



Par Guy Vernerey et Étienne Roy  
Consultants, cabinet Koalto

Classiquement, les projets sont abordés sous des angles techniques, économiques, méthodologiques. Nous vous proposons ici de regarder les projets sous l'angle des dynamiques d'équipe.

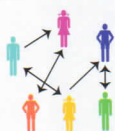
# Une dynamique d'équipe adaptée à vos projets (1<sup>re</sup> partie)

**D**es expériences préalables vous ont permis de vous doter de tout l'outillage nécessaire en matière de pilotage technique et méthodologique de projet : établissement d'un budget, écriture d'un cahier des charges, identification d'un rétroplanning, etc. Mais vous sentez bien, au fond, qu'un facteur essentiel de réussite est la capacité de l'équipe que vous managez à être performante. Nous vous proposons ici à partir d'un diagnostic de l'état d'avancement de votre projet de réfléchir au fonctionnement de votre équipe, afin d'amener celle-ci à son optimum de performances. Vous pourrez dès lors vous livrer à une approche simple :

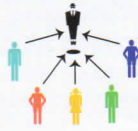
- identifier la dynamique actuelle de votre équipe ;
- vous questionner sur le maintien, le renforcement ou la modification de cette dynamique dans le cas où vous souhaitez un autre fonctionnement, compte tenu du projet et de son environnement.

Dans cet article, nous allons aborder les deux premières formes et dans un prochain article, nous présenterons les deux suivantes. Pour chacune d'entre elles, nous identifierons les situations les plus pertinentes pour ces formes d'équipe, quelques fonctionnements caractéristiques, et intérêts de ces formes, ainsi que leurs limites. ■

Voici quatre formes différentes de dynamiques d'équipe :



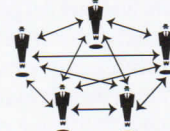
Une collection d'individus



Un groupe



Une équipe



Une équipe performante

## La collection d'individus

Situation pertinente pour cette forme d'équipe

Le projet en est encore à ses balbutiements, tout reste à défricher.

Fonctionnements typiques et forces

Les temps collectifs sont quasiment absents, chaque membre de l'équipe rend compte individuellement et fonctionne en totale indépendance par rapport aux autres. Les membres ont leurs propres champs d'action, l'un sur le volet juridique, l'autre sur les questions d'infrastructures, le troisième sur l'estimation des coûts, etc.

Limites de cette forme d'équipe

Les membres de l'équipe sont positionnés sur des champs de compétences différents, sans nécessité de liens entre eux si ce n'est le concours au projet, et d'ailleurs sans forcément un grand besoin du chef de projet. Cette forme d'équipe présente pour vous le risque de vous amener à vous positionner sur tel ou tel domaine d'expertise pour exister en tant que manager.

## Le groupe

Situation pertinente pour cette forme d'équipe

Le projet ronronne, l'environnement est stable.

Fonctionnements typiques et forces

Les réunions du lundi matin symbolisent la vie de l'équipe. Il s'agit pour le directeur de projet de coordonner et donner de la cohérence tout en contrôlant seul son équipe. Cette forme est adéquate quand la complexité du projet reste faible. Les résultats du travail de l'équipe sont prévisibles et font l'objet d'une gestion précise.

Limites de cette forme d'équipe

Les temps collectifs sont l'objet d'une grande attention, alors qu'ils ne sont bien souvent pas profitables au collectif, comme par exemple le reporting de chacun sur ses activités. Les membres de l'équipe, habitués aux seules interactions entre individus, ne sont pas en situation de travailler ensemble pour résoudre les problèmes dès lors que le projet se complexifie ou qu'il embrasse d'autres acteurs. Cette forme d'équipe ne génère pas de synergie entre eux.