

La Qualité de Vie sur les Projets (QVP) : constats et propositions



MANAGEMENT DE PROJETS, QVT, QVP, RPS,
MANAGEMENT, MODE PROJET, RH

La QVP : Une notion nouvelle à adresser en urgence !

Avec la généralisation du « mode projet » la vie au travail évolue vers des environnements pouvant induire un stress important chez nos collaborateurs habitués au mode « run » : évolutions de la cible et de la trajectoire, changement de gouvernance, apparition de risques, injonction à être agile, etc... Tous ces éléments inhérents au mode projet sont souvent mal vécus.

L'Humain étant le moteur des entreprises, la Qualité de Vie au Travail (QVT) est depuis longtemps au cœur des préoccupations. Cet article constate l'impact grandissant du mode projet sur la QVT et propose quelques pistes permettant d'agir concrètement sur une notion nouvelle : la Qualité de Vie sur les Projets (QVP).

Pour ANTROP la QVP doit faire l'objet de débats et recherches complémentaires afin d'adresser plus sérieusement les RPS (Risques Psycho Sociaux) directement ou indirectement liés au mode projet.

« Il est important de mieux comprendre l'impact du travail en mode projet sur les RPS »

Le débat est ouvert et un appel à intérêt lancé !



COMMENT DEFINIR LA QVP ?

La QVP se distingue de la QVT par son champ d'application spécifique au travail en mode projet.

Dans le cadre de cet article nous proposons la définition suivante :

« La QVP est l'ensemble des pratiques visant à améliorer le bien-être et la motivation des collaborateurs impliqués sur les projets, favorisant ainsi la réussite de ces derniers »

Comme nous allons le voir dans cet article, les pratiques mises en œuvre peuvent être très variées et adresser différents échelons de l'entreprise.

DES CONSTATS PARTAGES !

Au fil des années **la proportion de collaborateurs engagés sur un ou plusieurs projet ne cesse d'augmenter** dans la majorité des organisations.

Par conséquent QVT et QVP sont de plus en plus intimement liées !

Et pourtant les pratiques mises en œuvre pour améliorer la QVT ne sont pas toujours adaptées et spécifiques aux collaborateurs impliqués sur les projets.

Il existe donc un champ de pratiques à construire pour améliorer la QVP et la QVT par voie de conséquence. Cet article permet d'initier la réflexion pour cette problématique grandissante du travail en mode projet.

Souvent par manque de préparation, de nombreux chefs de projet souffrent et ont l'impression de faire souffrir leurs collaborateurs. Cela n'est satisfaisant pour personne et impacte négativement les résultats

Et pourtant, il est possible de créer les **conditions** pour **réussir les projets** et permettre aux collaborateurs de **mieux vivre le mode projet**¹

¹ Le travail en mode projet est **méthodologie de travail** permettant à des personnes souvent issues d'environnements différents de travailler ensemble sur une initiative à ressources contraintes et durée limitée.



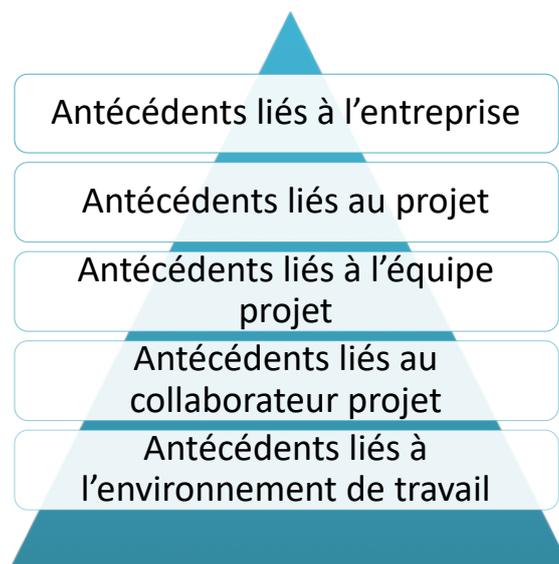
Mais quels sont les leviers pour agir ?

Chez ANTROP nous avons la conviction qu'**une collaboration peut réussir malgré un contexte difficile**. Mais pour cela il faut encore faut-il savoir diagnostiquer la situation, identifier et actionner les bons leviers.

CINQ LEVIER POUR AGIR SUR LA QVP

Pour agir sur la QVP il faut se poser la question des éléments qui favorisent la qualité de vie au travail de manière générale et sur les projets en particulier. Le modèle proposé dans cet article est issu de données recueillies par l'auteur au sein d'environnements divers (grandes groupes, administrations, PME, associations...) et complété par une enquête.

Ces données ont permis d'identifier et classer les antécédents à la QVP. Les antécédents à la QVP sont les facteurs qui l'influencent et que nous pouvons considérer comme des leviers. Dans le modèle proposé nous avons classé les antécédents dans cinq familles de leviers que nous retrouvons dans le schéma suivant.



Cinq familles de leviers pour agir sur la QVP

Pour chacune des familles de leviers cet article propose quelques exemples d'antécédents permettant d'illustrer les actions d'amélioration à envisager. Ce travail n'est pas exhaustif mais illustratif et se doit d'être contextualisé pour produire des bénéfices sur la QVP.



1. Antécédents liés à l'entreprise

Il existe des antécédents sur lesquels l'équipe projet n'a pas forcément la main et qui concernent les caractéristiques dites « structurelles » de l'entreprise dans laquelle les projets évoluent : **Comment l'entreprise favorise-t-elle « structurellement » la QVP ?**

Quatre antécédents ont été identifiés comment ayant un impact direct ou indirect sur la QVP.

- **Les pratiques projet** : existe-t-il des pratiques projet au sein de l'entreprise ? Par exemple des méthodes standardisées, des modèles de documents projet ou des typologiques d'instances usuellement mises en œuvre ? Ces pratiques sont-elles homogènes, partagées et adaptées à la nature des projets ? Si cela est le cas, le travail en équipe est facilité au bénéfice de la QVP. Cela pose la question de la manière dont l'entreprise capitalise et partage des pratiques adaptées aux différentes typologies de projet.
- **Les compétences projet** : les acteurs projet de l'entreprise possèdent-ils les compétences leur permettant de contribuer efficacement aux projets sur lesquels ils sont sollicités ? Ces compétences peuvent être des « hard skills » (compétences en organisation, planification, gestion des risques...) ou des « soft skills » (savoir travailler en équipe, négocier, motiver...). Dans une entreprise où le mode projet est devenu la norme, quels sont les fondamentaux qui permettront au collaborateur non seulement d'intervenir efficacement mais aussi de gérer la sensation d'inconnu inhérent à la nature même du projet ? Ceci est d'autant plus vrai pour les collaborateurs habitués à travailler en mode « run », c'est-à-dire dans un contexte majoritairement routinier et prédictible.
- **L'organisation projet** : les projets et budgets associés sont-ils portés au bon niveau de l'entreprise ? Cela pose la question de la centralisation ou décentralisation des projets, des limites de responsabilité et de la gouvernance générale des projets. A titre d'exemple, le principe de subsidiarité appliqué au projet consiste à donner la responsabilité au porteur de l'action et est en général associé à un mandat, des objectifs et des moyens associés. Ce principe de subsidiarité influe directement la sensation d'autonomie et le niveau de responsabilisation des équipes.
- **La culture projet** : cet antécédent est intéressant et pourtant rarement pris en compte car probablement jugé complexe à faire évoluer. Une culture favorisant la QVP questionne le statut que l'on accorde aux projets. Par exemple dans mon entreprise est-il valorisant de travailler sur un projet ou est-ce vécu comme une obligation en plus de mon « vrai travail ». D'un point de vue « culturel », les fonctions projet sont-elles les fonctions « nobles » de l'entreprise ou celles qui viennent en support à une « caste » plus élevée dans



la hiérarchie sociale ? Cet exemple, même s'il est caricatural, est révélateur de la manière dont la culture d'entreprise peut impacter les motivations à travailler sur un projet et influencer la dynamique du projet.

Favoriser la QVP en ayant une organisation, des pratiques et une culture d'entreprise adaptées au travail en mode projet !

Si le Sponsor d'un projet peut exercer une influence sur ces leviers, ces derniers sont directement sous la responsabilité de la direction de l'entreprise qui doit constamment veiller à installer les conditions de succès pour les équipes projet. Face à ces leviers dits « structurels », le chef de projet et son équipe sont dans une stratégie d'adaptation et actionneront les leviers à leur niveau.

2. Antécédents liés au projet

Les antécédents liés au projet sont en général ceux sur lesquels le chef de projet et les acteurs projet ont une influence forte : **Comment l'organisation du projet favorise-t-elle la QVP ?**

Quatre antécédents sont donnés à titre d'exemple dans cet article comment ayant un impact direct ou indirect sur la QVP :

- **Le « sens » du projet** : nous cherchons tous à donner du sens aux choses et il en est de même sur les projets. C'est en général le rôle du Sponsor mais par délégation ou dans sa mise en œuvre effective, le chef de projet doit rappeler le sens du projet. Pourquoi ou « pour quoi » dépensons-nous toute cette énergie ensemble et pour qui ? Travailler avec l'équipe projet un « why » inspirant contribue non seulement à la performance mais doit être perçue comme une responsabilité pour contribuer à la quête de sens du collaborateur.
- **La clarté de la cible** : quand nous partons pour un voyage voire une aventure, il est important de fixer une cible à minima. Il en est de même pour tout projet. Une cible permet de se situer et tenir le cap lorsqu'on se sent perdu. Dans le monde du projet, il existe de nombreuses manières de clarifier la cible, et cela dépend du niveau de maturité de projet. Pour clarifier la cible on peut par exemple définir des objectifs et bénéfiques (mesurables si possible), lister les attentes sous la forme d'exigences (cahier des charges, énoncé des travaux, etc...), lister et décrire les livrables du projet ou dessiner les modèles cibles à atteindre en termes d'organisation ou de pratiques métier par exemple.



- **La clarté du "qui fait quoi"** : bien connaître les rôles de chacun et les périmètres de responsabilités permet à une équipe de travailler ensemble efficacement. Le chef de projet doit définir précisément le rôle de chacun, une structuration de projet solide et une formalisation des rôles et responsabilités (utiliser un « RACI » par exemple).
- **La clarté des modalités de travail en équipe** : un collaborateur qui arrive sur un projet doit pouvoir s'approprier rapidement les modalités de travail en équipe, notamment quand il arrive en cours de projet dans une équipe déjà constituée. Pour cela il est indispensable d'avoir réfléchi et avoir formalisé la manière dont l'équipe va travailler ensemble. Par exemple : les instances et comités, les revues clés, la manière de communiquer en interne et en externe ou les règles de vie au sein de l'équipe. Ces modalités de travail peuvent être partagées au travers d'un ou plusieurs documents : plan de management, charte d'équipe. Idéalement ces modalités de travail sont conçues au démarrage du projet avec toute l'équipe et ont pour objectif de fixer un cadre de collaboration motivant pour le collaborateur.

Favoriser la QVP en étant clair sur le sens du projet, sa cible opérationnelle, sa trajectoire et son organisation de travail !

Réunir les antécédents liés au projet contribue à un bon travail d'organisation et de planification lors de la phase de lancement du projet. La réunion de lancement est en général un bon révélateur de la capacité du chef de projet à poser des bases de travail solides. Dans ce cadre le Sponsor a aussi sa part de responsabilité pour poser le sens et vérifier que le projet démarre dans de bonnes conditions.

3. Antécédents liés à l'équipe projet

Les antécédents liés au projet sont ceux sur lesquels tout acteur projet possède une influence : **comment les relations au sein de l'équipe projet favorisent-elles la QVP ?**

Quatre antécédents sont donnés à titre d'exemple dans cet article comment ayant un impact direct ou indirect sur la QVP :

- **Des interactions sociales de qualité** : une fameuse étude d'Harvard² a déjà démontré que la qualité des relations humaines était le facteur le plus

² Robert Waldinger, directeur à la "Harvard Study of Adult Development" a conduit cette étude dont les données sont issues de 75 ans d'observation.



important pour une vie longue et heureuse, alors que peut-on mettre en place sur les projets ? Installer une atmosphère propice à la collaboration doit être une préoccupation de tout manager et du chef de projet dans l'écosystème qui nous concerne. Comment partage-t-on l'information afin qu'elle soit fluide ? Comment promouvoir et mettre en œuvre un respect mutuel et des principes de solidarité entre les membres de l'équipe ? Rentrer dans la logique de l'autre et favoriser les différentes formes d'empathie contribue à des interactions de qualité.

- **Des règles et des valeurs partagées** : poser le cadre de travail permet à tout collaborateur de recadrer les « déviations » de manière légitime et plus sereine lorsque cela est nécessaire. Du fait de la diversité des cultures, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises règles, il y a celles que l'équipe décide de mettre en place au démarrage du projet. Le fait que l'équipe s'accorde sur son propre cadre donne lui-même les moyens de s'autoréguler de manière plus apaisée.
- **Un recadrage 360 naturel et bien vécu par tous** : que ce soit dans le milieu sportif ou en entreprise la capacité à donner et recevoir des feedbacks est une des clés de la performance des équipes. Au sein d'un projet la régularité et la fluidité des feedbacks impacte la vitesse à laquelle elle monte en puissance et devient performante. Pour favoriser les feedbacks et leurs bénéfices associés il doit y avoir une sensation d'équité dans tout recadrage et un droit à l'erreur permettant à chacun de se sentir libre de proposer des actions de progrès³.
- **Des relations sereines et constructives lors d'un imprévu sur le projet** : S'il y a bien un élément inhérent à tous les projets, ce sont les imprévus. Il n'existe pas de projet qui se passe comme prévu et pourtant lorsqu'un imprévu arrive, ce qui n'est jamais agréable, ce dernier est souvent mal vécu. Les collaborateurs peu habitués au mode projet sont d'autant plus sensibles aux imprévus, et il est important de les accompagner afin de traiter les événements impactant de manière constructive.

Favoriser la QVP en installant un cadre de travail partagé, des relations de qualité et une atmosphère propice à la collaboration !

³ Article ANTRON sur le droit à l'erreur : <https://antrop.fr/comment-travailler-sur-le-droit-a-erreur-pour-renforcer-lefficience-de-votre-organisation/>



Bien évidemment le chef de projet a un rôle clé dans l'installation de ces conditions de succès, mais chacun a sa part de responsabilité. On retrouve ces conditions de succès dans certains systèmes créés de manière empirique pour vivre en communauté, les accords Toltèques par exemple. C'est au lancement du projet que l'équipe doit coconstruire et formaliser dans la charte d'équipe la manière dont elle va collaborer.

4. Antécédents liés au collaborateur projet

Même si le manager peut avoir une influence sur ces antécédents c'est bien le collaborateur lui-même qui doit faire son chemin, qu'il soit accompagné ou non.

Comment mes perceptions et mon état d'esprit favorisent-ils la QVP ?

Voici trois exemples d'antécédents à la main du collaborateur et ayant un impact direct ou indirect sur la QVP :

- **J'ai organisé un bon équilibre vie professionnelle et personnelle** : chacun possède sa propre vision de la relation au travail et trouver son équilibre est un chemin personnel. Le manager peut aider le collaborateur à trouver son équilibre et dans certains cas adapter les modalités de travail.
- **J'ai conscientisé ce qui me motive dans le projet** : dans un projet, il existe une multitude de leviers que l'on peut actionner pour motiver. Les défis, le challenge, la sensation d'apprendre, la contribution à une cause, la qualité des relations ou l'ambiance. Si le chef de projet peut influencer la perception de ce qu'est le projet il peut aussi organiser les rôles et responsabilités pour que le collaborateur y trouve ses motivations.
- **Je me retrouve dans les valeurs du projet** : nous l'avons vu précédemment, avoir des valeurs partagées contribue à une bonne cohésion d'équipe mais c'est aussi important que le collaborateur se retrouve dans les valeurs du projet. Au sein d'une équipe chacun peut contribuer à installer des valeurs qui lui sont propres et contribuer ainsi à son atmosphère.

Favoriser la QVP en prenant conscience de ce qui motive dans le projet et trouver l'équilibre entre objectifs individuels et collectifs !

Le chef de projet mais plus largement tout membre de l'équipe projet contribue à veiller à ce que chacun trouve sa place sur le projet. Cette attention à l'autre est un signe des équipes performantes et tout manager doit créer les conditions pour que chacun puisse l'exprimer librement.



5. Antécédents liés à l'environnement de travail

Il ne faut les oublier car c'est ce qui facilite la vie des collaborateurs tous les jours :
l'environnement de travail favorise-t-il la QVP ?

La QVP est indéniablement impactée par les environnements de travail physiques et virtuels :

- **Concernant les espaces physiques de travail** : en parlant de QVT et des espaces de travail, on pense forcément à l'ergonomie des postes de travail et à l'agencement des bureaux qui font souvent débat au sein des équipes. Faut-il une machine à café un babyfoot ou des espaces communs confortables ? La mise en place du télétravail a poussé les entreprises à repenser leurs espaces de travail pour faire revenir les collaborateurs sur site. Cette nouvelle réalité a permis des avancées dans l'aménagement d'espaces afin de donner envie de revenir sur site. La nature des interactions sur site a elle aussi évolué, car se croiser devient moins fréquent et des logiques du type « place to meet instead of place to work » ont émergé. Qu'en est-il sur les projets ? La spécificité des projets est de solliciter des contributeurs qui possèdent déjà leurs propres espaces de travail par ailleurs. Le dilemme de l'entreprise est de savoir anticiper le retour sur investissement lorsqu'elle crée un espace physique de travail dédié à l'équipe projet. L'expérience démontre que les équipes colocalisées sont plus performantes mais il reste à démontrer l'impact sur la QVP.
- **Concernant les espaces virtuels de travail** : la généralisation du télétravail oblige les entreprises à développer des espaces de travail virtuels plus performants, car ces derniers impactent plus fortement la vie du collaborateur. Cela est d'autant plus vrai sur les projets dont la nature impose une intensité d'interactions soutenue entre des équipes souvent dispersées et n'ayant pas toujours l'habitude de coproduire ensemble. Dans ce cadre, il est indispensable de faciliter la vie des équipes avec des espaces documentaires partagés, des espaces collaboratifs ou des outils de réunions en ligne adaptés. Une attention particulière doit être portée à la capacité des collaborateurs à utiliser ces outils. Des formations sont souvent nécessaires. Par ailleurs le chef de projet doit être vigilant sur les « règles de vie » dans les espaces virtuels qui sont difficiles à réguler.

Favoriser la QVP faisant en sorte que l'équipe se sente bien dans les espaces projets, quels qu'ils soient, et aie un environnement de travail adapté !



Le chef de projet sous-estime parfois l'importance des espaces de travail. Si ces espaces ne sont pas au niveau des ambitions du projet il doit savoir se battre pour les obtenir et doit souvent démontrer quel sera le « retour sur investissement » de moyens spécifiques : des espaces aménagés et dédiés à l'équipe projet, ou des outils performants. En complément, et notamment pour les espaces virtuels, le chef de projet doit fixer les règles de vie en commun. Pour cela il dispose de la charte d'équipe projet qui peut notamment fixer des règles sur les horaires de travail en distanciel ou les règles de vie dans les espaces physiques. L'ensemble de ces dispositions contribuent à une meilleure QVP.

EN CONCLUSION

Prendre en compte l'impact du travail en mode projet sur la vie du collaborateur devient une nécessité que les entreprises sous-estiment souvent. Un collaborateur habitué aux activités dites « routinière » doit être accompagné pour « bien vivre le mode projet » et diminuer les RPS.

Ainsi prendre en compte l'augmentation du fonctionnement en mode projet doit devenir une priorité pour les entreprises !

Pour conclure gardons à l'esprit qu'il existe de nombreux leviers pouvant contribuer à une meilleure QVP et chacun à son niveau dans l'entreprise peut y contribuer !

à PROPOS DE L'AUTEUR



JEAN-CHARLES

Les réflexions de Jean-Charles Hainglaise s'appuient à la fois sur 25 ans d'expériences en mode projet et la volonté de contribuer à améliorer les pratiques projet par la recherche. L'ambition de cet article est d'aider les managers à passer à l'action et créer les conditions de performance de leurs projets tout en créant une atmosphère propice aux collaborations et à la qualité de vie sur les projets»

Pour recevoir nos prochaines publications, suivez-nous sur LinkedIn



Retrouvez-nous sur notre site
www.antrop.fr



SUR NOTRE BLOG



Carnet de route :
Osez l'effet terrain !



Carnet de route :
Choisir les indicateurs pour
piloter sa transformation



La mémoire du futur pour
mobiliser vos équipes et
augmenter les chances de
succès de votre projet



Lorsque manager
ne fait plus envie...



Comment travailler
sur le droit à l'erreur pour
renforcer l'efficacité de
votre organisation

- Anthropologie
- Culture Client
- Culture Entreprise
- Excellence Opérationnelle
- Innovation
- Management
- Organisation
- Projet Programme
- Sociodynamique
- Travail hybride