

*Sous la direction de*  
**BACHIR MAZOUZ**

# **Gestion de projets** en contexte public





**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales  
du Québec et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre:

Gestion de projets en contexte public

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 978-2-7605-4671-4

1. Gestion de projet. 2. Administration publique. I. Mazouz, Bachir.

JF1352.G47 2017

352.3'65

C2016-942203-8

---

Financé par le  
gouvernement  
du Canada

Funded by the  
Government  
of Canada

**Canada**



Conseil des arts  
du Canada

Canada Council  
for the Arts

**SODEC**

**Québec**

---

*Révision*

**Hélène Ricard**

*Correction d'épreuves*

**Sandra Guimont**

*Conception graphique*

**Julie Rivard**

*Mise en pages*

**Le Graphe**

*Images de couverture*

**iStock**

**Dépôt légal : 1<sup>er</sup> trimestre 2017**

- › Bibliothèque et Archives nationales du Québec
- › Bibliothèque et Archives Canada

© 2017 - Presses de l'Université du Québec

*Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

Imprimé au Canada

D4671-1 [01]

Seul on va beaucoup plus vite,  
ensemble on va beaucoup plus loin.

PROVERBE AFRICAIN

# Dynamique des équipes de projet en contexte organisationnel public

*Richard Pépin*

---

## Résumé

Le recours à la gestion de projet est essentiellement justifié par la quête permanente d'amélioration de la qualité des produits et des services tout en réduisant les coûts, en mobilisant les employés, en maîtrisant les temps de réponse, en promouvant la créativité et l'innovation, et en augmentant la flexibilité organisationnelle. Cependant, ces avantages potentiels comportent aussi un coût proportionnel qui exige d'investir considérablement dans le développement des équipes de projet. Étant donné la culture et la structure qui prévalent dans les administrations et les organisations publiques, il est encore plus difficile d'y créer des équipes de projet performantes. Ce chapitre présente une synthèse des connaissances pouvant faciliter le travail des décideurs politiques et dirigeants d'organismes publics à cette fin.

En cette ère d'économie du savoir, plusieurs pressions externes comme la mondialisation, l'informatisation, l'innovation technologique et l'accent mis sur la satisfaction du client poussent les entreprises à devenir hyper-compétitives, c'est-à-dire à produire ou à servir mieux, plus rapidement et à moindre coût. Pour augmenter leur flexibilité et leur performance dans ce contexte politico-socioéconomique nettement plus global, complexe et dynamique que jamais, de plus en plus d'entreprises remplacent leurs

structures hiérarchiques traditionnelles par des structures de travail en équipe. À ce sujet, des études longitudinales menées auprès des entreprises classées par *Fortune 1000* aux États-Unis indiquent une augmentation soutenue de l'utilisation des équipes de travail, passant à moins de 20% en 1980 à environ 50% en 1990 et à au-delà de 80% en 2000 (Garvey, 2002). On observe le même phénomène du côté des équipes de projet. En effet, alors que près de la moitié (48%) des entreprises américaines utilisaient des équipes de projet dans leurs opérations quotidiennes dans les années 1990 (Devine *et al.*, 1999), des données plus récentes indiquent que les meilleures entreprises nord-américaines ont recours à de telles équipes dans au moins 80% des projets impliquant des innovations majeures (p. ex., le développement de produits uniques dans le monde) et dans une bonne proportion (entre 50% et 60%) pour des projets d'amélioration continue, de repositionnement et de réduction des coûts (Boyle *et al.*, 2005). Des méta-analyses d'études réalisées dans de nombreux pays et dans plusieurs cultures différentes soulignent par ailleurs que le travail en équipe est associé de manière significative à l'efficacité organisationnelle mesurée en termes de performance (p. ex., l'efficacité des équipes, la productivité et le taux de roulement de la main-d'œuvre) et d'attitudes au travail (p. ex., la satisfaction, l'engagement, le bien-être) (Richter *et al.*, 2011), et qu'il fait partie des 30 meilleures pratiques de travail dans les organisations (Posthuma *et al.*, 2013).

Formée dès la phase de conception d'un projet, l'équipe de projet, qui regroupe le gestionnaire de projet et les membres de son équipe, est l'entité formellement chargée de réaliser le projet. Quel que soit l'industrie ou le secteur d'activité (privé ou public), les organisations contemporaines abritent une variété d'équipes de projet qui opèrent à l'intérieur de différentes structures organisationnelles et remplissent souvent des fonctions bien différentes les unes des autres, qu'il s'agisse par exemple de développer, de concevoir et de construire des infrastructures, de gérer des crises, d'implanter de nouvelles technologies de l'information ou encore de mettre en œuvre des changements organisationnels (Cleland et Ireland, 2007).

L'expérience indique cependant qu'il n'est pas simple de bâtir et de diriger des équipes de projet de manière à les rendre performantes. Des études rapportent en effet que plusieurs d'entre elles n'atteignent simplement pas leurs objectifs et ne livrent pas les projets à l'intérieur des délais et des budgets initialement prévus (Guttman et Longman, 2006). De plus, même s'ils reconnaissent l'importance stratégique des équipes de projet, bon nombre de dirigeants admettent que la gestion

de celles-ci représente en soi un défi de taille (Scott, 1999). À ce propos, il semble que des facteurs tels que des habiletés de gestion déficientes, une absence de coopération ou un manque de coordination dans l'équipe ou entre celle-ci et l'organisation et le manque de soutien organisationnel peuvent affecter considérablement la performance de ces équipes (Pattit et Wilemon, 2005).

Bien que les études à ce sujet en soient encore à leurs balbutiements, certains travaux (Besner et Hobbs, 2012; Jałocha *et al.*, 2014; Wirick, 2009) laissent croire que cette problématique serait pire et plus complexe encore dans les administrations et les organisations de l'État étant donné les spécificités du contexte organisationnel public. D'un autre côté, des études de plus en plus nombreuses réalisées dans des contextes fort variés, mais surtout dans le secteur privé, ont permis d'identifier depuis quelques décennies certaines caractéristiques distinctives des équipes de projet performantes. L'objectif de ce chapitre est de décrire brièvement ces caractéristiques ainsi que les conditions liées à la création et à la gestion des équipes de projet performantes dans les organisations publiques.

## 1/ **Les caractéristiques des équipes de projet performantes**

Il est possible de définir une équipe haute performance comme « un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent mutuellement responsables » (Katzenbach et Smith, 1993, p. 45). La recherche sur les équipes de travail a tout d'abord permis d'identifier cinq *critères de performance* des équipes de projet, c'est-à-dire des mesures par rapport auxquelles on peut juger de la performance de ces équipes (Denison *et al.*, 1996; Martins *et al.*, 2004): *l'efficacité, l'efficience, l'innovation, l'apprentissage* et *la satisfaction des membres*.

L'importance de ces critères peut varier en fonction du type d'équipe et de la nature de la tâche. Toutefois, les équipes performantes créent avec le temps un équilibre entre ces critères et ne sacrifient jamais complètement l'un ou l'autre de ceux-ci au profit des autres (Hackman, 2002).

Les études font aussi ressortir certains *facteurs de performance* des équipes de projet, c'est-à-dire les conditions qui contribuent directement ou indirectement à la performance de celles-ci. La science est claire là-dessus: quelle que soit l'organisation, il revient aux dirigeants

et aux gestionnaires d'une entreprise ou d'une organisation de créer les conditions favorables à la réussite des équipes. Le tableau 6.1 indique les tâches que la haute direction ainsi que les gestionnaires devraient accomplir à cette fin aux différentes phases du cycle de vie d'un projet.

**TABLEAU 6.1 / Gestion et développement des équipes de projet performantes**

Phases du projet	Tâches des leaders	Principaux acteurs impliqués
Conception et planification	Mettre sur pied l'équipe et son contexte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir une structure d'équipe adéquate</li> <li>• Recruter des professionnels compétents</li> <li>• Créer une culture, un climat et des conditions qui soutiennent le travail en équipe</li> </ul>	Haute direction Promoteur du projet Directeurs fonctionnels Gestionnaire de projet
Réalisation	Lancer l'équipe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner aux membres un aperçu du projet</li> <li>• Mettre au point la stratégie de l'équipe</li> </ul> Développer la capacité de l'équipe <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer les processus d'équipe</li> </ul>	Promoteur du projet Gestionnaire de projet Membres de l'équipe  Gestionnaire de projet Membres de l'équipe
Clôture	Favoriser l'apprentissage en équipe	Gestionnaire de projet Membres de l'équipe

Le *cycle de vie* réfère aux phases de développement du projet au cours de son existence (Pinto, 2007). Il existe différents modèles de cycle de vie des projets, qui varient en fonction du secteur ou du type de projet, tels que les projets de développement organisationnel, de systèmes d'information, de recherche et développement et de construction. Cependant, la plupart de ces modèles incluent les quatre phases suivantes : la conception, la planification, l'exécution et la clôture (Larson et Gray, 2014; Pinto, 2007; PMI, 2013).

### 1.1 / La conception et la planification

Les équipes sont formées dès la *phase de conception* d'un projet, une fois qu'on a identifié l'origine du projet, clarifié le besoin et les résultats attendus, évalué la faisabilité des différentes composantes du projet, défini les spécifications de celui-ci puis établi ses objectifs. S'ensuivent l'identification des autres ressources, la définition des rôles et des responsabilités,

le niveau d'autorité délégué au gestionnaire de projet pour la durée du projet, l'engagement officiel des parties prenantes majeures au projet. Ces informations de base sont contenues dans un document officiel intitulé *charte du projet*. Une fois le projet recommandé, la *phase de planification* consiste à déterminer le plus précisément possible tout ce qu'implique le projet, c'est-à-dire les biens livrables, la façon de les réaliser, le moment de leur réalisation, les personnes mises à contribution, les risques potentiels et la manière de les gérer, le budget retenu, sa répartition entre les différents biens livrables ainsi que le niveau de qualité à conserver tout au long du projet.

Donc, bien avant l'exécution du projet, la haute direction et les différents gestionnaires doivent mettre sur pied l'équipe et son contexte (tableau 6.1), c'est-à-dire concevoir une structure d'équipe adéquate, recruter des professionnels compétents, puis créer une culture, un climat et des conditions qui soutiennent le travail en équipe.

#### 1.1.1/ La conception d'une structure d'équipe adéquate

La structure d'une équipe de projet performante se caractérise par une tâche stimulante et une composition adéquate. Pour qu'une équipe soit hautement performante, il faut que la *tâche* ou le projet qui lui est confié puisse créer trois états psychologiques chez les membres : le sentiment d'accomplir quelque chose de significatif, un sentiment de responsabilité et la connaissance des résultats (Hackman, 2002). Une tâche d'équipe est significative lorsque les membres doivent utiliser une variété d'habiletés différentes pour accomplir un travail complet, du début à la fin avec un résultat visible, et dont l'effet sur la vie ou le travail des autres, dans l'organisation ou à l'extérieur, est important. Le sentiment de responsabilité provient de l'autonomie laissée aux membres, à l'intérieur de limites clairement spécifiées, de décider eux-mêmes de leurs méthodes et des procédures de travail. Enfin, la connaissance des résultats provient de la rétroaction que reçoivent les membres non seulement sur leurs résultats individuels, mais aussi sur la performance de l'équipe dans son ensemble. Lorsqu'on les retrouve dans une même tâche, ces trois états contribuent à augmenter la motivation, la satisfaction et la performance des équipes de projet (Dwivedula et Bredillet, 2010; Seiler *et al.*, 2012). La *composition* d'une équipe est optimale lorsqu'elle est d'une taille appropriée pour le travail à accomplir. Des études indiquent qu'elles incluent, dans nombre de cas, entre 4 et 10 membres (Hoegl, 2005). De plus, la composition d'une équipe haute performance demeure relativement stable dans le temps.

### 1.1.2 / Le recrutement des professionnels compétents

Il est possible de regrouper les compétences jugées essentielles pour gérer des projets sous quatre *catégories* majeures : les compétences techniques, les compétences interpersonnelles et intrapersonnelles, les compétences administratives et de processus, et les compétences d'affaires et stratégiques (Patanakul et Milosevic, 2008). Comme l'indique le tableau 6.2, plusieurs de ces compétences sont également requises chez les membres d'équipes de projet.

TABLEAU 6.2 / **Compétences essentielles chez les gestionnaires de projet**

<b>Techniques</b>	Expertise technique*
	Expérience*
	Résolution de problèmes*
<b>Interpersonnelles/Intrapersonnelles</b>	Leadership
	Communication*
	Gestion d'équipe
	Qualités personnelles*
<b>Opérationnelles/Administratives</b>	Planification et organisation*
	Suivi et contrôle
<b>Stratégiques</b>	Sens des affaires
	Pensée stratégique*
	Orientation client*

\*Ces compétences sont également essentielles chez les membres d'équipes de projet.

Source : Adapté de Patanakul et Milosevic, 2008.

L'annexe 6.1 présentée à la fin du chapitre décrit de façon détaillée chacune de ces compétences jugées essentielles dans les équipes de projet, qu'elles soient regroupées<sup>1</sup>, virtuelles<sup>2</sup> ou internationales<sup>3</sup>.

- 
- 1 Une équipe est dite «regroupée» lorsque les membres travaillent physiquement ensemble au même endroit et interagissent principalement en face à face.
  - 2 Dans les équipes virtuelles, les membres sont physiquement dispersés et interagissent surtout au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme le courrier électronique, le collectifiel, les groupes de discussion, la téléconférence et l'audioconférence.
  - 3 Les équipes internationales incluent des membres issus de nationalités différentes, travaillant dans des pays différents et communiquant entre eux pour l'essentiel au moyen des TIC.

### 1.1.3 / La création d'une culture, d'un climat et des conditions qui soutiennent le travail en équipe

Les équipes hautement performantes évoluent dans des organisations où la culture est adéquate, où le climat est cohérent avec la culture en place et où le soutien apporté aux équipes est considérable (tableau 6.1). En effet, les notions *culture* et *climat* sont intimement liées. Alors que la culture est l'ensemble des croyances et des valeurs partagées par les membres de l'organisation, le climat est, quant à lui, la perception qu'ils ont de leur environnement de travail à partir des pratiques et des procédures en vigueur (Patterson *et al.*, 2005). Par exemple, dans une organisation cohérente où l'innovation est fortement valorisée, les employés peuvent entre autres observer que chacun peut exprimer ses idées et ses opinions sans se sentir menacé, que les nouvelles idées sont rapidement acceptées et que l'entreprise peut rapidement changer ses méthodes et ses procédures pour s'adapter à de nouvelles conditions (climat d'innovation). Pour mettre en place une culture et un climat d'équipe haute performance, les dirigeants doivent clarifier dès le départ le système de valeurs à instaurer dans l'équipe en tenant compte de la complexité du projet (Harborne et Johne, 2003). Ainsi, dans les projets complexes comme les projets de développement de nouveaux produits, il est essentiel de mettre l'accent sur des valeurs telles que l'innovation et la participation des employés au processus de prise de décision, alors que dans des projets moins complexes (p. ex., de construction), l'adhésion à des valeurs comme la productivité et le travail en équipe serait plus importante (Belassi *et al.*, 2007).

Quant au *soutien organisationnel* adéquat à la performance des équipes de projet, l'organisation doit s'assurer de quatre conditions (Hackman, 2002; Pirola-Merlo et Mann, 2005): 1) un système d'information assurant aux membres une compréhension claire de la vision de l'entreprise et du projet, une connaissance dès le départ des critères d'évaluation de l'équipe et une rétroaction continue sur le rendement de celle-ci; 2) un système de formation qui leur donne accès à des programmes de perfectionnement et à de l'assistance technique touchant tous les aspects de leur travail; 3) un système de récompenses qui rétribue les équipes en fonction de leur performance; et 4) la disponibilité de ressources matérielles et autres qui s'avèrent essentielles à l'accomplissement réussi de la tâche.

Des études indiquent que le contexte dans lequel évolue une équipe, et qui est créé en bonne partie au moment des phases de conception et de planification d'un projet (tableau 6.1), influe directement

sur les processus qui ont cours par la suite au sein de l'équipe et entre celle-ci et son environnement externe (LePine *et al.*, 2008; Mathieu *et al.*, 2006).

## 1.2 / **La réalisation du projet**

Au cours de cette phase, la direction et le gestionnaire de projet doivent lancer l'équipe et développer la capacité de celle-ci tout au long du projet (tableau 6.1).

### 1.2.1 / **Le lancement de l'équipe**

Les responsables d'un projet lancent officiellement les travaux de l'équipe au cours d'une réunion de démarrage. Cette première réunion, qui joue un rôle de catalyseur pour l'équipe et sert de modèle aux réunions subséquentes, peut durer une heure ou deux, voire quelques journées selon l'envergure et la complexité du projet. Dans tous les cas, elle doit propulser l'équipe dans l'action et lui permettre de prendre son élan. Pour cela, elle doit être : *bien planifiée*, avec un ordre du jour qui précise l'objectif de la réunion, les sujets à traiter et le temps prévu ; *instructive* : le gestionnaire doit exposer aux membres de l'équipe un aperçu du contenu et de la charte du projet qui leur permet de se mettre au travail ; *interactive* : il faut donner l'occasion aux membres de faire connaissance, d'obtenir des réponses à leurs questions et de discuter des aspects clés du projet ; et *stimulante* : on cherche à impliquer les membres dans la planification du projet et dans les actions à entreprendre avant la prochaine réunion (Adams *et al.*, 2007 ; Ericksen et Dyer, 2004).

### 1.2.2 / **Le développement de la capacité de l'équipe**

Dès le démarrage de l'équipe et tout au long du projet, le gestionnaire de projet doit gérer efficacement différents processus d'équipe qui décrivent les interactions qui se déroulent entre les membres d'une équipe, puis entre celle-ci et son environnement externe alors que l'équipe accomplit la tâche qui lui est confiée. Ces processus, qui se déroulent autant lors des réunions de l'équipe qu'entre celles-ci alors que les membres accomplissent leurs tâches, ont une influence directe sur la performance des équipes de projet et peuvent être regroupés en trois catégories : les processus de planification, les processus d'action et les processus interpersonnels (Marks *et al.*, 2001) (tableau 6.3).

TABLEAU 6.3 / **Processus d'équipe**

<b>↓ Processus de planification</b>	
Analyse de la vision du projet	Compréhension claire de la vision du projet
Spécification des objectifs	Identification et priorisation des objectifs et des sous-objectifs
Formulation de la stratégie	Élaboration des plans d'action visant à accomplir la mission
<b>↓ Processus d'action</b>	
Communication	Échange d'information dans l'équipe et entre celle-ci et les autres acteurs
Coopération	Union des efforts de tous pour accomplir le travail de l'équipe
Coordination	Intégration de la séquence et du rythme des actions des membres
<b>↓ Processus interpersonnels</b>	
Socialisation	Adaptation des nouveaux venus au sein de l'équipe
Motivation	Mobilisation des membres du début à la fin du projet
Gestion des conflits	Gestion constructive des conflits dans l'équipe
Gestion des émotions	Gestion des émotions des membres au cours de l'accomplissement de la mission

Source: Adapté de Marks *et al.*, 2001.

Les *processus de planification* réfèrent aux activités d'analyse de la vision du projet, de spécification des objectifs et de formulation de la stratégie de l'équipe. Au cours de ces processus, les membres révisent les progrès réalisés et préparent le travail à accomplir. Lors des *processus d'action*, les membres focalisent leurs interactions sur l'atteinte des objectifs de l'équipe et s'engagent à cette fin dans des dynamiques telles que la communication, la coopération et la coordination. Enfin, les *processus interpersonnels* incluent les activités au cours desquelles les membres de l'équipe essaient de gérer leur intégration sociale, leur motivation, leurs conflits et leurs émotions. La qualité de ces processus affecte directement les critères de performance d'équipe décrits plus tôt (LePine *et al.*, 2008; Mathieu *et al.*, 2006). L'encadré 6.1 énumère les meilleures pratiques associées à chacun de ces processus d'équipe.

## ENCADRÉ 6.1 / Meilleures pratiques associées aux processus d'équipe

---

### **Analyse de la vision**

- Proposer une vision du projet claire et comprise de tous, motivante, crédible, exigeante et stable.

### **Spécification des objectifs**

- Déterminer avec les membres des objectifs clairs, ambitieux et acceptables.

### **Formulation de la stratégie**

- Établir des normes de fonctionnement axées sur l'excellence.
- Clarifier les rôles et les responsabilités de chacun.

### **Communication**

- Établir et maintenir une communication continue avec les différents acteurs.
- Exposer clairement ses messages et ses idées.
- Écouter attentivement ses collaborateurs.
- Créer un climat de communication sécuritaire.

### **Coopération**

- Proposer un objectif d'ordre supérieur.
- Clarifier avec les membres les pratiques qui encouragent la coopération.
- Intégrer les parties externes aux discussions à titre de partenaires.
- Impliquer les membres dans des activités de consolidation d'équipe.

### **Coordination**

- Limiter la taille des équipes.
- Clarifier la vision du projet et les critères de performance de l'équipe.
- Stimuler des échanges sur les tâches et sur les jalons.
- Mettre sur pied des groupes intégrateurs (pour les grands projets).

### **Socialisation**

- Clarifier dès le départ les termes du contrat psychologique.
- Instituer des rites qui soulignent l'intégration et la contribution de chacun.
- Assigner des tâches comportant un défi.
- Formaliser le mentorat auprès des nouveaux venus.

### **Motivation**

- Impliquer l'équipe le plus tôt possible dans la planification du projet.
- Démontrer soi-même de la détermination et de la considération.
- Évaluer et informer régulièrement l'équipe sur sa performance.
- Octroyer des récompenses jugées significatives et équitables.

### **Gestion des conflits**

- Encourager la collaboration entre les membres :
  - montrer soi-même l'exemple au moment des désaccords ;
  - rappeler l'importance de focaliser sur un objectif commun et de trouver des solutions créatives.

### **Gestion des émotions**

- Bâtir rapidement la confiance en faisant preuve de compétence, de bienveillance et d'intégrité.
- Renforcer la cohésion, notamment en créant de différentes manières (p. ex., les interactions, les espaces de travail, la taille de l'équipe, le soutien social) une forte identité d'équipe, en exerçant des pressions externes importantes sur l'équipe et en favorisant le développement de l'intelligence émotionnelle dans l'équipe.

---

Source: Pépin, 2012, p. 103-139.

## **1.3 / La phase de clôture**

Sous l'angle de la dynamique des équipes de projet, comme indiqué au tableau 6.1, il importe, à la fin du projet ou d'une étape significative de celui-ci, de favoriser l'apprentissage des membres. À cette fin, il s'avère fort utile de tenir une *revue post-projet*, appelée aussi revue post-mortem ou réunion de débriefing, qu'il est possible de définir comme « une révision formelle du projet où l'on examine les leçons pouvant être apprises et utilisées au bénéfice des projets futurs » (von Zedtwitz, 2002, p. 255). Lorsqu'elle est animée par un facilitateur expérimenté, la revue post-projet attire l'attention des membres sur certains aspects du projet, notamment sur ce qui a bien fonctionné, sur ce qui a mal fonctionné, sur ce qu'il y aurait lieu de faire dans le futur, puis sur la priorisation des pratiques gagnantes et des stratégies correctives (Milosevic, 2003). Ce genre de réunion peut aider les membres de l'équipe de projet à apprendre à partir de leur expérience collective et permettre à l'organisation d'améliorer continuellement ses pratiques, voire d'innover, sur la base des leçons apprises.

## 2 / **La création et la gestion des équipes de projet en contexte organisationnel public**

Comme mentionné plus tôt, les équipes de projet du secteur public évoluent dans des environnements passablement différents de ceux du secteur privé. À ce propos, Besner et Hobbs (2012) soulignent, dans une étude internationale menée auprès de 1296 professionnels expérimentés en gestion de projet et travaillant dans divers contextes, que contrairement aux projets du secteur privé qui connaissent du succès, les projets du secteur public sont souvent mal définis, dans le sens où l'on y utilise significativement moins certains outils de gestion de projet. En particulier, le recours à des bases de données (sur les risques, sur les leçons apprises, pour l'estimation des coûts...) et aux outils de clôture d'un projet (p. ex., une enquête sur la satisfaction de la clientèle, les leçons apprises/post-mortem) font quasiment défaut. De plus, les projets du secteur public sont gérés à l'intérieur d'une structure davantage fonctionnelle et d'une culture bureaucratique où les différentes équipes opèrent en silo et où les membres d'équipes sont moins impliqués dans les différentes phases des projets que ne le sont ceux du secteur privé.

Dans la même veine, certaines études soulignent plusieurs défis auxquels sont confrontés les gestionnaires publics dans la gestion de leurs équipes de projet (Harrison et Baird, 2015 ; Wirick, 2009). Plus particulièrement, l'accent est mis sur leur incapacité à lier clairement la performance et les récompenses ou à recruter les membres des équipes de projet en fonction de leur expertise. Généralement, les systèmes de rémunération, biaisés en faveur de l'ancienneté, et la culture organisationnelle n'encouragent pas la prise de risque et, dans certains cas, ne sont pas compatibles avec une gestion de projet orientée vers les résultats. Enfin, il faut compter avec la nécessité de s'ajuster constamment à des interférences politiques et administratives dans la gestion des projets et le défi de devoir travailler avec des élus.

Dans un tel contexte, comment les dirigeants et les gestionnaires publics peuvent-ils s'y prendre pour bâtir et développer des équipes de projet performantes? Besner et Hobbs (2012) rappellent à ce propos que l'idée selon laquelle la pratique de la gestion de projet varie d'un contexte à l'autre est largement acceptée de nos jours. Dans cette perspective, les responsables du secteur public pourraient tout d'abord examiner les meilleures pratiques reconnues dans le secteur privé (tableau 6.1) et déterminer celles qui pourraient s'appliquer à leur situation (Boyne, 2002).

À la lumière des quelques spécificités du secteur public énumérées plus haut, ces responsables pourraient aussi porter une attention particulière aux pratiques suivantes (Kassel, 2010; Wirick, 2009):

- Recruter un personnel qualifié possédant les compétences requises pour le travail en équipe de projet et éviter de choisir les membres sur la base de considérations politiques. À cet effet, le tableau 6.2 et l'annexe 6.1 décrivent les compétences jugées essentielles chez les gestionnaires et les membres d'équipes de projet.
- Dès le début du projet, communiquer clairement aux membres de l'équipe la nature et l'importance du projet. C'est au gestionnaire de projet de tenir une réunion de démarrage où, une fois les présentations faites, il expose la *charte du projet*. Il s'agit d'un bref document autorisé par la haute direction qui contient des informations essentielles telles que le nom du projet, le nom de son promoteur, ses objectifs, la relation entre ceux-ci et les objectifs institutionnels de l'organisation, les bénéfices du projet pour l'organisation, l'échéancier prévu, les parties prenantes au projet, les ressources affectées à l'équipe de projet et l'autorité du gestionnaire de projet (Luecke, 2004).
- Impliquer l'équipe, le plus tôt possible, dans la planification du projet. Dans la plupart des projets, et plus particulièrement dans le cas des projets où les niveaux de complexité, d'incertitude et de risque sont élevés, leurs gestionnaires doivent intégrer de multiples perspectives et des tâches interfonctionnelles souvent simultanées. L'élaboration d'un plan de projet réaliste nécessite l'implication de toutes les parties prenantes, incluant la haute direction, les sous-traitants, les unités de soutien et les membres de l'équipe. Le fait d'impliquer tous les acteurs concernés, dès la première réunion, dans des discussions ouvertes portant sur différentes questions touchant le projet (p. ex., la clarification des attentes avec le promoteur du projet et les clients, l'obtention d'un engagement ferme de la direction à soutenir le projet) est un facteur moteur additionnel qui suscite l'enthousiasme et l'engagement essentiels à la réussite du projet (Thamhain, 2011).
- Clarifier les lignes d'autorité et de communication. Le gestionnaire de projet devrait aussi profiter de la première réunion de l'équipe pour s'assurer que les membres de l'équipe ainsi que leurs directeurs fonctionnels comprennent et acceptent clairement les rôles et responsabilités des membres à l'intérieur du projet.

Lorsque des employés de sous-traitants sont recrutés pour aider à la réalisation du projet, les rôles et les responsabilités de ces derniers doivent aussi être clairement définis dès le départ.

- Habilitier l'équipe, c'est-à-dire lui confier l'autorité et le pouvoir permettant aux membres de prendre eux-mêmes des décisions sur certains aspects importants de leur travail (Parker, 2003). Plus un gestionnaire de projet accorde d'autonomie décisionnelle aux membres de son équipe et plus il les tient mutuellement responsables des résultats, plus ces derniers sont enclins à coopérer les uns avec les autres et à s'engager envers la réussite du projet. L'autonomie des équipes de projet est plus appropriée lorsque:
  - › l'équipe évolue dans un environnement incertain et dynamique où les tâches sont plus ou moins bien définies, où les ressources, les exigences et autres conditions changent rapidement et où il est nécessaire d'innover continuellement (Patanakul *et al.*, 2012);
  - › le gestionnaire de projet possède l'influence et le pouvoir nécessaires pour obtenir de la haute direction les ressources dont l'équipe a besoin pour exceller (Denison *et al.*, 1996);
  - › les membres de l'équipe accomplissent des tâches interdépendantes qui impliquent un degré élevé de coordination et de communication (Langfred, 2000);
  - › l'équipe est petite et très compétente; elle regroupe le plus souvent en moyenne 10 membres qui possèdent des niveaux de compétence et la maturité (intelligence émotionnelle) suffisante pour exercer une responsabilité accrue et pour mener à bien différentes tâches de gestion (Roper et Phillips, 2007).
- À la fin du projet ou d'une étape significative de celui-ci, tenir systématiquement une réunion où les membres pourront tirer des leçons et apprendre à travailler plus efficacement.

### 3 / **Quelques enseignements à tirer**

Même si elle s'impose dans pratiquement toutes les équipes de projet, la mise en œuvre de telles pratiques présente, nous l'avons vu, des enjeux bien particuliers pour les gestionnaires du secteur public. Il est possible

de regrouper ces enjeux autour de deux facteurs : la culture organisationnelle et l'environnement politique des projets publics. Il semble utile pour les décideurs politiques et les dirigeants d'organismes publics de reconnaître d'entrée de jeu l'existence de ces facteurs de contexte et leurs impacts sur la gestion des équipes de projet.

D'une part, la culture bureaucratique et hiérarchique qu'on retrouve dans les organisations publiques débouche habituellement sur une structure davantage fonctionnelle, sur des systèmes de gestion des ressources humaines (recrutement, rémunération, récompenses...) qui mettent l'accent sur le contrôle, les règles, le conformisme, l'attention aux détails, et sur une gestion de projet généralement perçue comme moins mature et moins performante (Besner et Hobbs, 2012; Harrison et Baird, 2015; Patanakul *et al.*, 2016). D'une manière plus précise :

- dans la structure davantage fonctionnelle en vigueur dans plusieurs organismes publics, les professionnels sont spécialisés dans certains aspects de la gestion des projets, mais travaillent en silo. Il est alors plus difficile de créer des conditions favorables au travail en équipe (telles que la coordination et la coopération), de créer une vision globale, intégrée et partagée d'un projet, et d'impliquer les professionnels dans les différentes phases du projet;
- dans les organisations publiques, les systèmes de gestion des ressources humaines sont habituellement centralisés et très formalisés. Ils se traduisent notamment par des descriptions de postes, des processus et des procédures de sélection et de gestion du personnel et des règlements relatifs à l'organisation du travail pointus et détaillés. Dans bon nombre de ces organisations, des règles additionnelles issues des conventions collectives patronales-syndicales encadrent la gestion du personnel et les relations de travail. Même si elles simplifient dans une certaine mesure le travail des gestionnaires de projet, les règles liées à l'ancienneté, inhérentes à ces systèmes de gestion des ressources humaines, limitent sérieusement la marge de manœuvre du gestionnaire de projet, marge dont il aurait besoin pour recruter un personnel possédant réellement les compétences requises, pour récompenser significativement une performance exceptionnelle ou pour mobiliser son équipe. La rigidité des budgets et des systèmes de rémunération limite aussi souvent la capacité du gestionnaire de projet à répondre aux besoins de formation de l'équipe et à adopter

une gestion axée davantage sur les résultats et l'innovation. Dans pareilles circonstances, il devient difficile pour un gestionnaire de projet d'optimiser l'utilisation des ressources humaines attirées au projet;

- la culture bureaucratique rencontrée dans nombre d'organisations publiques affecte aussi la maturité organisationnelle en gestion de projet, c'est-à-dire « la mesure dans laquelle la méthodologie propre à la gestion de projet est bien documentée et utilisée de façon systématique » (Hobbs, 2015, p. 24). Malgré la prolifération des politiques, des règles et des procédures visant à réduire l'incertitude dans ces organisations, on y utilise curieusement peu certaines pratiques ou techniques de gestion de projet (notamment les bases de données et les outils de clôture des projets). Cette sous-utilisation des outils de gestion de projet affecte la qualité du travail des professionnels à pratiquement toutes les phases des projets. Elle pose aussi le problème de la gestion des compétences. On remarque entre autres, dans certaines de ces organisations, tantôt des lacunes dans le processus de planification des projets, tantôt l'absence de processus formels de gestion des risques, tantôt une absence de suivi de la valeur acquise des projets, ou encore une absence flagrante de gouvernance des projets. Les projets étant plus ou moins bien définis, les organisations publiques sont donc perçues comme moins matures et moins performantes, sous l'angle de la gestion de projet, que plusieurs autres types d'organisation.

D'autre part, l'environnement politique inhérent à la gestion des organisations publiques peut aussi avoir un effet important sur la gestion des équipes de projet (Kassel, 2010; Patanakul *et al.*, 2016; Wirick, 2009). Les projets menés dans les organisations publiques sont en effet sujets à de l'interférence politique. Ils doivent en effet s'ajuster aux différents agendas de plusieurs parties prenantes au niveau politique. Pour toutes sortes de raisons, légitimes ou autres (p. ex., des coupures dans les permis, l'augmentation de taxes ou de tarifs, des changements législatifs, des grèves, des conflits de juridiction, les relations ou les affinités politiques entre des acteurs), ces élus peuvent influencer significativement sur les processus de gestion, sur le financement, voire sur l'existence même des projets.

Des chercheurs estiment que la mise en œuvre de meilleures pratiques telles que celles qui sont suggérées à la section 2 pourrait nécessiter un changement significatif dans la culture des organisations du secteur

public (Besner et Hobbs, 2012). À ce propos, Harrison et Baird (2015) ont pu constater qu'un tel changement constitue actuellement tout un défi dans les organismes publics australiens étant donné la force d'inertie énorme qu'impose la culture bureaucratique et hiérarchique en vigueur dans ces organisations. Ils mentionnent des études où des responsables de l'appareil gouvernemental ont dû créer un état de réceptivité au changement pour inciter certaines organisations publiques à s'engager dans une transformation culturelle où l'on valorise davantage l'orientation envers les résultats et l'innovation, soit deux dimensions de la culture organisationnelle qui guident et imprègnent le travail des équipes de projet jugées exemplaires dans le secteur privé.

## **En guise de conclusion**

La gestion des équipes de projet se heurte à des enjeux d'importance dans le secteur public, enjeux pour lesquels des solutions solidement appuyées par la recherche se font toujours attendre. Des études de terrain pourraient certainement aider les organisations publiques à surmonter ces défis et à récolter les avantages associés au travail d'équipes de projet hautement performantes si elles pouvaient répondre à des questions telles que :

- Comment pourrait-on améliorer la maturité organisationnelle en gestion de projet dans les organisations publiques actuelles?
- Dans l'état actuel des choses, comment pourrait-on améliorer la capacité des organisations et des gestionnaires de projet du secteur public à recruter un personnel compétent pour chacun des projets, à lier les récompenses organisationnelles à la performance, à mieux répondre aux besoins de formation des équipes, à gérer plus efficacement l'environnement politique des projets?
- Dans les organisations publiques telles que nous les connaissons actuellement, comment pourrait-on créer des conditions plus favorables au travail en équipe ou favoriser l'adoption d'une gestion axée davantage sur les résultats et l'innovation?
- Comment pourrait-on mettre en œuvre, dans les organisations publiques, une transformation culturelle telle que celle qui est suggérée dans ce chapitre?

ANNEXE 6.1 /

## **Compétences essentielles dans les équipes de projet\***

### **Compétences techniques**

#### **Expertise technique**

- *Gestionnaires de projet* - Connaissance spécialisée de l'information, des principes et des théories utiles au projet et à l'administration de celui-ci; connaissance spécialisée des outils, des techniques et des technologies requises; compréhension des méthodes, des processus, des procédures nécessaires à l'avancement du projet; *capacité d'utiliser adéquatement un large éventail de technologies de l'information et de la communication (TIC).*
- *Membres d'équipes de projet* - Connaissance et expertise technique poussée permettant d'accomplir efficacement certaines tâches spécialisées; *capacité d'utiliser adéquatement un large éventail de TIC.*

#### **Expérience**

- *Gestionnaires de projet* - Avoir géré des projets réussis dans le passé; nombre d'années passées sur le terrain et aux commandes de projets.
- *Membres d'équipes de projet* - Avoir déjà travaillé sur des projets similaires; expérience du travail en équipe; avoir déjà travaillé avec certains membres ou avec le leader dans le passé.

#### **Résolution de problèmes**

- *Gestionnaires de projet* - Être capables de gérer le projet de manière éthique, d'analyser un problème de façon systématique; faire preuve de jugement et de sens pratique dans le choix des solutions.
- *Membres d'équipes de projet* - Être capables, en se consultant, de déterminer les problèmes et les occasions, d'examiner attentivement la situation, d'évaluer rigoureusement les options envisageables et de prendre les décisions qui s'imposent. *Utiliser la remue-méninges électronique et les forums de discussion pour créer des accords, ou combiner les TIC avec la visioconférence pour résoudre des problèmes complexes en temps réel.*

## Compétences interpersonnelles/intrapersonnelles

### Leadership

- *Gestionnaires de projet* - Être capables de communiquer efficacement une vision, de favoriser une compréhension mutuelle des objectifs du projet, de mobiliser leurs subalternes, d'obtenir le soutien et l'engagement de la direction et de faire preuve de détermination et de décision; démontrer certaines compétences intellectuelles (analyse et jugement critiques, vision et imagination, perspective stratégique), managériales (communication engageante, gestion des ressources, habilitation, développement des autres, réussite) et émotionnelles (conscience de soi, résistance émotionnelle, motivation, sensibilité, influence, intuition, conscience).

*Servir de modèle pour les membres en utilisant les TIC, aider les membres à demeurer centrés sur les objectifs du projet et sur leurs responsabilités, jouer un rôle de coach virtuel en aidant certains membres à utiliser les TIC, récompenser l'excellence tout en faisant preuve de sensibilité culturelle; adapter leur leadership et leurs pratiques de gestion aux valeurs culturelles, aux questions légales et politiques, aux fuseaux horaires et aux systèmes d'information en vigueur dans les régions où se déroule le projet.*

### Communication

- *Gestionnaires de projet* - Être capables d'écouter attentivement et de comprendre le sens des messages d'autrui, de gagner la confiance d'autrui, d'entrer en interaction facilement et régulièrement avec une variété d'acteurs à tous les niveaux de l'organisation, d'obtenir de l'information de toutes les sources possibles, de transmettre régulièrement de l'information pertinente aux parties prenantes, de s'exprimer clairement oralement et par écrit; *faire preuve de sensibilité culturelle.*
- *Membres d'équipes de projet* - Être capables d'exprimer clairement leurs idées; faire preuve de sensibilité culturelle et d'ouverture face aux idées des autres; soutenir et aider leurs collègues ou d'autres collaborateurs; pratiquer l'écoute active et la critique constructive; chercher à interpréter correctement la rétroaction venant des autres; *faire preuve de sensibilité culturelle et d'ouverture aux idées des autres.*

## Gestion d'équipe

- *Gestionnaires de projet* - Être capables, dès le début du projet, de créer un consensus autour des objectifs de l'équipe et des rôles et responsabilités individuels, d'attribuer les tâches en fonction des habiletés de chacun; d'établir un code de conduite visant à guider les interactions entre les membres, de voir à la formation et au développement des membres; de favoriser l'intégration des nouveaux membres et le développement d'un esprit d'équipe basé sur le soutien mutuel, la confiance et l'ouverture; de déléguer des responsabilités et l'autorité nécessaire aux membres de l'équipe; de démontrer de la considération envers les membres et se préoccuper de leur carrière; de résoudre les conflits de manière constructive; d'inciter les spécialistes à coopérer les uns avec les autres.

*Créer un consensus autour des objectifs de l'équipe et des rôles et responsabilités individuels, établir un code de conduite visant à guider les interactions entre les membres quant à l'utilisation des modes de communication, les temps de réponse acceptables, l'archivage des documents dans les espaces partagés et l'établissement des priorités; tisser des liens sociaux entre les membres en surmontant les barrières du temps et de l'espace.*

## Qualités personnelles

- *Gestionnaires de projet*
  - › **Motivation:** Être motivés par un fort désir d'ascendance, de dominer les autres, de les persuader, de les convaincre et de les influencer; un fort intérêt pour les marques de reconnaissance; un intérêt marqué pour le travail lui-même, le désir d'assumer des responsabilités et d'apprendre continuellement; un fort désir d'exceller, de gagner, d'agir et d'obtenir des résultats.
  - › **Personnalité:** Posséder des traits associés à la stabilité émotionnelle (attitudes positives, optimisme; haute estime de soi; confiance en soi, maturité, stabilité émotionnelle; calme, patience, résistance à la pression), à l'extraversion (enthousiasme, ascendance, énergie), à l'ouverture aux expériences (flexibilité, tolérance à l'ambiguïté, ouverture au changement, créativité) et à la conscience (loyauté, honnêteté et intégrité personnelle; engagement envers les objectifs communs; initiative).

- *Membres d'équipes de projet*
  - › **Motivation** : Être motivés par un fort désir d'appartenir à l'équipe, de coopérer et de bien s'entendre avec les autres membres, de s'engager envers un objectif commun ; un fort désir d'accomplir des choses importantes et gratifiantes ; un fort désir d'autonomie, d'apprendre continuellement, de travailler dans un environnement stimulant et qui propose des défis ; et un fort désir de réussir, d'exceller et de se démarquer des autres équipes.
  - › **Personnalité** : Stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture aux expériences, conscience, amabilité.

## **Compétences administratives/de processus**

### **Planification et organisation**

- *Gestionnaires de projet* - Connaître le contexte du projet (p. ex., les objectifs et l'envergure du projet, la mission de celui-ci, la manière d'en mesurer la réussite, et les ressources disponibles) ; être capables d'élaborer un plan du projet, de développer une structure de découpage de celui-ci, de déterminer les étapes clés et les échéanciers, d'organiser les ressources de manière à atteindre les objectifs, de définir les tâches et les méthodes de travail.
- *Membres d'équipes de projet* - Posséder de l'expérience et des habiletés administratives ainsi que de l'expertise en ordonnancement d'outils et en gestion des processus touchant l'envergure du projet.

### **Suivi et contrôle**

- *Gestionnaires de projet* - Être capables de maintenir les activités quotidiennes alignées sur les objectifs et les délais prévus ; d'assurer un suivi de l'avancement des travaux et d'adopter des mesures correctives lorsque nécessaire ; de suivre l'évolution des coûts et d'exercer un contrôle financier.

## Compétences d'affaires/stratégiques

### Sens des affaires

- *Gestionnaires de projet* - Avoir une bonne compréhension des technologies et de leurs tendances, des marchés, des environnements d'affaires, de l'industrie et du système dont le projet fait partie; être capables de gérer le changement.

### Pensée stratégique

- *Gestionnaires de projet* - Être capables de prendre en compte tous les éléments impliqués dans la situation du projet et de comprendre les effets que ces éléments produisent les uns sur les autres; s'assurer d'être bien informés; bâtir et entretenir des réseaux de collaboration formels et informels; savoir à qui s'adresser à l'extérieur de l'équipe ou à qui demander conseil lorsque nécessaire; connaître l'organisation et son fonctionnement.
- *Membres d'équipes de projet* - Posséder une excellente connaissance du fonctionnement de l'organisation et des clients internes; être bien réseautés dans le système projet.

### Orientation client

- *Gestionnaires de projet* - Bien connaître les clients à tous les niveaux; être capables d'établir et d'entretenir une bonne relation de travail avec leurs clients tout au long du cycle de vie du projet, d'accorder une priorité à cette relation et de se montrer réceptifs aux requêtes des clients; comprendre suffisamment bien l'environnement d'affaires des clients pour être en mesure de les aider à solutionner leurs problèmes d'affaires.
- *Membres d'équipes de projet* - Être capables d'entretenir de bonnes relations avec les clients; d'interagir directement et facilement avec eux; de faire preuve d'empathie à leur endroit.

---

\* Les compétences en italique sont des compétences additionnelles requises dans les équipes virtuelles et les équipes internationales. Les résultats présentés dans cette annexe proviennent de tout près d'une cinquantaine d'études publiées sur le sujet entre 1987 et 2011. Le lecteur intéressé trouvera les références sur ces études au chapitre 3 de l'ouvrage de Pépin (2012, p. 62-73).

## Références sélectives

- ADAMS, T., J. MEANS et M.S. SPIVEY (2007). *The Project Meeting Facilitator*, San Francisco, Jossey-Bass.
- BELASSI, W., A.Z. KONDRA et O.I. TUKEK (2007). «New product development projects: The effects of organizational culture», *Project Management Journal*, vol. 38, n° 4, p. 12-24.
- BESNER, C. et B. HOBBS (2012). «Contextualized project management practice: A cluster analysis of practices and best practices», *Project Management Journal*, vol. 44, n° 1, p. 17-34.
- BOYLE, T.A., V. KUMAR et U. KUMAR (2005). «Concurrent engineering teams I: Organizational determinants of usage», *Team Performance Management*, vol. 11, n° 7-8, p. 263-279.
- BOYNE, (2002). «Public and private management: What's the difference?», *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 1, p. 97-122.
- CLELAND, D.I. et L.R. IRELAND (2007). *Project Management. Strategic Design and Implementation*, 5<sup>e</sup> éd., New York, McGraw-Hill.
- DENISON, D.R., S.L. HART et J.A. KAHN (1996). «From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model», *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 1005-1023.
- DEVINE, D.J., L.D. CLAYTON, J.L. PHILIPS, B.B. DUNFORD et S.B. MELNER (1999). «Teams in organizations. Prevalence, characteristics, and effectiveness», *Small Group Research*, vol. 30, n° 6, p. 678-711.
- DWIVEDULA, R. et C.N. BREDILLET (2010). «Profiling work motivation of project workers», *International Journal of Project Management*, vol. 28, p. 158-165.
- ERICKSEN, J. et L. DYER (2004). «Right from the start: Exploring the effects of early team events on subsequent team development and performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 49, p. 438-471.
- GARVEY, C. (2002). «Steer teams with the right pay: Team-based pay is a success when it fits corporate goals and culture, and reward the right behavior», *HR Magazine*, vol. 34, n° 5, p. 33-36.
- GUTTMAN, H.M. et A. LONGMAN (2006). «Project teams: How good are they?», *Quality Progress*, vol. 39, n° 2, p. 59-65.
- HACKMAN, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performance*, Boston, Harvard Business School Press.
- HARBORNE, P. et A. JOHNE (2003). «Creating a project climate for successful product innovation», *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 2, p. 118-132.
- HARRISON, G.L. et K.M. BAIRD (2015). «The organizational culture of public sector organizations in Australia», *Australian Journal of Management*, vol. 40, n° 4, p. 613-629.
- HOBBS, B. (2015). «The specifics of project contexts», dans F. Chiocchio, E.K. Kelloway et B. Hobbs (dir.), *The Psychology and Management of Project Teams*, New York, Oxford University Press, p. 16-39.
- HOEGL, M. (2005). «Smaller teams - better teamwork: How to keep project teams small», *Business Horizons*, vol. 48, p. 209-214.
- JAŁOCHA, B., P.H. KRANE, A. EKAMBARAM et G. PRAWELSKA-SKRZYPEK (2014). «Key competences of public sector project managers», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 119, p. 247-256.

- KASSEL, D.S. (2010). *Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework for Success in an Era of Downsized Government*, New York, CRC Press.
- KATZENBACH, J. et D. SMITH (1993). *Les équipes haute performance*, Paris, Dunod.
- LANGFRED, C.W. (2000). «Work-group design and autonomy. A field study of the interaction between task interdependence and group autonomy», *Small Group Research*, vol. 31, n° 1, p. 54-70.
- LARSON, E.W. et C.F. GRAY (2014). *Management de projet*, 2<sup>e</sup> éd., Montréal, McGraw Hill.
- LEPINE, J.A., R.F. PICCOLO, C.L. JACKSON, J.E. MATHIEU et J.R. SAUL (2008). «A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria», *Personnel Psychology*, vol. 61, p. 273-307.
- LUECKE, R. (2004). *Managing Projects Large and Small*, Boston, Harvard Business School Press.
- MARKS, M.A., J.E. MATHIEU et S.J. ZACCARO (2001). «A temporally based framework and taxonomy of team processes», *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 356-376.
- MARTINS, L.L., L.L. GILSON et M.T. MAYRAND (2004). «Virtual teams: What do we know and where do we go from here?», *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, p. 805-835.
- MATHIEU, J.E., L.L. GILSON et T.M. RUDDY (2006). «Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model», *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 1, p. 97-108.
- MILOSEVIC, D.Z. (2003). *Project Management Toolbox*, Hoboken, Wiley.
- PARKER, G.M. (2003). *Cross-Functional Teams*, San Francisco, Jossey-Bass.
- PATANAKUL, P., J. CHEN et G.S. LYNN (2012). «Autonomous teams and new product development», *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n° 5, p. 734-750.
- PATANAKUL, P., Y.H. KWAK, O. ZWIKAEI et M. LIU (2016). «What impacts the performance of large-scale government projects?», *International Journal of Project Management*, vol. 34, p. 452-466.
- PATANAKUL, P. et D. MILOSEVIC (2008). «A competency model for effectiveness in managing multiple projects», *Journal of High Technology Management Research*, vol. 18, n° 2, p. 118-131.
- PATTERSON, M.G., M.A. WEST, V.J. SHACKELTON, J.F. DAWSON, R. LAWTHOM, S. MAITLIS, D.L. ROBINSON et A.M. WALLACE (2005). «Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, p. 379-408.
- PATTIT, J.M. et D. WILEMON (2005). «Creating high-performing software development teams», *R & D Management*, vol. 35, n° 4, p. 375-393.
- PÉPIN, R. (2012). *Les équipes de projet haute performance. Comment les bâtir? Comment les diriger?*, Trois-Rivières, Les Éditions SMG.
- PINTO, J.K. (2007). *Project Management. Achieving Competitive Advantage*, Upper Saddle River, Pearson Education Inc.
- PIROLA-MERLO, A. et L. MANN (2005). «Organizational supports for innovative R&D», dans L. Mann, *Leadership, Management and Innovation in R&D Project Teams*, Westport, Praeger, p. 211-230.
- POSTHUMA, R.A., M.C. CAMPION, M. MASIMOVA et M.A. CAMPION (2013). «A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research», *Journal of Management*, vol. 39, n° 5, p. 1184-1220.

- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 5<sup>e</sup> éd., Newton Square, PMI.
- RICHTER, A.W., J.F. DAWSON et M.A. WEST (2011). «The effectiveness of teams in organizations: A meta-analysis», *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 13, p. 2749-2769.
- ROPER, K.O. et D.R. PHILLIPS (2007). «Integrating self-managed work teams into project management», *Journal of Facilities Management*, vol. 5, n° 1, p. 22-36.
- SCOTT, G.M. (1999). «Top priority management concerns about new product development», *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 3, p. 77-84.
- SEILER, S., B. LENT, M. PINKOWSKA et M. PINAZZA (2012). «An integrated model of factors influencing project manager's motivation: Findings from a Swiss survey», *International Journal of Project Management*, vol. 30, n° 1, p. 60-72.
- THAMHAIN, H.J. (2011). «Critical success factors for managing technology-intensive teams in the global enterprise», *Engineering Management Journal*, vol. 23, n° 3, p. 30-36.
- VON ZEDTWITZ, M. (2002). «Organizational learning through post-project review in R&D», *R&D Management*, vol. 32, n° 3, p. 255-268.
- WIRICK, D.W. (2009). *Public-Sector Management: Meeting the Challenges and Achieving Results*, Hoboken, John Wiley & Sons.