

Henri-Pierre Maders

# Animer une équipe projet avec succès



*Les meilleures  
pratiques  
au service  
des chefs  
de projet*



## Animer une équipe projet avec succès

- *Comment renforcer la cohésion et la motivation d'une équipe autour d'un projet lambda.*
- *Tous les facteurs pour animer avec succès une équipe projet.*
- *Des questionnaires pour effectuer un diagnostic individuel et collectif.*

Certes, tout chef de projet doit posséder les compétences techniques nécessaires à la réussite de sa mission. Mais ce n'est pas le seul prérequis : la composante humaine de l'équipe devant mener le projet à terme s'avère essentielle. Ces compléments RH sont au cœur de cet ouvrage pratique.

Truffé d'exemples et de témoignages, ce guide présente les cinq phases successives de constitution d'une équipe performante. Il démontre, preuve à l'appui, que l'équipe est toujours plus efficace que l'individu.



ISG, MBA de l'EUA, master PNL, CIA, président fondateur de HPM Conseils, **Henri-Pierre Maders** pilote des projets de déploiement de dispositifs de gouvernance des risques pour le compte de grandes entreprises françaises et étrangères depuis plus de 25 ans. Il est également l'auteur d'une quinzaine d'ouvrages sur la gestion de projet et le pilotage des risques. Il est enfin vice-président de l'ONG Sos Sahel et enseigne la plongée et l'apnée au sein du Club Nemo.

# Animer une équipe projet avec succès

Les meilleures pratiques au service des chefs de projet

## Du même auteur chez le même éditeur

*Piloter un projet d'organisation*, 2008.

*Manager une équipe projet* (livre + CD-ROM), 2003.

*Conduire une équipe projet* (livre + CD-ROM), 2000.

Ouvrage finaliste du Prix du livre informatique francophone.

*Audit opérationnel dans les banques*, 1994.

*Avec J.-L. Masselin*

*Piloter les risques d'un projet*, 2009.

*Contrôle interne des risques* (livre + CD-ROM), 2004, 2007.

Ouvrage nommé au Prix Qualité & Performance.

*Avec E. Clet*

*Comment manager un projet*, 2004, 2006, 2008.

*Pratiquer la conduite de projet* (livre + CD-ROM), 2005.

*Le management d'un projet*, coll. « Mémento », 1995.

*Avec E. Gauthier et C. Le Gallais*

*Conduire un projet d'organisation* (livre et CD-ROM), 1998, 2000, 2002.

*Avec P. Lemaître*

*Conduire un projet dans le tertiaire*, 1997, 2000.

*Améliorer l'organisation administrative, 100 fiches outils*, 1989, 1994.

*L'efficacité du tertiaire par l'analyse de la valeur des processus, 103 fiches outils*, 1991.

*Avec C. Garcia*

*Assistant : organiser, gérer, faciliter*

(livres du maître et de l'élève pour le BTS « Assistant de direction »), 1995.

*Avec D. Boix*

*L'organisation de l'unité de travail*, mémento, 1992.

Henri-Pierre Maders

# Animer une équipe projet avec succès

Les meilleures pratiques au service des chefs de projet

**EYROLLES**

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small grey circle centered on it, which is slightly thicker than the line.

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05  
www.editions-eyrolles.com

*« C'est étrange, parce qu'il semble que sous la surface des combats de notre époque, des guerres fratricides, des antagonismes tribaux, de l'intolérance religieuse, de la violence raciale, des inégalités entre hommes et femmes, nous attend toujours la découverte la plus banale qui soit que nous sommes humains et que la vie est sacrée. Nous n'avons toujours pas découvert ce que signifie être humain et il semble que cette découverte banale soit la plus extraordinaire qui puisse être faite car lorsque nous aurons appris ce que c'est que d'être humain, nous saurons ce que signifie être libre, et nous saurons que la liberté est réellement le commencement de notre avenir commun. »*

Ben Okri, poète et romancier nigérian, *A way of being free* (Phoenix Paperbacks, 1998)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013  
ISBN : 978-2-212-55523-3

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	1
<b>Avant-propos</b> .....	3
Facteurs de réussite.....	4
Pourquoi ce titre ? .....	5
<b>Introduction</b> .....	7
Comment constituer une équipe performante ?.....	7
Une définition du mot « projet » .....	12
Une source de stress .....	16
Les projets et le changement.....	20
<b>Partie 1</b>	
<b>Le stade de l'observation</b> .....	25
<b>Chapitre 1 La culture d'entreprise</b> .....	27
Une définition de la culture .....	27
L'identification des critères culturels .....	29
Animation d'équipe et culture.....	30
<b>Chapitre 2 Les types d'organisation</b> .....	33
L'organisation scientifique du travail .....	33
L'école des relations humaines .....	37
Animation d'équipe et types d'organisation.....	38

<b>Chapitre 3 Les générations</b> .....	45
Quelques réalités du monde du travail .....	45
Les générations se suivent et ne se ressemblent pas .....	47
L'avenir des baby-boomers .....	49
Animation d'équipe et générations .....	52
<b>Chapitre 4 Les alliés et les opposants</b> .....	53
Les freins et les moteurs du changement.....	53
Les apports de la sociodynamique .....	54
Animation d'équipe et conduite du changement .....	55
<b>Partie 2</b>	
<b>Le stade de la cohésion</b> .....	63
<b>Chapitre 1 Les degrés de maturité des relations entre les niveaux hiérarchiques</b> .....	65
Les quatre niveaux de relation .....	65
Animation d'équipe et degrés de maturité des relations entre les niveaux hiérarchiques .....	68
<b>Chapitre 2 Les motivations individuelles et collectives</b> .....	71
Une définition de la motivation dans le travail .....	71
Animation d'équipe et motivations individuelles et collectives .....	73
<b>Chapitre 3 Les facteurs d'hygiène et de motivation</b> .....	77
Une définition de l'enrichissement du travail .....	77
Animation d'équipe et enrichissement des tâches .....	79
<b>Chapitre 4 Les liens sociaux entre les personnes</b> .....	85
Une définition des liens sociaux entre les personnes .....	85
Animation d'équipe et liens sociaux .....	88



### Partie 3

#### Le stade de la différenciation..... 91

#### **Chapitre 1 La communication** ..... 93

Une définition de la communication..... 93

La communication non verbale..... 93

La Programmation Neuro-Linguistique (PNL) ..... 98

Animation d'équipe et communication ..... 113

#### **Chapitre 2 Les styles de communication** ..... 119

L'orientation de l'attention..... 119

Animation d'équipe et orientation de l'attention..... 120

#### **Chapitre 3 La caractérologie**..... 125

Une définition de la caractérologie ..... 125

Le Myers Briggs Type Indicator (MBTI) ..... 129

Animation d'équipe, caractérologie et typologie jungienne..... 136

#### **Chapitre 4 La relation à l'autre**..... 139

L'identification du mode de relation à l'autre ..... 139

Animation d'une équipe et relation à l'autre..... 144

#### **Chapitre 5 La position de vie**..... 147

Une définition de l'analyse transactionnelle..... 147

Animation d'équipe et positions de vie..... 152

### Partie 4

#### Le stade de l'organisation..... 157

#### **Chapitre 1 Les contributions individuelles à l'équipe** ..... 159

L'identification des contributions individuelles..... 159

Animation d'équipe et contributions individuelles ..... 167

<b>Chapitre 2 La répartition des rôles entre les acteurs</b> .....	175
Le bien-fondé de la répartition des rôles .....	175
Animation d'équipe et répartition des rôles .....	175
<b>Chapitre 3 Le développement des compétences de l'équipe</b> .....	179
Une définition de la compétence .....	179
Animation d'équipe et gestion des compétences .....	180
<b>Chapitre 4 La gestion des priorités</b> .....	183
Une définition de la gestion du temps .....	183
Une définition de la gestion des aléas .....	184
La mise sous contrôle des risques.....	185
Animation d'équipe et gestion du temps et des aléas .....	185
<b>Chapitre 5 La résolution des conflits</b> .....	191
Une définition du mot « conflit » .....	191
Animation d'équipe et gestion des conflits .....	192
<b>Chapitre 6 La prise de décision</b> .....	195
L'efficacité relative des différentes modalités de prise de décision ...	195
Animation d'équipe et prise de décision .....	198
<b>Partie 5</b>	
<b>Le stade de la production</b> .....	199
<b>Chapitre 1 Les styles de direction</b> .....	201
Le modèle prise de décision.....	201
Animation d'équipe et styles de direction .....	202
<b>Chapitre 2 Les conceptions du management</b> .....	203
Le modèle de relation à l'autorité .....	203
Animation d'équipe et conception du management .....	207

<b>Chapitre 3 Les dimensions du management</b> .....	215
Les préférences du manager.....	215
Animation d'équipe et dimensions du management .....	218
<b>Chapitre 4 Le management situationnel</b> .....	221
Les styles de management .....	221
Animation d'équipe et management situationnel .....	225
<b>Chapitre 5 Le deuil</b> .....	237
Une définition du deuil.....	237
Animation d'équipe et deuil.....	238
<b>Conclusion</b> .....	242
<b>Quelques pépites bibliographiques</b> .....	243
<b>Contributeurs</b> .....	248
<b>Index</b> .....	251



# Préface

---

Les nombreuses réussites qui sont vantées chaque jour, notamment dans les médias, dament le pion à une multitude de projets qui restent donc presque entièrement inconnus. Pourtant, qu'ils soient avortés, inachevés, ou aient échoué, tous ces projets sont bien plus nombreux qu'on ne l'imagine, voire, si l'on en croit certaines études, dépassent le nombre des réussites. Il est tout aussi naturel que nécessaire de vouloir réduire ces échecs et de chercher à inverser la tendance. Cela est d'autant plus vrai dans nos sociétés sous-tendues par les exigences d'efficacité entrepreneuriale et managériale ou lors des périodes de crise. Dans ces conditions très particulières, il n'est pas envisageable de mobiliser des ressources à perte et de dépenser du temps pour des actions qui n'atteindraient pas l'objectif fixé. Il en va de l'efficacité d'une structure quelle qu'elle soit, de sa compétitivité et de son avenir.

Cependant, l'aboutissement de tant de projets n'est pas un hasard. La conduite d'un projet n'est pas simple. La conjonction des facteurs indispensables non seulement à l'aboutissement d'un projet, mais aussi à sa réussite (il ne suffit pas qu'un projet soit achevé pour qu'il soit un succès), est difficilement imaginable. Comme dans le processus de la conception, celui de la naissance d'une réussite tient à un grand nombre d'éléments qui doivent se rencontrer au bon endroit et au bon moment. Dans le cas d'un projet, il doit exister une subtile alchimie entre différentes composantes, d'ordre à la fois technique et humain.

Ce qui fait la particularité de cet ouvrage et lui confère un intérêt fondamental est qu'il fonde la réussite d'un projet sur la réunion, sur l'union et enfin, étape ultime, sur la cohésion des individus. Autrement dit, il donne toute la place qu'elle mérite et même une certaine primauté, en tout cas qualitative, à la dimension humaine. Si la technique doit être acquise préalablement, si elle est première d'un point de vue chrono-

gique, elle ne doit pas être le moteur absolu d'un projet. Pour Henri-Pierre Maders, la conduite et la réussite d'un projet ne dépendent pas simplement des processus, des plannings et autres outils de gestion, mais relèvent aussi de ce que l'auteur appelle des « *causes humaines* ». Il va même plus loin en attribuant à la négligence de ces causes la raison de l'échec d'un projet. Henri-Pierre Maders fonde notamment son approche sur la figure à la fois inspiratrice et tutélaire de l'animateur, du chef de projet, auquel il consacre son étude et qui, par sa bonne compréhension des situations, son analyse des psychologies, sa prise en compte des individualités au sein d'un groupe, peut mener celui-ci sur le chemin de la performance.

On a trop tendance à l'oublier, mais tout projet relève d'un bouleversement et donc d'une perte de repères, ainsi que d'une exigence forte d'adaptation. Dès lors, les critères psychologiques et culturels doivent être pris en compte, en premier lieu par celui qui est chargé de conduire le changement. Or, chacun d'entre nous sera amené ou est déjà amené à adopter cette position d'animateur. Dans notre travail ou dans notre vie familiale, nous nous retrouvons tous un jour ou l'autre à la tête d'une « équipe ». Dans ces situations, nous sommes confrontés à la pratique et nous constatons que souvent, pour ne pas dire systématiquement, les règles apprises se heurtent au principe de réalité, celle imposée par les relations humaines.

Le présent ouvrage, loin de vouloir théoriser la matière humaine – qui ne peut l'être par définition – se propose d'apporter des réponses essentielles en la matière, systématiquement accompagnées d'exemples, souvent tirés d'expériences scientifiques, venant illustrer ou corroborer la grille de lecture présentée. En tant que chef d'entreprise, et donc chef d'équipe, car l'entreprise est en permanence orientée vers de nouveaux objectifs, j'y ai retrouvé les fondamentaux, que l'on oublie parfois, qui permettent à un groupe de réussir, c'est-à-dire de parvenir au but qu'il s'est fixé en ayant développé ses pleines capacités et en ayant donné le sentiment à chacun des individus qui le compose qu'il a personnellement bénéficié au collectif. Chaque « entraîneur » d'équipe, en activité comme en puissance, tirera de ce livre les clés qui permettront à ses joueurs de transformer l'essai et de faire du projet visé non seulement une réalité, mais aussi un succès.

Philippe Vannier, président-directeur général de Bull

## Avant-propos

---

L'histoire se passe en Malaisie il y a quelques années et concerne le projet de construction d'une usine qui ne verra jamais le jour, car le projet sera stoppé alors qu'il accusait un retard de huit mois. Mise au banc des accusés, la direction de projet invoquera qu'« *une météo particulièrement mauvaise a retardé la construction, des difficultés impossibles à prévoir ont été rencontrées avec les fournisseurs des équipements et les négociations relatives aux conditions d'emploi des ouvriers avec le gouvernement malaisien ont été plus longues que prévues* ». Non officiellement, le chef de projet invoquera que « *la compagnie a imposé un calendrier irréaliste dès le début du projet, le choix des fournisseurs les moins chers était dicté à l'avance, même sachant qu'ils étaient moins fiables sur la livraison et même en le répétant régulièrement, le recrutement et la formation des ouvriers du chantier et du personnel de l'usine ont été faits trop tard* ». Encore moins officiellement, les personnes qui travaillaient avec le chef de projet diront que « *l'on se fiait trop aux rapports d'avancement des fournisseurs et prestataires trop optimistes, il n'y avait pas assez de supervision des entrepreneurs malaisiens, l'équipe projet passait son temps à éteindre des incendies, elle était constamment débordée et beaucoup trop de réunions de synchronisation inutiles interrompaient sans cesse le travail* ».

Cette histoire montre que, quand un projet échoue, c'est toujours la faute des autres : la météo, les fournisseurs, le gouvernement, etc. Par ailleurs, elle montre aussi que, plus on est en bas de la hiérarchie, plus on pointe le doigt à l'intérieur du projet ; et plus on est haut, plus on pointe le doigt à l'extérieur de celui-ci. Ce qui est certain, c'est que si l'on avait tenu compte de l'avis du chef de projet et de ses équipes, le projet aurait pu être mieux géré et l'usine aurait sans doute vu le jour. Mais la Malaisie, ce n'est pas la France n'est-ce pas ?

## Facteurs de réussite

Faut-il donc faire passer un permis de conduire aux chefs de projet ? Et si oui, avec quel référentiel d'évaluation ? C'est ce que pensent certains experts de la gestion de projet, tels Nathan Hattab, expert en informatique auprès de la cour d'appel et de la cour administrative d'appel de Paris, spécialiste du management des projets informatiques, dans une interview accordée à l'Association Française d'Audit Informatique (AFAI) (extrait mis en ligne sur le site de l'AFAI) : « *Un chef de projet qui n'a ni les compétences, ni les qualités requises, a de fortes chances de "se planter". Il faut dès lors former les chefs de projet. Comment, par qui et sur quels champs ? Comme toute formation, elle devrait être conduite et sanctionnée par une autorité reconnue comme l'université ou les organismes représentatifs de la profession. Quant au champ de la certification, il devrait concerner la conduite de projet, les normes, le système qualité, les domaines fonctionnels et techniques, mais aussi les aspects contractuels. Il devra aussi porter sur la capacité d'écoute, de synthèse, d'animation et de motivation, le sens de l'anticipation et de la communication mais aussi de la rigueur. La certification des chefs de projets informatiques sera un symptôme révélateur de la maturité des métiers de l'informatique et des systèmes d'information.* »

Les causes humaines sont trop souvent citées pour ne pas être réelles. Elles correspondent à ce que l'on appelle souvent dans les cabinets de conseil « *la partie molle* » des projets et à ce titre insuffisamment prise en compte par les cerveaux gauches, plus portés par les processus, les plannings, la technique, quoi ! C'est la raison de ce livre : apporter des compléments RH aux compétences techniques pour que les chefs de projet disposent ainsi de toutes les compétences leur permettant d'augmenter significativement le taux de réussite de leurs projets. Il fait suite à un premier ouvrage paru en 2000, *Conduire une équipe projet*, suivi en 2003 de *Manager une équipe projet*. Ce troisième ouvrage constitue en quelque sorte un aboutissement, la fin d'un cycle de douze années. Fruit de nombreuses rencontres dans différents pays, de lectures, de la participation à de nombreux projets, de formations et de conférences, plus qu'un livre enrichi, c'est une véritable synthèse qui vous est proposée ici.

J'en profite pour remercier les lecteurs qui ont témoigné leur intérêt pour mes précédents ouvrages, cadres d'entreprise, consultants, auditeurs, orga-



nisateurs, informaticiens, enseignants, étudiants, tant en France qu'au Québec, dans les pays du Maghreb et en Afrique francophone. J'ai également essayé de prendre en compte leurs remarques dans ce nouvel ouvrage.

## Pourquoi ce titre ?

« Animer » vient du latin « *animare* », de « *anima* », souffle vital. Appliqué au propos de cet ouvrage, il signifie « Inspirer quelqu'un, le pousser à agir : c'est la passion qui l'anime » ou « Donner du mouvement, de l'activité à un lieu, à une entreprise : coureur qui anime la course ». L'animateur d'un groupe se définit comme « la personne qui est l'élément dynamique d'une entreprise ».

Et pourquoi une équipe ?

Ma conviction est que l'équipe est toujours plus performante que le simple individu. L'équipe permet même la performance individuelle... à condition que celle-ci existe réellement. Le théoricien américain du management Peter Drucker disait à ce propos : « *Le meilleur indicateur du développement de l'esprit d'équipe est le pourcentage de "nous" divisé par les "je" que l'on entend dans les conversations.* » Et l'on ne peut parler d'équipe sans penser à Aimé Jacquet qui a su amener l'équipe de France de football à un niveau formidable, lors de la Coupe du Monde de 1998 puis de la Coupe d'Europe de 2000... « *Le travail individuel permet de gagner un match mais c'est l'esprit d'équipe et l'intelligence collective qui permet de gagner la coupe du monde* » et encore « *Ce n'est pas le fait de porter le même maillot qui fait une équipe, c'est de transpirer ensemble* ».

Cet ouvrage parle d'expériences concrètes conduites dans le cadre de mes activités professionnelles de consultant en organisation et management ainsi que de mes responsabilités associatives et sportives. Il présente les phases successives de constitution d'une équipe performante. Chaque phase représente une branche de l'arbre de l'animation d'équipe, chaque thème constitue un rameau, chaque outil ou apport théorique un fruit. Ainsi, les cinq parties du livre ont les contenus suivants :

- La première partie présente la première phase de constitution d'une équipe, à savoir la phase d'observation entre acteurs.
- La deuxième partie présente la phase de cohésion, à savoir la constitution du groupe.

- La troisième partie présente la phase de différenciation, à savoir la prise de conscience par les membres du groupe de leurs différences.
- La quatrième partie présente la phase d'organisation, à savoir la répartition des rôles et des responsabilités au sein du groupe.
- La cinquième partie présente la phase de production à proprement parler en regard des objectifs du projet et des contraintes de ressources et de calendrier.

Chaque partie contient en outre des questionnaires permettant des diagnostics individuels et collectifs en écho aux modèles présentés.

Naturellement, la matière présentée dans l'ouvrage ne constitue aucunement une vérité absolue. En effet, la nature même du sujet, la personne humaine, est si diverse qu'il est raisonnable de penser que tout modèle ayant pour ambition d'expliquer le comportement humain est forcément réducteur, et donc, par principe faux. Le peintre et dessinateur allemand Max Beckmann disait à ce propos : « *Le Moi est le plus grand secret du monde. Je crois au Moi dans sa forme éternelle et indestructible.* » Cependant, j'ai souvent constaté que ces grilles de lecture, malgré leurs imperfections, sont très parlantes et permettent de prendre du recul utilement en cas d'animation d'équipe. Les expériences de psychosociologie humaines ou animales, les métaphores, les avis d'expert, les tests et les textes humoristiques proposés dans l'ouvrage sont destinés à montrer la complexité de la matière humaine, et faire toucher du doigt que des réponses existent... Par ailleurs, certaines personnes sont pour moi de véritables repères, ce qui explique la présence dans l'ouvrage de témoignages pratiques. Il s'agit de personnes auprès desquelles mon expérience s'est forgée ces vingt dernières années et qui ont été d'accord pour s'exprimer ici. Chacune d'entre elles, dans son style, est à mes yeux un repère de bonnes pratiques en matière d'animation d'équipe (voir leur présentation en fin d'ouvrage). Enfin, une bibliographie de livres de référence commentée termine cet ouvrage. Je vous souhaite autant de plaisir à le lire, le relire, l'utiliser seul ou avec vos équipes... que j'ai eu à l'écrire...

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

Henry Ford

# Introduction

---

Pour bien animer une équipe, il est nécessaire de se débarrasser de la technique... Si vous démarrez dans la fonction, il vous faut donc commencer par acquérir les fondamentaux de la conduite de projet, à savoir la démarche générale, les principaux livrables à produire, les outils techniques, de pilotage, de communication... Ceci est le prérequis indispensable. Ce n'est qu'ensuite que vous pourrez appréhender la complexité de l'animation d'une équipe en situation non hiérarchique...

## Comment constituer une équipe performante ?

### Définir la performance d'une équipe

Pour le chanteur et ex-joueur de tennis Yannick Noah, une équipe est « *une bande de guerriers avec un code d'honneur et un but sacré* ». Dans cet ouvrage, nous considérerons la performance d'une équipe projet comme sa capacité, dans un contexte spécifique, à atteindre un objectif précis en respectant des contraintes de délais et de ressources humaines, techniques, financières... La constitution d'une équipe performante peut être comparée à une maison à cinq étages desservie par un escalier dont les marches sont plus ou moins hautes et nombreuses. En tout état de cause, il n'existe pas d'ascenseur et atteindre le dernier étage nécessite volonté et solide condition physique. Dans le cadre d'un projet, le chef de projet constitue un véritable entraîneur sportif d'une équipe de champions. En ce sens, un chef de projet doit appliquer le « principe de Pygmalion ». Pygmalion, sculpteur chypriote de l'Antiquité, a créé, d'après la légende, une statue de femme d'une telle beauté qu'il en est tombé amoureux. Ayant demandé aux dieux de donner vie à cette statue, la déesse Aphrodite l'a exaucé...

## Expérience

### L'effet Pygmalion<sup>1</sup>

Dans les années 1960, le psychologue et professeur américain Robert Rosenthal et la directrice d'une école élémentaire de San Francisco, Lenore Jacobson, ont mené une expérimentation connue sous le nom d'« effet Pygmalion<sup>2</sup> ». Après avoir constitué deux échantillons de rats totalement au hasard, Robert Rosenthal informa un premier groupe de ses étudiants que l'échantillon n° 1 comprenait six rats sélectionnés d'une manière extrêmement sévère. Ces animaux devaient donc *a priori* produire des résultats exceptionnels. Puis il affirma à un second groupe d'étudiants que les rats de l'échantillon n° 2 n'avaient rien d'exceptionnel et que, pour des raisons génétiques, il était fort probable qu'ils aient du mal à trouver leur chemin dans un labyrinthe. Les résultats confirmèrent très largement les prédictions fantaisistes effectuées par Robert Rosenthal : certains rats du groupe n° 2 ne quittèrent même pas la ligne de départ. Après analyse, il s'avéra que les étudiants qui croyaient que leurs rats étaient particulièrement intelligents leur avaient manifesté de la sympathie, de la chaleur, de l'amitié ; inversement, les étudiants qui croyaient que leurs rats étaient stupides ne les avaient pas entourés d'autant d'affection. L'expérience fut ensuite conduite par le professeur et Lenore Jacobson auprès d'enfants de l'école Oak School, mais en jouant uniquement sur les attentes favorables des maîtres. Le choix d'un quartier pauvre, délaissé des autorités et abritant un nombre important de familles immigrées vivant dans des conditions très difficiles, était délibéré. Le professeur se présenta dans l'école avec une fausse carte de visite, expliquant qu'il dirigeait une vaste étude commanditée par l'université de Harvard, portant sur l'écllosion tardive des élèves (simple test de QI). Il fit passer le test à l'ensemble des élèves puis s'arrangea pour que les enseignants prennent connaissance des résultats, croyant qu'il s'agissait d'une erreur de transmission de courrier. Les résultats n'étaient pas ceux du test de QI, mais des notes distribuées de façon aléatoire. 20 % des élèves s'étaient vu attribuer un résultat surévalué. À la fin de l'année, Robert Rosenthal fit repasser le test de QI aux élèves. Le résultat de l'expérience démontra qu'une année après le premier test, les 20 % ayant reçu un résultat surévalué s'étaient comportés comme les rats du groupe n° 1, augmentant de façon significative leurs résultats, non seulement au test d'intelligence, mais également scolaires ! Le hasard avait créé un nouveau type d'élèves grâce au regard que les enseignants avaient porté sur ces élèves suite aux « résultats » du test...

1. Source : Wikipedia.
2. *Pygmalion in the classroom*, Crown House Publishing, 2003.

Les cinq stades chronologiques de développement d'une équipe performante et points de passage obligés sont les suivants.

## Observation

Quand un groupe est constitué en vue d'un objectif précis, qui peut être sportif, managérial, commercial, etc., chaque personne concernée se retrouve un jour avec des coéquipiers inconnus, non choisis, avec lesquels elle va devoir travailler longtemps afin d'atteindre l'objectif dans les délais impartis. Lors de cette phase, les personnes s'observent, d'une manière plus ou moins distante. Bien des équipes, ou du moins des groupes de personnes censées constituer des équipes, en restent à ce stade de relations distantes et polies. Tout le travail du chef de projet consiste à faire en sorte que les personnes se découvrent suffisamment pour envisager une coopération.

## Cohésion

Après les présentations, le groupe n'existe pas encore, car il n'a pas de passé commun. Il lui faut donc se créer une histoire. Le chef de projet va devoir mettre en œuvre les conditions nécessaires à la constitution de ces souvenirs communs. Les situations créées vont permettre à chaque personne de voir ce qui est pareil que chez elle chez les autres. Par exemple, la participation à un séminaire de travail avant le démarrage du projet permettra aux personnes de dire que « *telle ou telle personne est comme moi, elle a fait le séminaire d'intégration* ». Cependant, ce deuxième étage a aussi ses limites. En effet, une équipe peut en rester à ce niveau de développement qui consiste à ne voir chez les autres que ce qui les rapproche, et pas ce qui les éloigne, et donc tomber dans la fusion. Et, un peu comme dans les réunions de famille où les sujets de discorde sont évités d'un accord tacite, les membres de l'équipe projet feront tout pour éviter les conflits, les points de vue divergents, afin d'éviter de détruire l'illusion d'une équipe nouvellement créée. Les ressources spécifiques à chaque personne restent généralement ainsi inemployées.

## Différenciation

Ici commence le travail réellement subtil du chef de projet. L'équipe commence à exister réellement parce que les personnes se connaissent, ont des souvenirs en commun, et éprouvent même du plaisir à être

ensemble. Cependant, il va leur falloir accepter le fait que, s'il existe des choses qui les rapprochent, il en existe aussi qui les différencient et les éloignent. Ces différences n'empêchent pas de constituer une équipe. Au contraire, elles apportent des ressources supplémentaires s'ajoutant à celles partagées par l'ensemble de ses membres. Untel a des facilités pour l'analyse, un autre pour les présentations orales, untel entretient de bonnes relations avec les utilisateurs, un autre a des compétences reconnues en informatique que ne possède pas un dernier, qui, en revanche, a de l'expérience en conduite du changement, etc. Beaucoup d'équipes ont du mal à atteindre ce niveau. C'est la raison pour laquelle le chef de projet, tel un chef d'orchestre, devra faire un travail de repérage et de mise en évidence des talents de chacun, d'identification des ressources clés indispensables à la réussite du projet et de prise de conscience de chaque membre de l'équipe de ses compétences spécifiques et de la nature des ressources qu'il peut apporter pour assurer la réussite globale du projet.

## Organisation

Que chaque membre de l'équipe soit à sa place... constitue l'objectif de cette phase. Reconnaître les talents de chacun ne suffit pas en tant que tel. En effet, sans une parfaite répartition des rôles, sans stratégie, sans tactique, sans procédures, même les équipes de football possédant les meilleurs joueurs du marché ne marqueront pas de but... Le travail d'organisation pour dépasser le stade de la différenciation s'avère donc conséquent, d'autant plus qu'une équipe ne dispose généralement pas de toutes les ressources humaines nécessaires ou en quantité suffisante. Certaines ressources individuelles ou collectives seront donc à pallier d'une façon ou d'une autre. Certaines équipes peuvent manquer d'imagination, ou de technique dans un domaine particulier. Le chef de projet devra organiser son équipe en fonction des ressources à sa disposition, ainsi que des démarches auprès de la direction de projet afin de négocier les expertises ponctuelles nécessaires.

## Production

L'équipe projet organisée peut enfin produire avec efficacité, à condition qu'une dynamique de succès, de motivation, de cohésion, etc., soit entretenue par le chef de projet. Cependant, l'organisation mise en place a une durée de vie limitée... En effet, si l'un des membres de l'équipe projet quitte le projet (pour un autre projet plus prioritaire ou pour accéder à une responsabilité opérationnelle « *qui ne se refuse pas* »), si les objectifs sont modifiés, si de nouvelles solutions technologiques apparaissent (Intranet, etc.), si de nouveaux acteurs sont intégrés en cours de route... l'organisation sera à revoir ; ce qui nous ramène aux stades de l'observation, de la cohésion, de la différenciation et de l'organisation...

Tout au long de ce processus, le chef de projet est véritablement responsable de la performance de son équipe. Il a bien la responsabilité du pilotage d'un processus complexe et passionnant.

### Expérience

#### Les effets de coaction et d'audience

Le psychologue américain Robert B. Zajonc (1923-2008), spécialiste des phénomènes de groupe, a mené des expériences sur les cafards, dont on sait qu'ils détestent la lumière et vont donc toujours se réfugier le plus loin possible de toute source lumineuse. La première expérience (avec un simple tube) a montré qu'un cafard placé à l'extrémité d'un tube où l'on allumait une lumière, rejoignait rapidement l'autre extrémité du tube où se trouvait une petite chambre noire. La seconde expérience (avec un tube en forme de croix) a montré que quand on allumait la lampe, le cafard réagissait de la même manière que précédemment... mais la chambre noire étant placée au bout de la branche transversale droite, il revenait sur ses pas après un certain temps pour la retrouver. Des couples de cafards confrontés à ces deux mêmes situations se sont avérés plus rapides à trouver la chambre noire dans le cas du tube droit... et plus lents pour le tube en croix ! La coaction a produit dans ce cas une réponse dominante fautive. En utilisant des parois en verre pour le tube simple et le tube en croix et en plaçant des cafards spectateurs tout au long du parcours, on a constaté un effet d'audience identique en terme de résultat à l'effet de coaction : par rapport à une condition individuelle, l'audience augmentait la rapidité dans le tube droit et diminuait dans le tube en croix...

## Une définition du mot « projet »

Le terme « projet » vient du verbe « projeter », issu d'un mot qui aurait fait son apparition au XII<sup>e</sup> siècle, « projeter », qui signifiait alors « jeter en avant, au loin ». Le XIV<sup>e</sup> siècle voit l'apparition du verbe « pour-genter », qui désigne l'action de reconnaître un lieu, une chose, pour s'en faire une idée précise. De nos jours, le sens donné par la culture latine au mot « projet » signifie l'intention, l'objectif que l'on souhaite atteindre. Il est intéressant de souligner que pour les Anglo-Saxons, « *project* » signifie plutôt l'angle de la réalisation et du pilotage. Nous reviendrons dans l'ouvrage sur ce qui caractérise ces deux cultures et qui apparaît déjà un peu dans la compréhension du mot projet.

L'Agence Française de Normalisation (AFNOR) donne du mot « projet » la définition suivante : « *Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés* » (norme X50-106). Reprenons chaque élément de cette définition.

### « Démarche spécifique »

La performance d'un projet s'évalue essentiellement sur trois types d'indicateurs : l'atteinte des objectifs et le respect d'une part des délais, d'autre part des budgets. Une démarche de conduite de projet vise donc à orienter, organiser, évaluer, planifier et piloter le projet pour lui permettre d'atteindre trois objectifs : qualité du résultat, respect des délais et respect des budgets.

### « Besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle »

Un projet sous-entend l'existence d'un besoin réel qu'une personne (ou un groupe de personnes) souhaite voir satisfait et est prête à payer pour cela. Cette personne joue donc un rôle primordial, tant dans la définition de son besoin que dans la validation du résultat qui lui est proposé. Elle constitue un des interlocuteurs privilégiés du chef de projet, qui doit entretenir des relations fréquentes et constructives avec elle.



## « Un objectif »

La définition de l'objectif est l'une des grandes difficultés de la conduite de projet. En effet, le client ne sait pas toujours définir son besoin réel ; en outre, un projet se déroule sur une période de temps qui peut être longue, le client ou le contexte a largement le temps d'évoluer et l'objectif d'être modifié. Dans certains cas, le projet peut même être arrêté. Ceci est normal dans la vie d'un projet, mais quelque peu déroutant pour les acteurs du projet, lesquels ne disposent pas toujours des informations nécessaires pour comprendre ces changements.

## « Des actions à entreprendre »

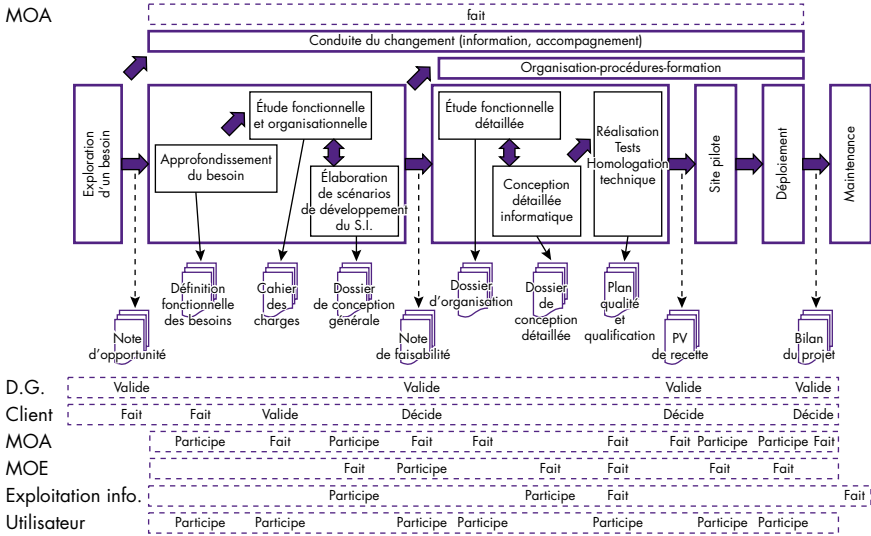
Un projet nécessite la réalisation de nombreuses actions par des acteurs différents, travaillant seuls ou en équipes. Leur coordination, ainsi que la mise sous contrôle des risques liés aux différentes actions à réaliser constituent une des grandes responsabilités du chef de projet.

## « Dans un délai »

C'est-à-dire une échéance finale... et des points de passage obligés. Cela constitue une des difficultés de conduite de certains projets, notamment informatiques. Les délais sont, pour la première fois dans l'histoire de l'informatique, non négociables alors que, il est bien connu que, d'habitude, un projet informatique commence quand on a le temps... et s'achève quand il est terminé ! Non négociables étaient en effet la date de l'an 2000 ou celle du passage à l'euro... Cette contrainte de date constitue un facteur très important à prendre en compte dans le management de l'équipe projet, en ce sens qu'elle va entraîner une pression certaine, sur une longue durée.

## « Avec des ressources »

Si les ressources sont variées, la plus rare est certainement la ressource humaine. Dans notre ouvrage, nous nous focaliserons sur le chef de projet et les membres de l'équipe projet. Cependant, nous ferons ponctuellement des zooms sur d'autres catégories d'acteurs : le sponsor, le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre, les experts métiers, les bénéficiaires, etc. Le schéma ci-après présente par exemple le rôle des acteurs dans le cadre d'un projet informatique.



### Le rôle des acteurs dans un projet informatique

#### Avis d'expert

#### Le principe de Peter<sup>3</sup>

Principes de base : un employé compétent à un poste donné est promu à un niveau hiérarchique supérieur et un incompetent à un poste donné n'est pas promu à un niveau supérieur.

Corollaires n° 1 : un employé ne restera dans aucun des postes où il est compétent puisqu'il sera promu à des niveaux hiérarchiques supérieurs ; par suite des promotions, l'employé finira (peut-être) par atteindre un poste auquel il sera incompetent ; par son incompetence à ce poste, l'employé ne recevra plus de promotion, il restera donc indéfiniment à un poste pour lequel il est incompetent.

Corollaires n° 2 : à long terme, tous les postes finissent par être occupés par des employés incompetents pour leur fonction ; la majorité du travail est effectuée par des salariés n'ayant pas encore atteint leur « seuil d'incompétence ».

3. Célèbre ouvrage de Laurence J. Peter et Raymond Hull, paru pour la première fois en 1969.