

Une approche constructive de la réussite d'une équipe de projet

Revue internationale sur le travail et la société

Adriana Schiopoiu Burlea, Anca Madalina Bogdan, Mihail Cristian Negulescu¹

Année : 2008

Volume : 6

Numéro : 1

Pages : 59-69

ISSN : 1705-6616

Sujets : Équipe, projets, réussite, approche constructive

Résumé

Cet recherche a comme objectif d'analyser les facteurs qui influencent la cohésion et le succès d'une équipe de projet. Le modèle de la recherche est construit tout autour de la diversité de l'équipe de projet et de l'analyse des résultats. La méthodologie utilisée est une approche qualitative basée sur des entretiens individuels semi dirigés et en profondeur, menés avec les membres de l'équipe du projet. Les différentes approches de la diversité des membres de l'équipe de projet (spécialisations et compétences) ont créé un nouveau contexte pour permettre le développement de la complexité de l'équipe.

1. Introduction

Les décalages économiques mondiaux se répercutent sur l'image des universitaires au plan international. Le classement des universités (The Times Higher World University Rankings 2008; Shanghai Jiao Tong University Institute of Higher Education, SJTUIHE 2008), tant au niveau national, qu'au niveau international a ouvert une compétition ardue parmi les universités du monde entier (MBNQA, 2003). Dans ce contexte, il semble nécessaire, pour créer une image positive, que les universités travaillent sur deux plans: le premier est celui de la création des connaissances (l'activité de recherche) et le second est celui de la dissémination des connaissances.

¹ Adriana Schiopoiu Burlea, Professeure; Anca Madalina Bogdan, Maître de conférences; Mihail Cristian Negulescu, lecteur, Université de Craïova, Roumanie¹

L'activité de recherche occupe un lieu privilégié parce que, par ses résultats, elle a un important impact sur l'évaluation des universités. Ces prémisses ont conduit dans l'année 1999, dans la Faculté d'Economie et d'Administration des Affaires de l'Université de Craïova, à la constitution d'une équipe de recherche interdisciplinaire.

La littérature est très riche concernant l'impact des différentes variables sur le succès ou l'insuccès des équipes (Gaardhøje, Hansen and Thulstrup 2006; Gunasekara 2006). Dans ce contexte, la question suivante se pose :

* En quoi consiste l'originalité de cet article ? Précisément dans l'approche de la diversité en relation avec la problématique d'une équipe de projet. Ainsi, c'est une approche résultats/objectifs communs qui met en valeur le rôle de la diversité des compétences des membres de l'équipe du projet dans le processus de cohésion et de l'évolution de l'équipe.

En dépit d'une attention croissante pour les équipes de projet nous sommes confrontés à une ambiguïté concernant les facteurs qui influencent le succès ou l'insuccès de ce type d'équipes. Par conséquent, le modèle de recherche est construit autour de la diversité de compétences des membres de l'équipe de projet. Par conséquent, cet article entend présenter une structure homogène ; en présentant dans un premier temps le contexte théorique et dans un second temps, l'étude de cas avec la méthodologie, les résultats, les discussions et les conclusions.

2. Le contexte théorique

La littérature valorise d'une part la corrélation positive entre la performance du projet et la performance d'une équipe du projet. Ensuite elle met en valeur la relation entre trois variables : la satisfaction, la motivation et la cohésion des membres de l'équipe de projet (DeLone and McLean's, 2003; Wixom and Watson, 2001). Les chercheurs ont réussi à établir un consensus en ce qui concerne la définition d'une équipe, Ils considèrent l'équipe comme étant des personnes qui travaillent ensemble vers un objectif commun. En conséquence, les membres d'une équipe doivent s'impliquer dans le processus d'accomplissement des activités communes. Cela suppose une cohésion élevée de l'équipe (Katzenbach and Smith, 1993; Hammer 1996).

Une équipe de projet est définie comme étant un groupe de personnes ayant un but commun, disposant de connaissances complémentaires et partageant la même responsabilité relativement au succès ou à l'échec de l'équipe. Ainsi, les étapes du processus de formation d'une équipe de projet sont importantes tant pour le succès que pour la cohésion de l'équipe.

La première étape a comme but à définir l'objectif qui va donner une direction à l'action de la nouvelle équipe. Ainsi, l'objectif général de l'équipe de projet peut être la réalisation ou l'amélioration d'un projet qui sera implanté dans un autre projet complexe (par exemple : le système de production, le système de qualité, le système de gestion des ressources humaines). Cette étape engage la résolution de deux questions : Quel est l'objectif de l'équipe de projet ? Pourquoi l'équipe a-t-elle choisi cet objectif ?

Dès que les réponses sont claires, l'équipe a déjà une trajectoire pour répondre à l'objectif, mais elle ne connaît pas les moyens nécessaires pour réaliser cet objectif. En conséquence, **le rôle de la deuxième étape** est celui de définir le nombre optimum de membres de l'équipe qui seront nécessaires. Combien de membres doivent former une équipe de projet pour réaliser avec succès l'objectif établi ?

La littérature évoque des points de vue différents en ce qui concerne la structure d'une équipe (Belbin, 1976, 1993, 2000; Bennett and Cass, 1989; Blease, 2006; Gibbs, 1992; Levine and Moreland, 1990; Koppenhaver and Shrader, 2003). Ainsi, Gibbs (1992) considère que le nombre maximum de membres d'une équipe doit être 6 (six), Belbin (1976, 1993, 2000) et affirme que le plus efficace pour une équipe doit avoir 8 (huit) membres avec des rôles différents. Dans sa recherche Schlicksupp (1976) a limité le nombre de membres de l'équipe à 14 (quatorze).

Lorsqu'il s'agit de former une équipe, un dilemme surgit : Celui de connaître le nombre optimum des membres : 6, 8 ou 14 ? Nous avons établi que la dimension optimum de l'équipe est le résultat d'un algorithme qui prend en considération la corrélation existante entre la complexité du but commun et la diversité de connaissances et de compétences nécessaires pour la réalisation de l'objectif (1) :

$$N_{opt} = \left(\sum_{i=1}^n A_{isi} + \sum_{j=1}^m C_{jm} \right) K_c \quad (1)$$

N_{opt} = le nombre optimum de membres de l'équipe

$i = 1..n / j = 1..m$

A_{isi} – les activités nécessaires pour la réalisation de l'objectif

C_{jm} – les compétences de membres d'équipe nécessaires pour la réalisation de l'objectif

K_c – le coefficient de cohésion

$K_c \in (0, 1)$

1 – la cohésion totale

0 – manque de cohésion

Le degré de difficulté de l'objectif influence la complexité du projet rendant difficile de mesurer la performance de l'équipe. Ainsi, il s'est avéré que l'ensemble des connaissances des membres de l'équipe ne pouvait pas être évaluée de manière unilatérale et unidirectionnelle, parce que les personnes ne sont pas totalement conscientes de leurs connaissances implicites. En conséquence, l'individu doit être conscientisé de son potentiel créatif.

La troisième étape consiste dans l'exemption des rôles entre les membres de l'équipe de projet. Dans cette étape, s'établit le degré d'interaction entre les membres et le niveau de la diversité de l'équipe de projet (Koppenhaver and Shrader, 2003). Dans le cas d'une équipe de projet, le rôle émerge et se modifie avec l'augmentation de la complexité de l'objectif commun (Carnall, 1999; Heckhausen, 1989). Une équipe de projet est une équipe composée de spécialistes en management, statistiques, informatique, finances. Ainsi nous pouvons limiter le nombre des membres de l'équipe à 8 (les huit rôles du Belbin) parce que nous avons les possibilités suivantes :

- * soit nous assignons le même rôle pour plusieurs membres de l'équipe en groupant les rôles de Belbin en trois catégories en fonction des idées, activités et personnes et deux catégories en fonction des caractéristiques de l'environnement interne et externe dans lequel fonctionne l'équipe. Toutefois, dans ce dernier cas, nous sommes confrontés à un balayage des tâches entre les membres de l'équipe ;

- * soit nous créons des rôles distincts pour chaque membre de l'équipe ; cela peut représenter un facteur motivationnel pour les membres si les rôles sont correctement attribués.

Le modèle de recherche (figure no. 1) met en valeur la liaison qui existe entre la diversité des compétences des membres d'équipe de projet et le succès de la dite équipe.

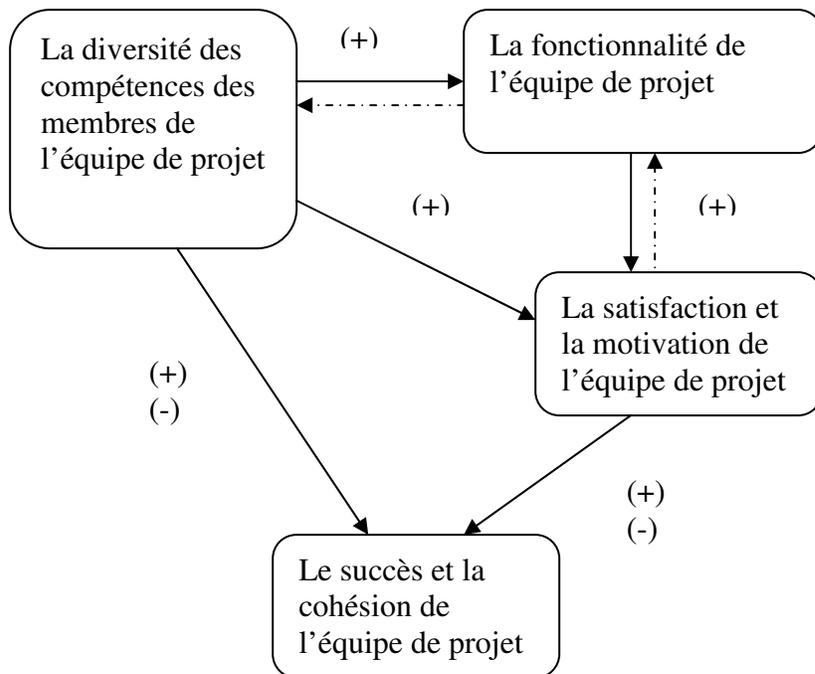


Figure 1. Le modèle de recherche pour le succès et la cohésion de l'équipe de projet

Les facteurs comme le but commun, la dimension de l'équipe, la satisfaction et la motivation affectent directement la performance d'une équipe de projet.

3. La méthodologie de recherche

L'étude de cas est exploratoire et qualitative. Elle recherche non seulement comment les variables multiples (l'identification des objectifs, l'assignation des rôles, les sentiments communs et l'attitude collaborative, la motivation et satisfaction) affectent le succès de l'équipe de projet, mais elle analyse également les processus qui génèrent des échanges dans la structure et le comportement des membres de l'équipe.

La recherche a été conduite en concordance avec les principes d'évaluation interprétative des entretiens semi - structurés développés par Klein et Myers (1999). Nous avons identifié deux catégories de variables qui influencent la performance de l'équipe de projet: la coordination d'équipe (Crowston and Kammerer, 1998) et la diversité des connaissances des membres de l'équipe - les connaissances partagées, la confiance - (Wittenbaum and Stasser, 1996). Les questions indicatives sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1. Guide d'entretien

Les questions pour l'équipe de projet	Les questions pour le succès du projet
Q1.1 Quel est votre rôle dans l'équipe ?	Q2.1 Le projet a-t-il représenté un facteur motivationnel pour vous ?
Q1.2 Comment appréciez-vous le rôle que vous jouez dans l'équipe ?	Q2.2 Quelle est la caractéristique différente de votre projet par rapport aux autres projets ?
Q1.3 Comment avez-vous été intégré dans cette équipe marquée par la diversité ?	Q2.3 Quelles sont les variables qui ont un important impact sur le succès de votre équipe?
Q1.4 Quels satisfactions/insatisfactions avez-vous ressenti en tant que membre de cette équipe ?	Q2.4 Le projet a-t-il satisfait vos attentes et celles des clients ?
Q1.5 Si vous étiez tenu de choisir une nouvelle équipe, quelle décision prendriez vous ? Renoncerez-vous à l'équipe actuelle ?	Q2.5 Si vous repreniez le projet à nouveau que feriez-vous de différent ?
Q1.6 Quels sont les facteurs qui déterminent le succès des membres de l'équipe qui travaillent ensemble ?	

Les résultats des entretiens ont été analysés avec le SPSS 10.0.

L'étude de cas

Les bases de l'équipe de projet ont été mises en 1999 alors que la nécessité d'élaborer des projets de recherche avait augmenté. Les étapes de la formation de l'équipe de projet ont été les suivantes :

1. l'établissement d'objectif commun.

Cette équipe a été créée initialement pour un projet de type PHARE. Ces types de projets, par ses objectifs et ses activités, en est un de création des connaissances visant à transmettre les connaissances vers l'environnement des affaires de la Région d'Olténie.

2. La détermination le nombre de membres de l'équipe et l'assignation des rôles a généré les problèmes suivants :

- a. Des problèmes concernant la structure de l'équipe – la dimension, le nombre de membres, l'assignation des rôles, la corrélation entre les compétences des personnes et les activités de réalisation.
- b. Des problèmes liés au fonctionnement de l'équipe – les fluctuations des personnes, la communication, le leadership

L'identification des besoins de formation pour les entreprises de la région ont influencé la structure de l'équipe composée de 10 membres soit trois (3) spécialistes en management des ressources humaines, trois (3) spécialistes en statistiques et analyse économique et quatre (4) spécialistes en informatique. À présent, l'équipe compte douze (12) membres soit trois (3) spécialistes en management des ressources humaines, quatre (4) spécialistes en statistiques et analyse économique, quatre (4) spécialistes en informatique et un (1) spécialiste en comptabilité. Les fluctuations dans le cadre de l'équipe pendant la période 1999-2008 n'ont pas été importantes du point de vue quantitatif, mais elles ont eu un impact psychologique sur les membres de l'équipe de la manière suivante :

* dans l'année 2004, les membres de l'équipe ont considéré qu'il était nécessaire de coopter un spécialiste en finances, une personne avec des compétences professionnelles importantes, mais qui après une période s'est avéré être le Cheval de Troyes de l'équipe. En conséquence, ce membre a quitté l'équipe.

* dans l'année 2007, un membre important de l'équipe – l'un des leaders – le spécialiste en management est décédé.

Résultats

L'analyse des réponses a mis en valeur les facteurs clés qui ont conduit au succès, à la stabilité et à la cohésion de l'équipe. Le tableau 2 relève l'existence d'une étroite liaison entre la diversité de connaissances de l'équipe et la cohésion de l'équipe.

Tableau 2 : Les résultants des entretiens pour chaque variable

Les Variables	La diversité structurale de l'équipe	La fonctionnalité de l'équipe	La satisfaction et motivation	Total
	No d'entretiens	No d'entretiens	No d'entretiens	No d'entretiens
1. la coordination de l'équipe	24	12	18	54
1.1 la programmation des activités	12	4	6	22
1.2 la communication	12	8	12	32
2. la diversité des connaissances des membres d'équipe	24	14	22	60
2.1 le partage de connaissances	12	8	10	30
2.2 la confiance	12	6	12	30
Total	48	26	30	114

* Note: les chiffres indiquent le nombre des entretiens dans lesquelles les variables ont été signalées comme étant importantes pour le succès et pour la cohésion de l'équipe.

Nous pouvons observer le rôle déterminant joué par la diversité des connaissances sur le processus de cohésion et de satisfaction de l'équipe. Les réponses aux questions Q1.6, Q2.1, Q2.2, Q2.3, Q2.4, Q2.5 indiquent que suite au premier succès de l'équipe, la confiance et le désir de partager les connaissances sont devenues très fortes. En outre, les réponses aux questions Q1.1, Q1.2, Q1.3, Q1.4, Q1.5, Q1.6 montrent que la performance de l'équipe de projet produit un impact positif sur le degré de satisfaction et de motivation de l'équipe à la condition :

- * que l'objectif de l'équipe soit très clairement établi à long terme ;
- * que la dimension de l'équipe soit optimisée – dans ce cas le nombre idéal des membres est de douze (12) ; ce nombre étant établi par deux méthodes : l'une empirique vérifiée par la pratique et l'autre théorique vérifiée par l'utilisation de la formule précitée (1) ;
- * que l'assignation des rôles soit équitable et que leur redistribution se fasse en fonction des activités à accomplir.

Par un processus de communication efficace et de partage des connaissances, les membres de l'équipe ont acquis de nouvelles compétences dans des domaines d'activités complémentaires. Par exemple, les spécialistes en management des ressources humaines ont acquis des connaissances en informatique et en analyse économique. Les spécialistes en informatique ont acquis des connaissances dans le domaine du management des ressources humaines, en statistique et en analyse économique.

5. Conclusion

La recherche a montré que la cohésion d'une équipe de projet est très forte si ses membres ont une réelle collaboration et une communication efficace. Après neuf (9) ans d'activités, l'équipe de projet continue d'avoir de résultats tant au plan national qu'international. La motivation financière n'a pas été mentionnée à aucun membre de l'équipe comme étant décisive pour la cohésion d'équipe. La diversité des connaissances des membres de l'équipe s'est avéré un facteur déterminant pour le succès et pour la pérennité de l'équipe de projet.

En conséquence, le facteur le plus important de l'efficacité d'une équipe est représenté par la diversité des compétences des personnes, si ceux-ci ont un objectif commun bien déterminé et préfiguré à long terme. La vision est donc très importante pour la cohésion de l'équipe. Cela attribue à ses membres un sentiment de stabilité et d'utilité.

Bibliographie

1. Belbin, M.R. (2000). *Team Roles at Work*, 9th ed., Butterworth-Heinemann, Portland, OR.
2. Belbin, M. (1993). *Management Teams*, IHM Foörlag AB, Gothenburg.
3. Belbin, R.M., Ashton, R.R. and Mottram, R.D. (1976), Building effective management teams, *Journal of General Management*, 3(3), 23-9.
4. Bennett, M. and Cass, A. (1989). The effects of group composition on group interactive processes and pupil understanding, *British Educational Research Journal*, 15(1), 19-32.
5. Blease, D. (2006). *Group and team work: a guide for staff*, Loughborough University, Loughborough, available at: www.lboro.ac.uk/service/pd/gw/page_01.htm.
6. Burlea Şchiopoiu, A. (2007). The Communication Process in Virtual Teams, *Economics Informatics*, 1/2007, 113-117
7. Carnall, C.A. (1999). *Managing Change in Organizations*, 3rd ed., Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
8. Crowston, K. and Kammerer, E.E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development, *IBM Systems Journal*, 37(2), 227-45.
9. DeLone, W.H. and McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update, *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.
10. Gaardhøje, J.J., Hansen, J.A. and Thulstrup, E.W. (Eds) (2006). *Capacity Building in Higher Education and Research on a Global Scale*, The Danish National Commission for UNESCO, Copenhagen.
11. Gibbs, G. (1992). *Teaching More Students*, Oxford Centre for Staff Development, Oxford.
12. Gunasekara, C. (2006), Reframing the role of universities in the development of regional innovation systems, *Journal of Technology Transfer*, 31(1), 101-13.
13. Hammer, M. (1996), *Beyond Reengineering*, ISL Foörlag, Gothenburg.
14. Heckhausen, H. (1989), *Motivation und Handeln*, 2nd ed., Springer Verlag, Hamburg.
15. Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams*, McKinsey & Company, New York, NY.
16. Klein, H. and Myers, M. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems, *MIS Quarterly*, Vol. 23 No. 1, 67-93.
17. Koppenhaver, G. and Shrader, C.B. (2003), Structuring the classroom for performance: cooperative learning with instructor assigned teams, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 1(1), 1-21.
18. MBNQA (2003). Education criteria for performance excellence, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) program, available at: www.baldrige.nist.gov/PDF_files/2003_Education_Criteria.pdf
19. Rickards, T., Chen, M. and Moger, S. (2001). Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships, *British Journal of Management*, 12(3), 243-50.
20. Salas, E., Cannon-Bowers, J.A. and Johnston, J.H. (1997). *How can you turn a team of experts into an expert team?: Emerging training strategies*. In C. Zsombok, & G. Klein (Eds.), *Naturalistic Decision Making – Where are we now?* (359-370). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
21. Schlicksupp, H. (1976). *Kreative Ideenfindung in der Unternehmung: Methoden und Modelle*, Hirschgraben Verlag, Frankfurt am Main.

22. Shanghai Jiao Tong University Institute of Higher Education, SJTUIHE (2008). Academic ranking of world universities <http://ed.sjtu.edu.cn/ranking.htm>
23. The Times Higher World University Rankings, (2008) www.thes.co.uk
24. Wittenbaum, G.M. and Stasser, G. (1996), *Management of information in small groups*, in Nye, J.L. and Brower, A.M. (Eds), *What's Social about Social Cognition? Research on Socially Shared Cognition in Small Groups*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 3-28.
25. Wixom, B.H. and Watson, H.J. (2001). *An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success*, *MIS Quarterly*, 25(1), 17-41.