

# Les aspects humains du travail en 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

<b>Objectifs d'apprentissage</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>L'équipe projet</b> .....	<b>2</b>
<b>La composition d'une équipe projet</b> .....	<b>2</b>
<b>Le sentiment d'appartenance à l'équipe projet</b> .....	<b>3</b>
<b>Le travail en équipe</b> .....	<b>4</b>
<b>La posture du chef de projet</b> .....	<b>4</b>
<b>Les compétences à mobiliser</b> .....	<b>4</b>
La compétence « travailler en équipe » .....	4
La compétence « s'auto-évaluer » .....	5
<b>La gestion d'une équipe projet</b> .....	<b>5</b>
<b>La distinction entre responsabilité hiérarchique et responsabilité fonctionnelle</b> .....	<b>5</b>
<b>Les compétences à mobiliser</b> .....	<b>6</b>
La compétence « leadership ».....	6
La compétence « prévenir et gérer des tensions et des conflits. ».....	6
<b>Conclusion</b> .....	<b>7</b>
<b>Références</b> .....	<b>7</b>

# Objectifs d'apprentissage

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

- De comprendre ce qu'est une équipe projet
- De comprendre les facteurs qui influencent le sentiment d'appartenance à une équipe projet
- D'identifier les compétences nécessaires pour travailler en équipe
- De faire la distinction entre responsabilité hiérarchique et responsabilité fonctionnelle
- D'identifier les compétences nécessaires pour gérer une équipe projet

## Introduction

Lorsque la décision est prise de lancer un projet, le commanditaire va nommer un chef de projet. Dans ce cours, vous allez vous projeter dans ce rôle ! En tant que chef de projet, vous êtes responsable de la réussite du projet – le respect du cahier des charges, du calendrier, de la qualité et du coût. Vous mettez en place les outils et les moyens nécessaires, vous constituez l'équipe projet, et vous devez gérer cette équipe.

Dans ce cours nous abordons les aspects humains du travail en mode projet. Nous allons définir et illustrer la composition d'une équipe projet, et étudier la question du sentiment d'appartenance. Nous passons ensuite à la gestion d'une équipe projet, en expliquant la distinction entre responsabilité hiérarchique et fonctionnelle, ainsi que les compétences nécessaires pour gérer une équipe projet. Les définitions et exemples de compétences sont tirés du [document de référence soft skills C2 pour l'emploi](#).

## L'équipe projet

### La composition d'une équipe projet

En tant que chef de projet, c'est à vous de définir la composition de l'équipe projet en fonction des compétences nécessaires pour le mener à bien. Le plus souvent, cette décision est prise en concertation avec le commanditaire (Maîtrise d'Ouvrage ou MOA) qu'il s'agisse d'affecter au projet des ressources humaines internes à l'entreprise, de recruter des collaborateurs, de faire appel à de la sous-traitance, ou de mobiliser des acteurs métier de l'entreprise.

Selon le type de projet, différents profils seront nécessaires, avec des compétences complémentaires. À partir du cahier des charges, qui définit les objectifs et le résultat attendu du projet, vous allez pouvoir identifier les tâches à réaliser et les compétences / profils associés.

Voici un exemple simplifié pour un projet de création de site web.

<b>Tâche</b>	<b>Profil</b>
Concevoir et développer l'architecture du site web	Développeur web
Concevoir et réaliser la charte graphique	Infographiste
Concevoir / rédiger les contenus	Rédacteurs, acteurs métier
Vérifier les contenus	Relecteur
Développer des applications spécifiques	Développeur informatique
S'assurer du respect des aspects légaux (propriété intellectuelle, RGPD...)	Juriste
Promouvoir et animer le site	Community manager

*Tableau 1 : Exemple d'équipe projet pour la création d'un site web*

En fonction de la taille de l'entreprise et de son secteur principal d'activité, certains profils devront peut-être être recrutés, ou des tâches sous-traitées. Dans l'exemple ci-dessus, le projet fait aussi appel à des acteurs métier pour la rédaction des contenus du site web. Ces acteurs métier sont internes à l'entreprise mais ne sont pas rattachés à l'équipe projet.

## **Le sentiment d'appartenance à l'équipe projet**

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.

## Le travail en équipe

En tant que chef de projet, vous avez réuni une équipe pour mener à bien le projet. Comme nous l'avons vu, cette équipe comporte plusieurs personnes avec des profils différents mais complémentaires. Ces personnes vont devoir apprendre à travailler ensemble autour d'un objectif commun.

### 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.

### Les compétences à mobiliser

Pour aider l'équipe à travailler de manière efficace et sereine, les compétences dites « interpersonnelles » sont indispensables. Nous en avons choisi deux parmi plusieurs. En tant que chef de projet, non seulement vous devez mobiliser vos propres compétences, mais vous devez aussi vous assurer que ces compétences sont mises en œuvre par l'ensemble des membres de l'équipe projet.

#### La compétence « travailler en équipe »

La capacité à construire des relations participatives (en groupe) et coopératives (en équipe) avec d'autres personnes. Ceci implique le partage de ressources et de connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.

- Coopérer notamment dans des environnements internationaux et interculturels
- Participer à l'atteinte d'un objectif partagé, à collaborer avec les autres, à privilégier la réussite du groupe
- Interagir de façon cordiale avec les membres de l'équipe
- S'intégrer au sein d'une équipe de travail
- Faire émerger une dynamique de groupe ou d'équipe
- Prendre en compte les dimensions multidisciplinaires et multiculturelles de chacun
- Être capable d'aider les autres
- Délivrer et recevoir un feedback

## La compétence « s'auto-évaluer »

La capacité à regarder ses propres progrès, développement et apprentissage afin de déterminer ses points forts et ses pistes d'amélioration.

- Réfléchir sur soi, ses acquis et ses expériences
- Identifier ses forces et ses points d'amélioration
- Analyser les raisons d'une réussite ou d'un échec
- Savoir comment s'améliorer
- Clairement articuler des objectifs
- Savoir mesurer le résultat de l'amélioration
- Se comporter vis à vis d'autrui avec loyauté, équité et sans discrimination
- Faire preuve d'objectivité dans l'analyse de ses forces et faiblesses

## La gestion d'une équipe projet

### La distinction entre responsabilité hiérarchique et responsabilité fonctionnelle

Un lien hiérarchique entre salariés d'une entreprise implique que l'un est le supérieur à 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.

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.

## Les compétences à mobiliser

Pour vous aider à gérer votre équipe projet sur le plan humain, voici deux compétences très utiles.

### La compétence « leadership »

La capacité à motiver et à guider les autres pour qu'ils contribuent de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs en question.

- S'engager
- Convaincre, mobiliser, motiver des interlocuteurs autour d'un objectif
- Valoriser le travail des autres
- Savoir prendre et faire accepter une décision
- Motiver et engager une équipe
- Accorder sa confiance
- Se préoccuper du bien-être des membres de l'équipe
- Savoir déléguer
- Reconnaître et évaluer les compétences de ses collaborateurs
- Savoir piloter une équipe

### La compétence « prévenir et gérer des tensions et des conflits. »

La capacité à prévenir des tensions et gérer les conflits entre deux ou plusieurs parties, ce qui implique une analyse, une régulation et une résolution.

- Faire preuve de non-jugement
- Faire preuve d'objectivité
- Entendre et accepter la critique
- Analyser la nature de la tension et du conflit
- Affronter et résoudre des conflits
- Suggérer un compromis en fonction de la situation
- Suivre la mise en œuvre des solutions
- Écouter de façon active pour comprendre les positions des parties prenantes
- Gérer des situations interpersonnelles difficiles

## Conclusion

Dans ce cours nous avons abordé les aspects humains du travail en mode projet. Nous avons défini et illustré la composition d'une équipe projet, avec l'exemple d'un projet de création de site web. Nous avons évoqué la question du sentiment d'appartenance et identifié deux compétences clés pour soutenir le travail en équipe projet : travailler en équipe et s'auto-évaluer, compétences qui doivent être mobilisées par l'ensemble de l'équipe projet.

Concernant la gestion d'une équipe projet, nous avons expliqué la distinction entre responsabilité hiérarchique et fonctionnelle, et présenté deux autres compétences à mobiliser par le chef de projet : le leadership et la gestion de tensions et conflits.

## Références

Document de référence soft skills AUNEGe / C<sup>2</sup> pour l'emploi <https://auneger.fr/statics/c2/>

### Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://auneger.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.

### Tableaux

Tableau 1 : Exemple d'équipe projet pour la création d'un site web ..... 3