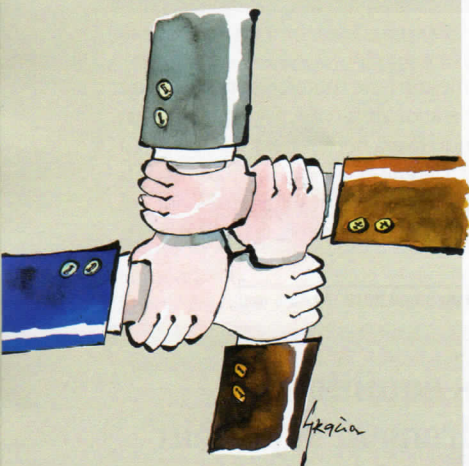




Par Guy Vernerey et Étienne Roy
Consultants, cabinet Koalto

Dans un précédent article, nous avons abordé les deux premières formes d'une équipe projet : la collection d'individus et le groupe. Ces deux formes étaient plutôt adaptées à des projets en émergence, ou en croisière dans des environnements stables.



Une dynamique d'équipe adaptée à vos projets (2^e partie)

Dans le cas de projets complexes, avec des multitudes d'acteurs, dans un contexte de fortes incertitudes, d'autres formes d'équipes peuvent se révéler plus adaptées.

Comme précédemment, nous vous proposons, à l'aide d'une grille d'analyse, et en fonction de l'état d'avancement de votre projet, de réfléchir à la forme d'équipe la plus adaptée et performante.

L'équipe	
Situation pertinente pour cette forme d'équipe	La complexité du projet est telle qu'elle ne peut plus être maîtrisée par le seul directeur de projet. Des sujets transverses nécessitent un fort niveau de collaboration entre les équipiers.
Fonctionnements typiques et forces	Les réunions d'équipe restent périodiques, mais sont des lieux d'élaboration collective sous l'impulsion du directeur de projet. Le projet, du fait de son environnement, nécessite de nombreuses interactions entre les différents membres de l'équipe, avec et sans le directeur de projet. Le niveau de ces interactions fédère l'équipe qui réagit rapidement aux soubresauts du projet, aux imprévus. Cette équipe met en commun les informations recueillies par chacun dans ses liens avec les différents acteurs du projet.
Limites de cette forme d'équipe	Les temps collectifs peuvent être chronophages, et il est parfois difficile de savoir ce qui doit être géré en équipe, de ce qui doit l'être à deux ou à trois. La dynamique d'élaboration collective peut conduire l'équipe à se fermer sur elle-même, en prenant moins d'information de l'environnement. Le directeur de projet peut ressentir négativement qu'une grande partie des interactions de l'équipe et du projet lui échappe. Il peut avoir le sentiment de perdre la connaissance exhaustive du projet, l'amenant ainsi à faire appel à ses équipiers dans ses relations avec l'extérieur.
L'équipe performante	
Situation pertinente pour cette forme d'équipe	Dans un contexte turbulent, le commanditaire évolue dans ses besoins, demandes et désirs, et le projet se co-construit avec les différents acteurs au fur et à mesure qu'il avance.
Fonctionnements typiques et forces	Il existe des temps collectifs, avec des pas de temps différents pour le reporting, la coproduction, la projection, la régulation, les process d'apprentissage. Le collectif est ici à géométrie variable. Les équipiers ont un haut niveau d'autonomie de compétences, de créativité et de confiance dans l'équipe. Le directeur de projet est centré sur le développement des compétences de ses équipiers, et focalisé sur la valeur ajoutée produite. La production est créative, proactive, et permet la réactualisation permanente du projet en lien avec son environnement.
Limites de cette forme d'équipe	Le système est instable, et nécessite, au-delà des temps d'avancement sur le projet, des temps de régulation au sein de l'équipe, des temps de projection dans le futur, et des temps d'apprentissage individuel et collectif. Des difficultés surgissent lors du départ ou de l'arrivée d'une personne. Une grande attention est à porter à l'inclusion.

Ce descriptif de quatre dynamiques différentes vous a sans doute permis de poser un premier diagnostic sur la situation actuelle de votre

équipe dans le cadre du projet que vous pilotez. À partir de celui-ci, à vous de rechercher la forme la plus adaptée à votre réalité quotidienne. ■