

**GUIDE
DU
CHEF DE PROJET**

Savoir Manager son équipe

THOMAS FESQ
2014

SOMMAIRE

INTRO

Page 3

01

Nominal

Pages 4-6

- + *Charte du projet*
- + *Jeux à trois*
- + *QEMAP*
- + *Organigramme inversé*

02

Fusionnel

Pages 7-10

- + *Team Building*
- + *Niveaux logiques*
- + *Charte de fonctionnement*

03

Conflictuel

Page 11

- + *Communication non violente*
- + *TKI*

04

Unitaire

Pages 12-13

- + *Manager Minute*
- + *Délégation / TWI*

05

Mesures

Pages 14-15

06

Réunion

Page 16

07

Engagement

Page 17

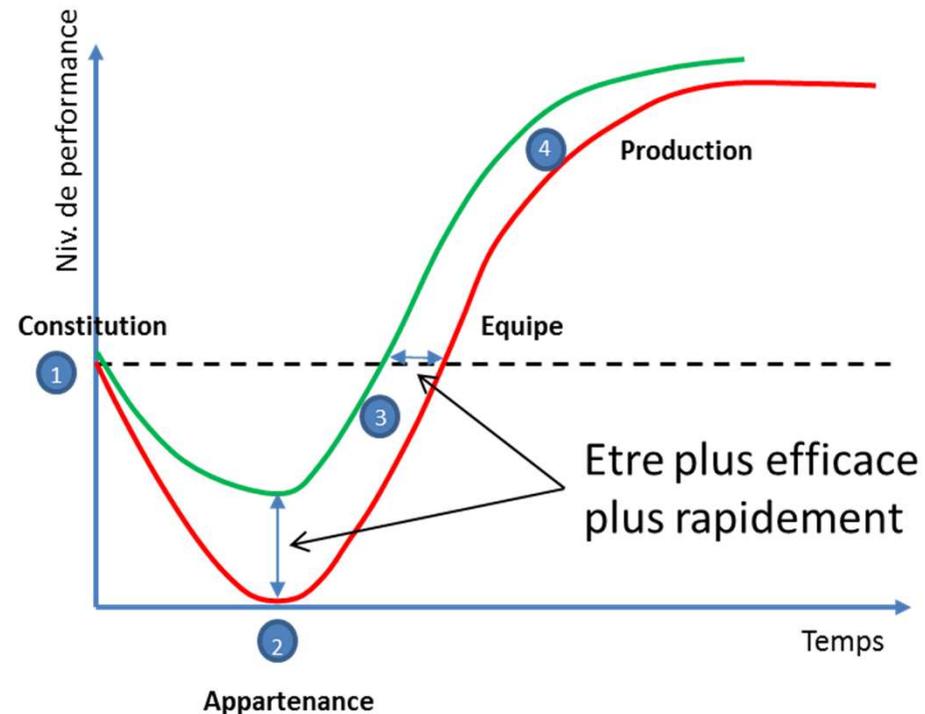
SYNTHESE

Page 18

INTRODUCTION

Pour réussir un projet, les seules compétences techniques ne sont pas suffisantes. Le chef de projet doit développer d'autres aptitudes liées à la gestion des groupes. Une équipe suit au cours de son fonctionnement différentes phases d'évolution que nous nommerons « cycle de vie de l'équipe ». Ces phases lui sont propres et dépendent de différents paramètres (cadre, environnement, relation à l'intérieur du groupe, etc) et elles ont un impact sur sa performance.

*« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »
Henry Ford*



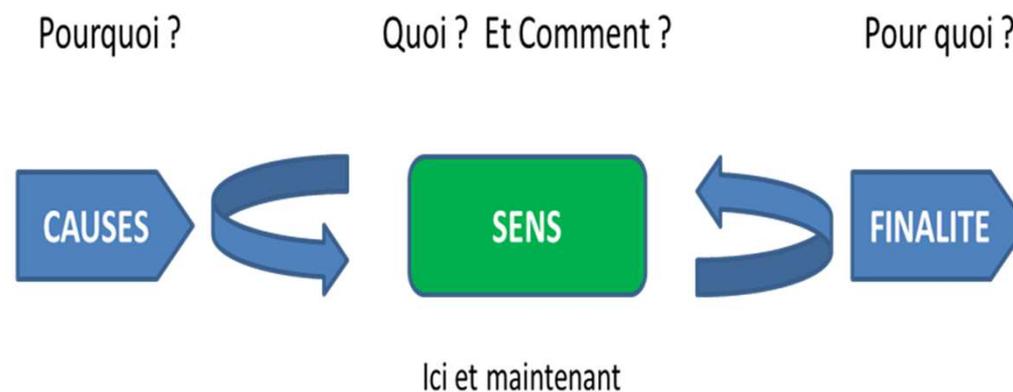
Au cours de cette étude, nous allons passer en revue ces phases et tenter de leur adjoindre certaines techniques ou méthodes pouvant améliorer leur performance. L'intérêt de l'ajout de ces techniques est de mettre l'équipe dans des conditions lui permettant d'être plus efficace plus rapidement.

La charte du projet

La charte du projet est le premier livrable de tout projet. Cette charte permet de répondre à certaines questions indispensables à la compréhension du projet et de ses objectifs.

Le PMBok définit la charte du projet comme un document émis par l'initiateur ou le commanditaire du projet, qui en autorise formellement l'existence et donne autorité au chef de projet pour affecter les ressources de l'organisation aux activités de ce projet.

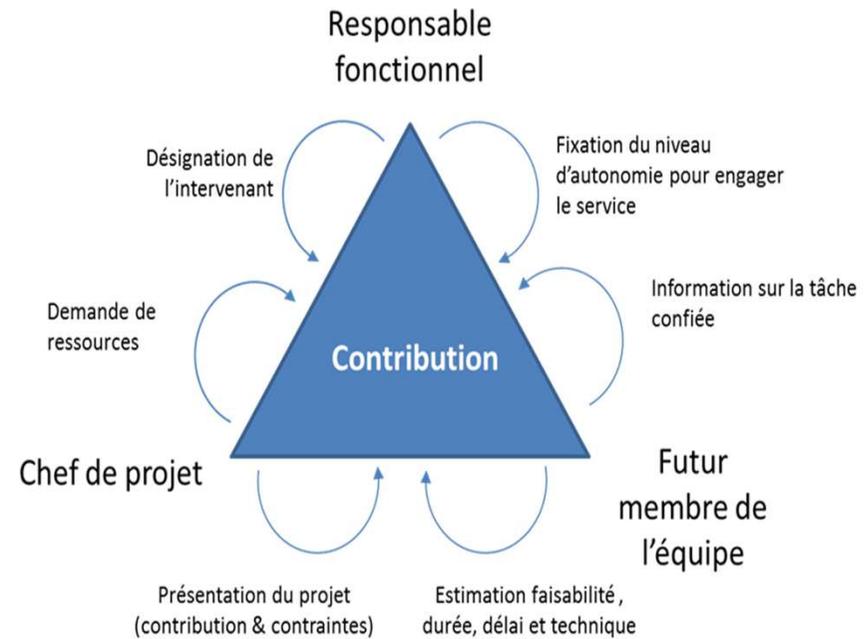
En plus de formaliser l'existence du projet, la charte devrait contenir les informations du « Pourquoi » et du « Quoi ». En effet, il est essentiel de se questionner pour répondre aux interrogations suivantes « Pourquoi faisons-nous ce projet ? » et « Qu'est-ce que projet devra réaliser ? » Ces informations ne sont pas seulement utiles au chef de projet mais à l'ensemble des membres de l'équipe projet qui ont besoin de donner du sens à leur travail.



Le jeu à trois

Pour constituer son équipe, le chef de projet pourra être amené à solliciter les responsables fonctionnels pour obtenir des ressources en fonction de ses besoins en compétences. Normalement cette phase se joue à trois : le chef de projet, le responsable fonctionnel et le futur membre de l'équipe (voir figure « jeu à trois »). A cette occasion, Le chef de projet aura intérêt à faire adhérer sur son projet le futur membre mais également le responsable fonctionnel pour que le futur membre puisse travailler sereinement sur le projet. Cette étape est également une opportunité pour connaître les objectifs individuels de chacun et savoir comment les mettre en relief vis-à-vis des objectifs collectifs du projet.

Pour faire adhérer le responsable fonctionnel et le futur membre de l'équipe, le chef de projet pourra utiliser l'outil QEMAP (Quel Est Mon Avantage Personnel). Cet outil permet d'analyser les points de vue des parties prenantes sur les côtés positifs et négatifs (de manière objective et subjective) qu'ils peuvent percevoir du projet, et pour définir des actions qui permettent d'atténuer les côtés négatifs.

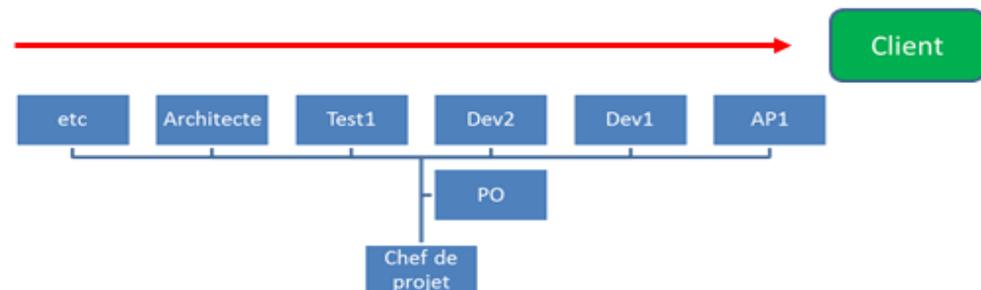


Partie prenantes	Positifs		Négatifs		Actions
	Objectif	Subjectif	Objectif	Subjectif	
Responsable fonctionnel	Collaborer au projet et à la stratégie de l'entreprise, Développer la compétence de son collaborateur	Motiver son collaborateur, Retirer des bénéfices si le projet réussi	Capacité de travail diminuée	Perte de pouvoir liée à la délégation	Définir des points réguliers avec le responsable fonctionnel pour communiquer sur les progrès du projet et du travail de son collaborateur
...					

Structure et Organisation

La taille d'une équipe est une caractéristique importante pour son efficacité : elle peut varier entre 3 et 9 personnes (théorie de la dynamique des groupes). En dessous de 3 personnes, nous sommes sur une relation interpersonnelle et au-dessus de 9 personnes, le groupe risque de se scinder naturellement et de perdre en efficacité. On sait que la taille optimale tourne autour de 5 à 6 personnes autour desquelles seront construites l'organisation et la structure du projet.

Un autre aspect portant sur l'organisation semble plus symbolique, même si son impact n'est pas à sous-estimer, est l'organigramme. Pour sensibiliser sur le rôle et la responsabilité de chacun des membres de l'équipe, je propose une vue inversée de l'organigramme (ou sous forme de ruche) et tournée vers le client. Cet organigramme traduit l'importance du travail de chacun pour atteindre la satisfaction du client (ou utilisateurs).



Team Building

Une fois l'équipe constituée, il me semble important de développer rapidement la cohésion du groupe à l'aide d'une séance de Team building. Le Team Building désigne le travail fait auprès d'une équipe. Ce travail se fait ponctuellement et vise à rassembler l'équipe en dehors de l'entreprise pour en souder l'esprit et l'amener à réfléchir sur elle-même et son fonctionnement.

1

Démarrage

Pour démarrer cette séance, un petit travail de questions peut être envisagé pour développer la connaissance de chacun et créer les premiers liens de confiance entre les membres.

2

Charte

l'idée est d'obtenir l'engagement de l'équipe sur un mode de fonctionnement et des valeurs partagées. L'objectif de ce travail est double :

- Développer des échanges au sein du groupe ,
- Commencer à faire travailler ensemble le groupe .

3

Niveau Logique

Les niveaux logiques de Dilts vont permettre à chacun des membres de l'équipe de réfléchir sur leurs thèmes personnels vis-à-vis de la réalisation du projet et leurs objectifs. Ce modèle permet de clarifier sa compréhension du projet, puis de la partager avec les autres pour assurer une compréhension commune du projet.

Démarrage

« *Briser la glace* »

Répondre à 5 questions personnelles non indiscrettes à propos de l'histoire de chacun. Par exemple :

- *Ville natale ?*
- *Nombre de frères et sœurs ?*
- *Loisirs préférés pendant l'enfance ?*
- *Plus grand défi pendant l'adolescence ?*
- *Premier emploi ?*



« *Lien de confiance* »

Mener une auto-réflexion et auto-évaluation du point le plus fort et du point le plus faible relatives à la contribution de chacun pour la réussite du projet.

Par la suite et au cours du projet, d'autres questions pourront être proposées à l'équipe pour consolider et améliorer la responsabilité mutuelle du groupe. Les questions présentées ci-dessous sont issues du livre de Gary Hamel.

Quelles valeurs voulez-vous créer pour vos collègues ?

Quels problèmes voulez-vous résoudre pour aider vos coéquipiers ?

Quelles sont les procédures qui les handicapent dans la réalisation de leur mission ? Et quelle(s) est (ou sont) l'alternative(s) qu'ils proposent ?

Diviser le groupe en deux, et demander aux participants de se critiquer mutuellement de manière ouverte et en respectant l'autre.

Charte de fonctionnement

l'idée est d'obtenir l'engagement de l'équipe sur un mode de fonctionnement et des valeurs partagées. L'objectif de ce travail est double :

- Développer des échanges au sein du groupe ,
- Commencer à faire travailler ensemble le groupe .

Exemple de plan :

1- Objectifs & valeurs

2 - Gestion des contraintes & des conflits

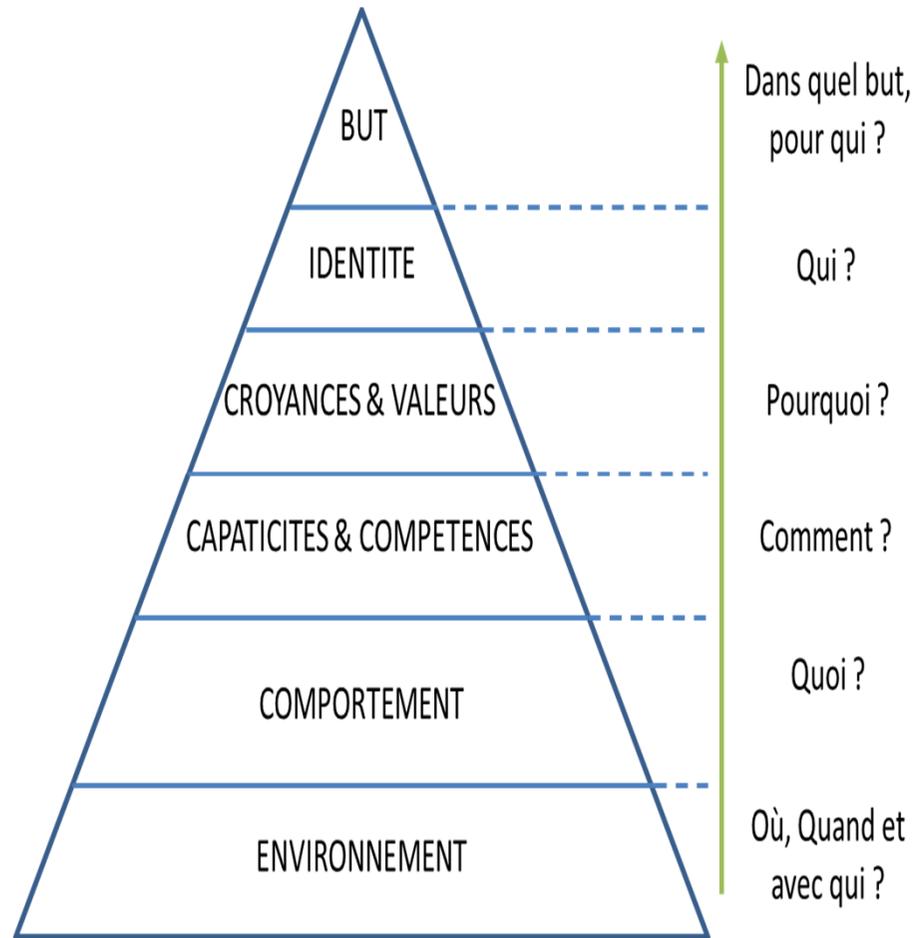
3 - Règles de base

4 - Communication

*5 - Qui sommes-nous
(force ; valeurs et but personnel)*



Niveaux Logiques



L'environnement fait référence aux facteurs qui sont des occasions ou des contraintes extérieures. Ce niveau aide à identifier les réponses à ces questions : *où, quand et avec qui.*

Le comportement est constitué d'actions ou de réactions au sein de l'environnement. Ce niveau s'intéresse à la question du *quoi.*

Les capacités concernent le savoir et les compétences, les « comment » qui orientent le comportement. Ce niveau permet de répondre à la question *comment.*

Les croyances et les valeurs fournissent le renforcement (motivation et autorisation) permettant d'appuyer ou de rejeter nos capacités. Ce niveau permet de répondre à la question *pourquoi.*

L'identité détermine nos sens profonds. Il permet de répondre à la question du *qui.*

Le but va au-delà de la conscience de soi, il est lié à une notion plus vaste, celle de mission. Ce niveau aide à identifier les réponses à ces questions : *dans quel but ou pour qui.*

Gestion des conflits

Dans le cas d'un conflit entre le chef de projet et un membre de son équipe, le chef de projet pourra utiliser les techniques de communication non violente (DEBA) :

- **D**escription des faits,
- **E**ffet personnel ou sur les objectifs,
- **B**esoin,
- Demande d'**A**ctions.

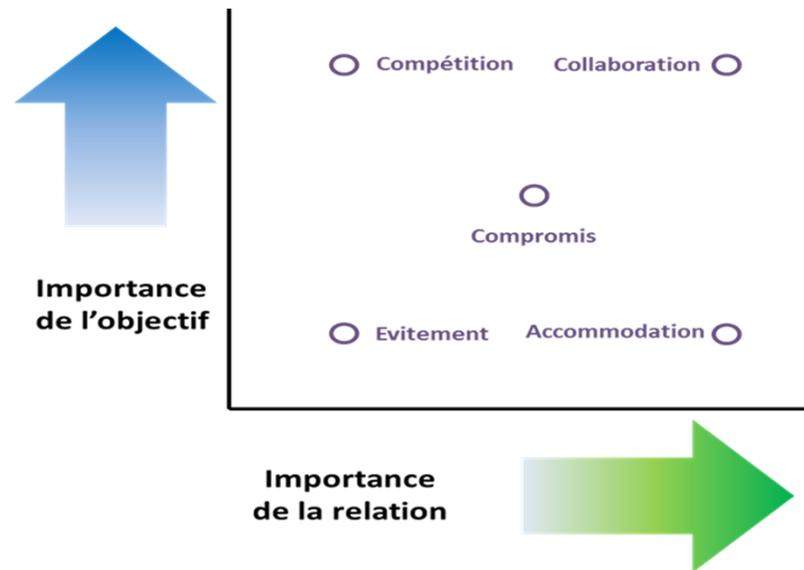
Exemple concernant un travail non rendu à temps :

Jean, nous avons convenu ensemble que l'analyse fonctionnelle « AF47 » serait livrée vendredi dernier et nous n'avons pas de nouvelle sur sa disponibilité. Ce retard a un impact direct sur le planning du projet (Description des faits). En effet, je suis très préoccupé sur les conséquences que pourraient avoir ce retard sur le chemin critique car son développement aurait dû commencer (Effet). J'ai besoin d'une nouvelle date pour donner de la visibilité sur le projet et pour réorganiser les activités des équipes (Besoin). Est ce que tu peux t'engager sur une date ? (Demande)

Dans le cas d'un conflit entre membres de l'équipe, le chef de projet pourra utiliser les techniques de négociation et/ou de médiateurs en fonction des situations.

Phase de médiation :

- Identifier les éléments caractéristiques de la situation : positions des acteurs, marges de manœuvre, butées et position de repli possibles,
- Discuter avec les deux parties : mettre tout sur la table, lever l'implicite, identifier les moyens à mettre en œuvre,
- Conclure : synthèse, bilan, définir la mise en œuvre opérationnelle, dédramatiser.

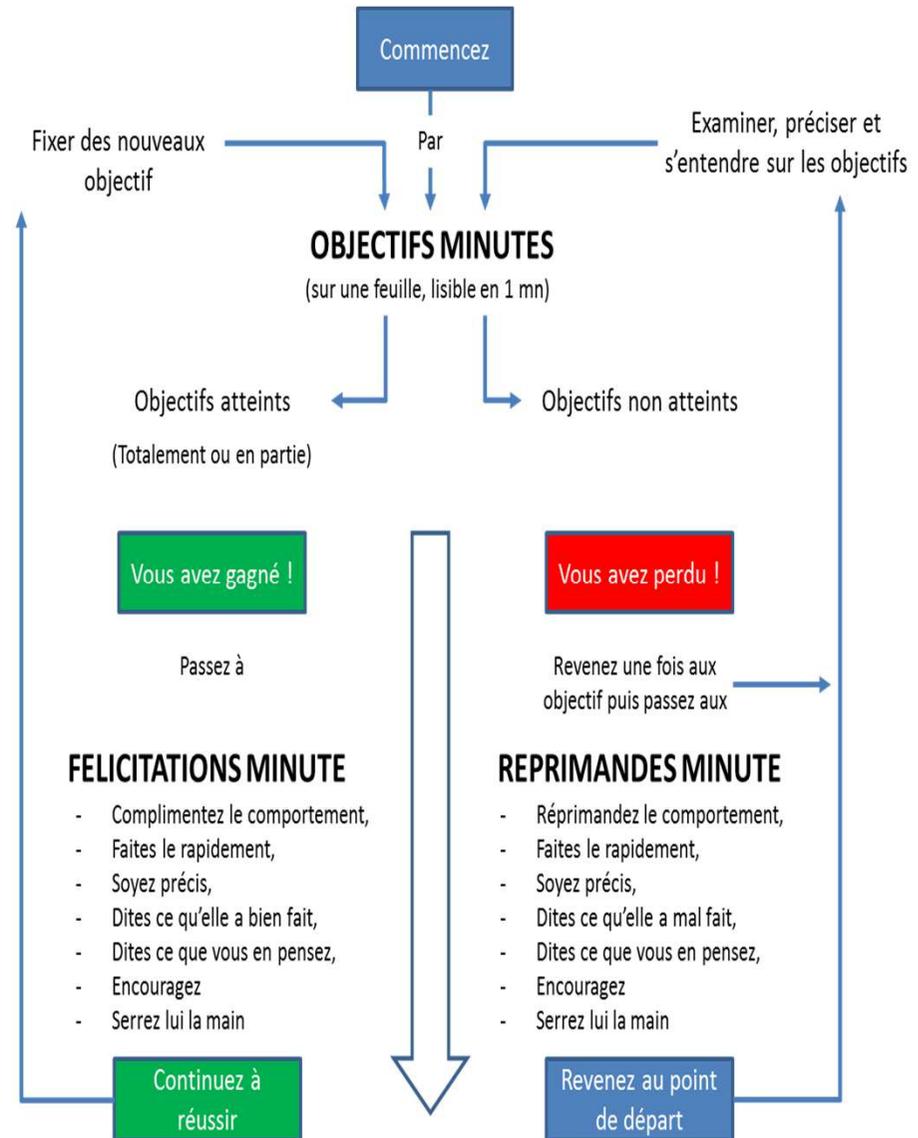


Manager Minute

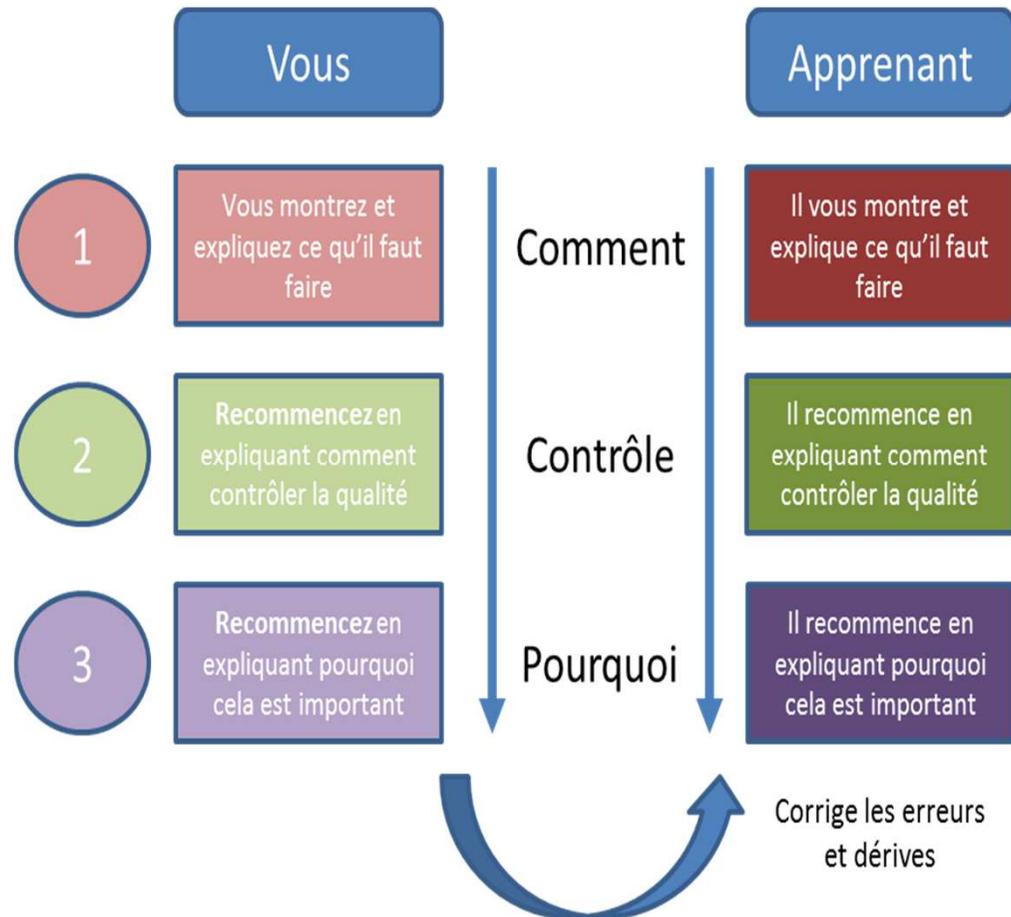
Au cours de cette phase, nous souhaitons encourager le chef de projet à développer son comportement vers les actions suivantes :

- Motiver les membres (mettre le groupe dans une situation favorable, récompenser collectivement les bons résultats, rendre « Public » les performances de l'équipe et des membres),
- Encourager la participation et l'intégration de tous,
- Favoriser les décisions communes. Faire converger et coordonner les influences de tous les membres,
- Savoir faire oublier les statuts formels et la hiérarchie suivant la situation. Savoir se montrer tolérant et prévenant. Savoir aussi prendre la responsabilité complète d'une situation et se montrer directif et autoritaire, si la situation l'exige,
- Définir un but global commun, accessible, connu et compris de tous. Eviter de fixer des objectifs individuels. Fixer ceux-ci en commun.

Pour développer ses différents points, le chef de projet pourra utiliser le « plan de jeu » du manager minute (tiré du livre du même nom).



Transfert Within Industry



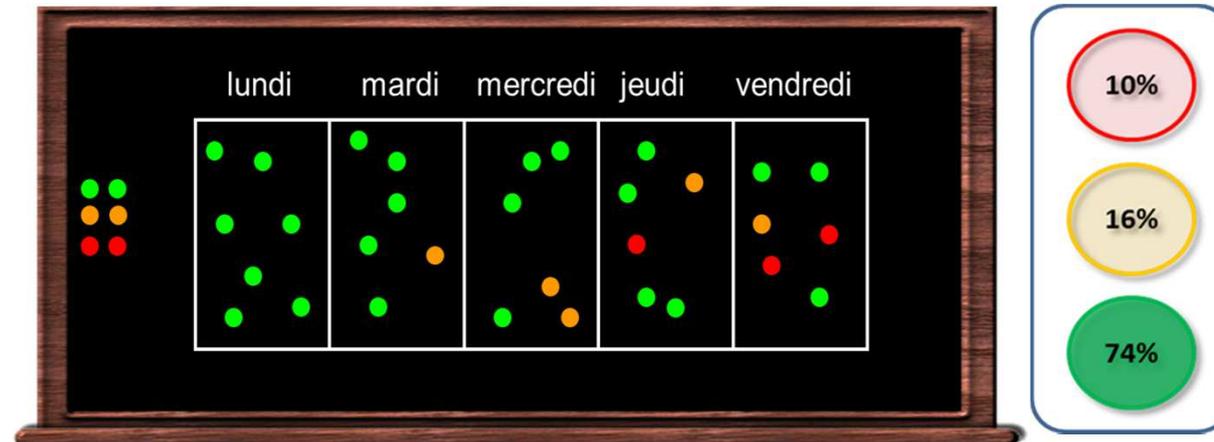
Au cours et à la fin du projet, il semble important de penser et de traiter la partie transfert de compétences aux équipes en charge d'exploiter les produits ou les services réalisés par le projet.

Pour ce faire, le chef de projet pourra utiliser un outil simple et extrêmement efficace pour former les équipes et les rendre autonomes. Cet outil présente les principes pragmatiques d'un bon transfert de compétences en appliquant la répétition et la pratique. Il s'appelle TWI (Transfert Within Industry). Inventé aux Etats-Unis pendant la seconde guerre mondiale, ses principes sont appliqués avec succès de longue date chez Toyota.

Les principes sur la formation se trouvent dans le volet sur les instructions de travail dont je vous livre les grandes lignes :

- Vous montrez et expliquez ce qu'il faut faire,
- Recommencez en expliquant comment contrôler la qualité,
- Recommencez en expliquant pourquoi cela est important.

Performance Sociale



Au moyen d'un tableau affiché (une case par jour) sur le mur d'un bureau où travaille l'équipe, les membres de l'équipe peuvent s'autoévaluer chaque soir sur leur niveau de plaisir et de stress. Si l'équipe ne travaille pas dans une même salle, ce tableau peut être facilement numérisé. De même, la périodicité sera à adapter au contexte du projet et à l'équipe.

Ce tableau permet à l'équipe de partager les sensations de chacun et au chef de projet de pouvoir faire une synthèse hebdomadaire de la performance sociale du groupe à l'aide d'un indicateur VOR (Vert – Orange – Rouge). C'est un moyen efficace et simple de savoir si l'équipe va bien. Au cours de mon expérience, j'ai eu l'occasion de tester d'autres méthodes (exemple : interroger chaque membre de l'équipe sur des critères de motivation, de plaisirs et stress pour eux et leur perception pour le groupe) mais elles étaient trop lourdes à mettre en œuvre et « engageaient » trop personnellement le collaborateur (sentiment de jugement par le chef de projet).

Gommette verte : j'ai passé une bonne journée / J'ai passé une journée avec du bon stress

Gommette orange : journée moyenne

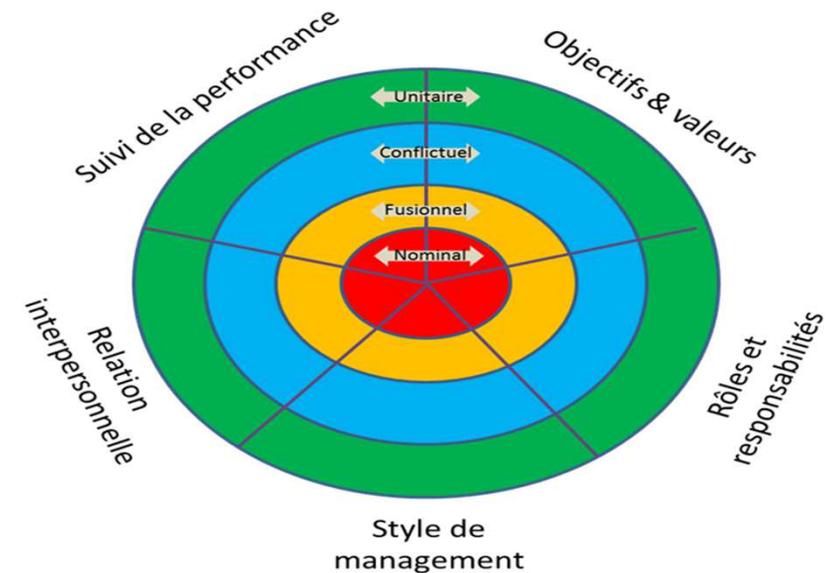
Gommette rouge : journée pénible / j'ai passé une journée stressante

Maturité de l'équipe

	Nominal	Fusionnel	Conflictuel	Unitaire
Objectifs et valeurs	Faible attractivité de l'objectif collectif	Informés et l'individualité persiste	Partagés mais pas focalisation	Intégrés avec une focalisation sur les objectifs
Rôles et responsabilités	Communiqués	Compris	Assumés	Adaptés
Style de management	Directif	Semi-directif & Consultatif	Consultatif & Participatif	Participatif & Délégatif
Relation interpersonnelle	Faible, méfiance, masque social	Conviviale	Compétition	Coopération
Suivi de la performance	Aucun	Mise en œuvre	Partagé	Action d'améliorations

Thèmes	Questions	Réponses	20/05/2014	...
Objectifs et valeurs	1	1	1,67	
	6	3		
	11	1		
Rôles et responsabilités	2	2	3,33	
	7	4		
	12	4		
Style de management	3	3	1,67	
	8	1		
	13	1		
Relation interpersonnelle	4	4	3,33	
	9	3		
	14	3		
Suivi de la performance	5	2	2,33	
	10	2		
	15	3		

N°	Question	Evaluation
1	Les membres de l'équipe font volontairement des compromis dans l'intérêt du groupe	1
2	Les membres de l'équipe font remarquer à leur collègues des comportements improductifs	2
3	Les réunions de projet ne sont pas animés par le chef de projet	3
4	Les membres de l'équipe admettent ouvertement leurs points faibles et leurs erreurs	4
5	Les éléments de performance de l'équipe sont partagés et discuter en groupe	2
6	Le moral des troupes est directement proportionnel à l'atteinte des résultats de l'équipe	3
7	Les membres de l'équipe sont profondément préoccupés par la perspective de décevoir leurs collègues	4
8	Le chef de projet définit le Quoi et les membres de l'équipe définissent le Comment	1
9	Les membres de l'équipe sont passionnés et ouverts lorsqu'ils discutent d'un problème	3
10	Des actions d'amélioration sont décidées en commun pour atteindre les objectifs	2
11	Les membres de l'équipe ne s'empressent pas de faire reconnaître leurs contributions personnelles, mais soulignent immédiatement celles des autres	1
12	Les membres de l'équipe respectent les échéances des plans d'actions définis en réunion	4
13	Les compétences techniques du chef de projet ont un rôle secondaire dans le déroulement du projet	1
14	Les réunions d'équipe ne sont pas ennuyeuses	3
15	Les indicateurs sont mis à jour régulièrement et visibles par l'équipe	3



Réunion

La réunion est un élément central pour l'équipe : c'est le moment où tous se retrouvent et travaillent ensemble. C'est également au cours de ces événements que le chef de projet pourra observer les interactions au sein de l'équipe et mesurer son niveau de performance. Les réunions du projet sont l'occasion de donner du rythme au groupe avec des échéances régulières et d'évaluer l'avancement de chacun sur ses activités.

Développer la participation

Le chef de projet devra développer l'intérêt de chacun des membres de l'équipe à participer à ces réunions et à les rendre efficaces.

Déléguer l'animation

Le chef de projet pourra commencer par animer les premières réunions pour montrer l'exemple sur le fond et la forme. Puis, il sera souhaitable qu'il passe le relais aux membres de l'équipe pour favoriser la responsabilité de chacun sur le projet, pour prendre du recul et pour analyser le fonctionnement du groupe.

Cette prise de recul permettra au chef de projet de réguler les échanges et les confrontations d'idées.

Evaluer le groupe

Concernant l'analyse, elle lui permettra de constater le niveau de maturité du groupe (voir Maturité de l'équipe) et d'apporter des actions d'amélioration pour développer les progrès de l'équipe.

Donner du rythme

En terme de fréquence et de durée, le chef de projet pourra organiser des réunions hebdomadaires d'une heure pour faire le suivi du projet et des actions, et une réunion mensuelle de quatre heures pour faire un bilan et pour travailler sur des axes de progrès d'équipe (cohésion et implication) et de projets. La fréquence a toute son importance et elle devra être choisie pour donner la cadence de travail.

Organiser la réunion

Pour des raisons d'efficacité, l'animateur devra cadrer sa réunion. Pour ce faire, il devra rappeler le thème, les objectifs et les modalités de la réunion.

Ces éléments pourront être écrits sur un tableau pour y faire référence régulièrement et pour renseigner les retardataires. Il pourra également rappeler les éléments prérequis à cette réunion (résultats attendus). A chaque étape, il faudra emporter l'adhésion des participants pour passer à la suite.

Engager les participants

A la fin de la réunion, l'animateur réalisera une synthèse des décisions prises et il établira un plan d'actions. Concernant le plan d'actions, l'animateur pourra demander à la personne devant réaliser l'action de définir lui-même la date d'échéance (communication engageante – principe d'attente confirmée et engagement public vis-à-vis de ses collègues). Ce principe permet de s'assurer de l'engagement de la personne à réaliser l'action.



Communication Engageante

Le plan de jeux du Manager Minute préconise une action essentielle pour toutes les phases du cycle de vie d'une équipe : *Féliciter*.

Dans ce cas, le chef de projet ne devra pas seulement féliciter mais dire clairement la ou les raisons du compliment. Si en plus le chef de projet le fait de manière visible (en public), l'effet sera d'autant plus grand et engagera la personne dans son comportement (communication engageante). Au contraire, si le chef de projet doit faire une réprimande, il sera préférable de le faire en face à face et de « dénaturer » le comportement vis-à-vis de la personne.

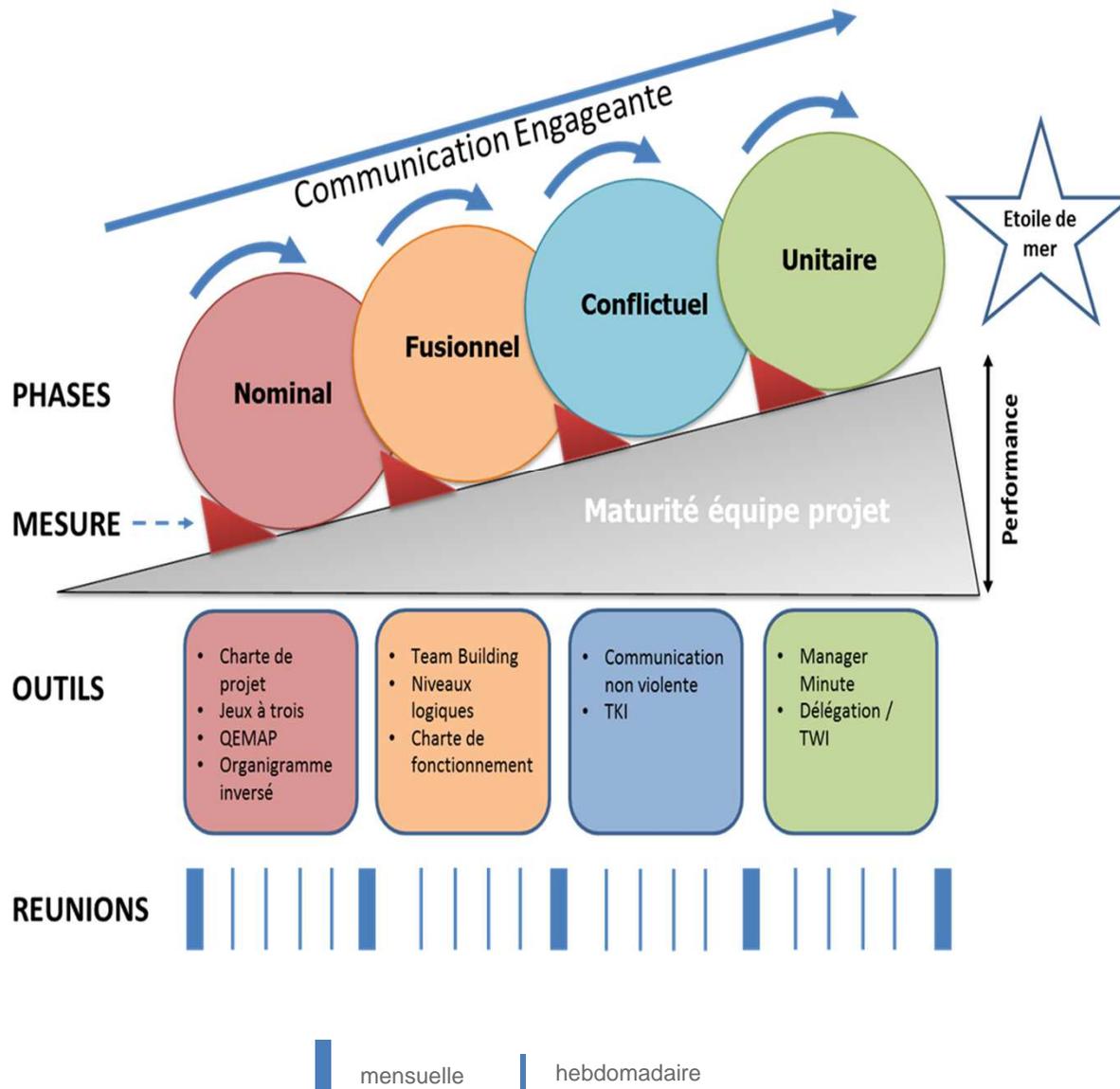
Ton dossier n'est pas à la hauteur de nos attentes, je pense vraiment que tu peux faire mieux car tu es quelqu'un de rigoureux.

Pour réaliser cette communication engageante (obtenir l'engagement d'une personne dans un acte), les chefs de projets pourront suivre les recommandations données par Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois dans leur livre « La soumission librement consentie » :



- Déclarer la personne libre de ses choix,
- Mettre en relief les conséquences de son acte,
- Choisir un acte bénéfique (plus le niveau d'effort est important, plus l'engagement sera fort),
- Rendre l'acte le plus visible possible :
 - ✓ Lui donner un caractère public,
 - ✓ Souligner le caractère explicite de sa signification,
 - ✓ Faire en sorte que tout retour arrière soit impossible,
 - ✓ Ne pas hésiter à faire réaliser cet acte plusieurs fois (ou, s'il s'agit de décision, à faire réitérer la décision prise),
- Eviter toute justification d'ordre externe (pas plus de promesses de récompense que de menaces de punition),
- Avancer une explication interne (ex : je reconnais bien là ton investissement).

SYNTHESE



Un projet a, comme l'être humain, deux cerveaux. Le cerveau gauche pour la technique et la méthode et le cerveau droit pour les facteurs humains. Pour un fonctionnement harmonieux et performant, nous devons savoir utiliser les deux.

Grâce à ces quelques pages, nous avons passé en revue certains outils et certaines techniques qui permettent de développer la performance d'une équipe de projet. La réalité est souvent plus complexe qu'une vue théorique. Chacun doit trouver sa méthode en fonction de son contexte et de sa personnalité. Si vous souhaitez approfondir certains aspects, je vous invite à consulter la bibliographie.

BIBLIOGRAPHIE



« Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs) : Introduction à la Communication Non Violente », Marshall Rosenberg (édition la découverte) – 2004

« Le manager minute », Ken Blanchard et Spencer Johnson (édition Eyrolles) / 2007

« La soumission librement consentie », Robert-Vincent Joule et Jean-Léon Beauvois (édition PUF) – 2009

« La PNL pour les Nuls », Kate Burton et Romilla Ready / 2006

« Ce qui compte vraiment », Gary Hamel (édition Eyrolles) / 2012

MERCI