

## **Dynamiser une équipe-projet**

André Coucharière

Johan de Beer

De plus en plus sensible aux transferts des acquis, aussi bien en entreprises, dans les services publics qu'au sein des organisations en général, nous voudrions vous faire profiter plus régulièrement des échos que nous récoltons lors de nos chantiers d'intervention ou de nos formations. En effet, se rendre compte que d'autres personnes ou organisation connaissent des difficultés apparemment semblables peut être la base sinon d'amélioration au moins de la motivation à développer le cadre de référence général de la problématique et éviter l'application d'une solution toute faite.

Pour entamer ce qui pourrait devenir une rubrique régulière des prochains Contacts, voici quelques échos issus de nos interventions de développement d'équipes projet et, plus particulièrement, les remarques entendues suite au séminaire organisé au cfip pour les chefs d'équipe-projet.

### Observations

D'abord, en matière de gestion de projet, les personnes éprouvent des difficultés à se situer dans leur organisation et les différentes réunions organisées. "J'ai enfin compris et vérifié, quand je suis dans un projet - avec ses caractéristiques propres - et quand je suis dans un groupe de travail!" indiquait une personne.

On observe également que beaucoup de personnes ne perçoivent pas les différentes phases du projet qu'elles ont à mener, ni la nécessité de contractualiser clairement et donc de définir les responsabilités du chef d'équipe, des équipiers et des commanditaires.

Les choses sont plus complexes qu'il n'y paraît. Une vue panoramique du projet fait souvent défaut et la complexité est trop rapidement réduite. En fait, il y a, très souvent, un nombre important d'acteurs de l'organisation (et aussi en dehors de l'organisation) qui doivent contribuer significativement au succès du projet. Fort souvent, la distinction entre "pilote-chef de projet", experts, clients du projet, équipe-projet, fournisseurs internes et externes, bénéficiaires finaux, etc. , n'est pas réalisée.

La complexité des acteurs à l'œuvre requiert la mise en œuvre et puis le contrôle de différents processus de communication, d'information, de négociation et de coordination entre les différentes interfaces.

L'approche complémentaire d'un intervenant "ingénieur" et d'un intervenant "psychosociologue" mis au point par le cfip, offre des apports remarquables et permet de mieux articuler une approche pédagogique rationnelle et émotionnelle dans la perspective du développement de l'autonomie nécessaire au chef d'équipe. "Passer beaucoup de temps pour échanger sur les pratiques structurées par les formateurs permet d'apporter des éclairages nouveaux" conviennent souvent les personnes.

### Le jeu vaut la chandelle!

En découvrant des rôles multiples à tenir dans son organisation, le chef de projet peut se positionner plus facilement selon la situation. "La tâche reste difficile car le chef de projet développe certaines caractéristiques qui rompent avec les approches conventionnelles

favorisées par l'organisation. Il bénéficie d'un large espace de liberté par rapport aux habitudes, sa responsabilité et son autonomie échappent à la hiérarchie opérationnelle normale. Il est donc constamment exposé aux critiques, cela n'est pas sans risque et il convient de veiller à sa crédibilité en permanence." indiquait un participant! Ainsi, devenir chef de projet, réclame des compétences de gestionnaire mais aussi de leader! Créer l'identité de l'équipe, rendre le projet cohérent, dynamique et enthousiaste, n'est pas qu'une recommandation d'usage. Veiller à l'adhésion en analysant les enjeux et les risques propres doit compléter la dynamisation de l'équipe. Il s'agit bien d'équipe et non de groupe de travail car une production précise est attendue dans laquelle l'innovation et la créativité sont indispensables et où la combinaison adéquate des profils de compétence des équipiers constitue le levier essentiel pour réaliser la performance attendue.

Et pour conclure ces échos de terrain par une thématique qui nous est chère; "J'ai pris conscience de la nécessité de développer une forte expertise dans l'animation de mon équipe-projet et d'avoir le souci permanent de prendre en charge les dimensions sociales et humaines autant que techniques et organisationnelles !"