre membres (ex. les plateaux) *...	La participation des acteurs à plusieurs projets Le turnover projets/métiers
Au service des deux	
Les outils formels de <i>knowledge management</i>	

Tableau 1 : Outils de gestion au service de la capitalisation

*... au détriment des relations avec les non-membres (ex. isolement géographique).

Créativité et formalisme

Deux forces nécessaires

Encore une fois, il s'agit de deux forces nécessaires. Le dosage entre les deux varie en fonction de l'avancement du projet.



La créativité est nécessaire :

- Pour aboutir à un résultat original (innovation visible)
- Pour résoudre les problèmes de manière innovante (innovation cachée)

Le formalisme est nécessaire :

- Pour éviter les dérives (contrôle *a priori* et *a posteriori*)
- Pour assurer la traçabilité de l'avancement du projet (vis-à-vis de l'extérieur)

En début de projet, l'incertitude est maximum, le degré de liberté étant lui fonction du Cahier des Charges. La gestion du projet consiste à réduire l'incertitude par une série de décisions cohérentes, qui conduit à réduire les degrés de liberté du projet. Les décisions prises sont interdépendantes, d'où les difficultés de coordination d'un projet car il y a des conséquences sur l'autonomie des différentes équipes en charge du projet et sur la communication entre elles.

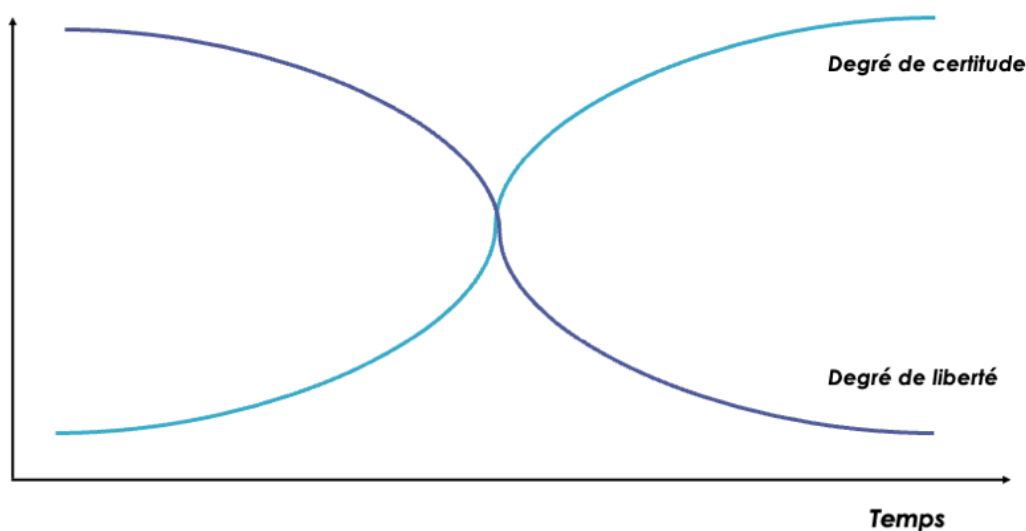


Figure 5 : Degrés de certitude vs liberté (adaptée de Midler, 2012)

En effet, le rapport entre formalisme et créativité est le reflet direct de ces tensions entre degrés de certitude et de liberté, car le formalisme va croître avec le temps, alors que la créativité va diminuer.

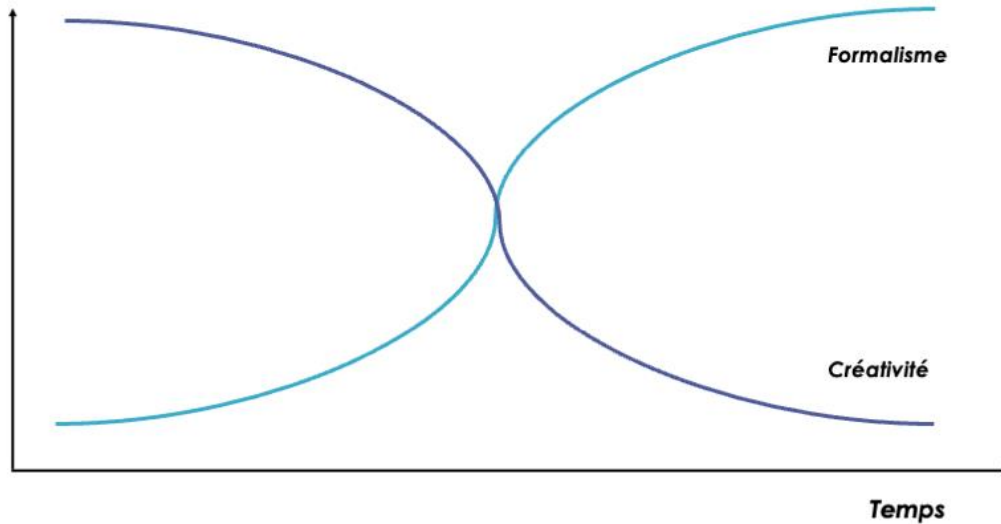


Figure 6 : Formalisme vs créativité

Solutions pratiques

La **modification du style de leadership**, d'abord participatif, puis plus directif. Nécessite parfois un changement de chef de projet.

Le **recrutement de profils différents** : on peut favoriser en début de projet le recrutement de profils « créatifs », progressivement complétés ou remplacés par des profils plus « disciplinés ».

L'**utilisation des outils de pilotage** : introduction progressive d'outils permettant un pilotage de plus en plus « serré » (notamment des délais) avec une demande de plus en plus importante de comptes-rendus (écrits ou oraux : revues de projet).

Les pratiques de GRH

Loufrani-Fedida (2020) identifie les pratiques de GRH qui sont interrogées par l'organisation en mode projet et formule des recommandations.

Processus	Pratiques
Identifier et recruter	<ul style="list-style-type: none"> - identifier les compétences nécessaires aux projets - gérer les viviers et les CVthèques des RH internes et potentielles - analyser les besoins actuels et futurs en compétences pour les projets - diversifier les méthodes de recrutement (site internet RH entreprise, site emploi généraliste, réseaux sociaux dont numériques, etc.)
Évaluer et développer	<ul style="list-style-type: none"> - évaluer les acteurs projets à partir de dispositifs de <i>feedback</i> multi-critères et multi-acteurs - former par l'action et en continu les RH - investir dans la gestion des connaissances (capitalisation et diffusion d'expériences, mise en place de communautés de pratique, etc.) - généraliser les outils de développement personnel et professionnel (coaching, simulation, mentoring, etc.) - apprendre aux RH à se valoriser à travers la certification professionnelle des compétences ou encore le <i>personal branding</i>
Motiver et fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> - comprendre les facteurs d'incitation et de motivation des acteurs à s'engager dans un projet - faire de chaque projet un challenge en soi - investir dans la reconnaissance financière, symbolique et au quotidien - valoriser l'acquisition de compétences et le développement de l'employabilité des RH par les projets - gérer « l'après-projet » - organiser la mobilité interne et repenser les progressions de carrière - prendre conscience de la montée du stress et gérer les risques psycho-sociaux

Tableau 2 : Les pratiques de GRH interrogées par l'organisation orientée projets (Loufrani-Fedida, 2020, p. 28)

Conclusion

Dans ce cours nous avons situé le management de l'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de réalisation et de contrôle. Nous avons présenté les notions de base avant de focaliser sur trois tensions à gérer : les forces centrifuges et centripètes, la créativité et le formalisme, et la capitalisation intra ou inter-projet. A chaque fois nous avons signalé quelques outils de gestion et solutions pratiques sur lesquels le chef de projet peut s'appuyer.

C'est au chef de projet de trouver le bon dosage entre l'application des outils de gestion formelle, comme le Cahier des Charges et les tableaux de bord de suivi, et le management « humain » de l'équipe projet, en veillant à la fois à l'avancement du projet et au bien-être des membres de l'équipe.

Références

Midler, C. (2012). *L'Auto qui n'existait pas - Management des projets et transformation de l'entreprise*. Dunod, Paris.

Loufrani-Fedida, S. (2020). La gestion des ressources humaines à l'épreuve du management de projet : état des lieux et perspectives de recherche. In @Grh: Vol. n° 32 (Issue 3). <https://doi.org/10.3917/grh.193.0009>

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 : Le management d'équipe projet dans le cycle de vie d'un projet	2
Figure 2 : Forces centripètes et centrifuges	4
Figure 3 : Équilibre entre forces centripètes et centrifuges	5
Figure 4 : Outils de gestion à mobiliser au service des forces centripètes et centrifuges.....	5
Figure 5 : Degrés de certitude vs liberté (adaptée de Midler, 2012)	7
Figure 6 : Formalisme vs créativité.....	8

Tableaux

Tableau 1 : Outils de gestion au service de la capitalisation.....	6
Tableau 2 : Les pratiques de GRH interrogées par l'organisation orientée projets (Loufrani-Fedida, 2020, p. 28)	9