

Introduction

Manager un projet pour la première fois ! Est-ce que l'on ne gère pas toujours un projet pour la première fois ? Un projet contient nécessairement une forme de nouveauté qui le rend pour partie singulier. Que ce soit par leur contenu, leur finalité, leur méthodologie ou les contextes dans lesquels ils se déploient, deux projets ne sont jamais totalement identiques. Il y a bien, dans la notion de projet, l'idée que l'on gère cette mission pour la première, et en même temps, pour la dernière fois.

Cela veut-il dire qu'on ne peut être un chef de projet expérimenté ? Certes non ! Cette expérience, c'est celle de celui ou de celle qui est « averti », qui sait globalement à quoi s'attendre dans un projet. Il ou elle peut ainsi se mettre en éveil et se préparer à gérer des situations types, alors même que l'on ne peut pas prédire ce qu'elles seront dans le détail, ni comment elles vont se dérouler.

Nous pensons que, dans les entreprises, les collaborateurs, quels que soient leur âge, fonction et niveau d'expérience sont mal préparés à répondre aux exigences des situations projet.

Celles-ci sont en effet plus complexes qu'il n'y paraît de prime abord. Complexe... du latin *complexus*, ce qui est tissé, ce qu'il est à la fois difficile de discerner et dont on ne peut avoir l'espoir d'une représentation exhaustive.

La complexité du projet vient de l'abondance des facteurs à prendre en considération dans une situation toujours urgente. Mais la complexité tient également du sens qu'il faut donner, au moins provisoirement, aux phénomènes que l'on observe. Le nouveau chef de projet doit s'accoutumer à vivre avec l'incertitude. Il doit renoncer à vouloir la réduire *a priori*. Il doit renoncer à ne s'engager que lorsqu'il aura une information parfaite. Il doit imaginer que la demande de la direction générale peut évoluer, qu'elle est imprécise. Il doit envisager que le client puisse ne pas très bien savoir ce qu'il veut. Il doit s'accommoder des acteurs en présence, orienter et gérer leurs contributions et énergie, positive ou négative.

Les entreprises ne forment pas leurs collaborateurs à évoluer dans la complexité et à vivre l'incertitude. Elles les forment au mieux, à la maîtrise d'outils de « bonne gestion » (planification, coordination, suivi, contrôle).

L'idée qui a présidé à la rédaction de cet ouvrage consiste à proposer un transfert d'expérience au travers d'un modèle d'apprentissage différent, fondé sur le récit, qui occupe toute la première partie.

C'est dans une situation typique de la complexité d'un projet que nous retrouvons Pascal Delerme. Cet ingénieur trentenaire a maintenant une bonne dizaine d'années d'expérience, et se trouve actuellement responsable de production chez Créaludo, une grosse PME bien connue des enfants et de leurs parents, l'un des leaders du jouet en France.

Pascal va progressivement se trouver à la tête d'un projet qu'il va devoir, bon an mal an, mener à son terme. Son histoire n'est pas celle d'une « success story », loin s'en faut ! Cependant, elle nous a paru intéressante car elle montre bien à notre sens toutes les dimensions qu'il faut prendre en compte lorsque l'on gère un projet, et dont pourtant on ne nous a jamais parlé avant d'en prendre la responsabilité. Bien entendu, Pascal n'est pas seul, il a une équipe et est entouré d'acteurs qui peuvent l'aider. Certains sont réservés sur la pertinence de son projet. D'autres y sont même hostiles. Et il pourrait encore s'accommoder de ces jeux d'acteurs, s'il était lui-même serein quant au soutien de sa direction générale. Le projet n'est d'ailleurs pas forcément très clair au départ... et même un peu après. Il faudra que Pascal parvienne à le définir « chemin faisant », alors même que des décisions irréversibles ont déjà dû être prises.

Pascal va vivre des moments intenses au travers des 7 chapitres de cette première partie. Il va se révéler à lui-même et auprès de ses collaborateurs. Il va se rendre compte qu'un projet peut envahir votre vie, y compris votre vie privée, et que cela peut causer quelques dégâts si on n'y prend pas garde. Mais est-ce que Pascal a été tout à fait conscient de ce qu'il a vécu ? Pouvait-il facilement penser et agir en même temps ?

Notre souhait est de partager une analyse de la complexité de ce projet particulier, qui est emblématique de nombreuses situations projet. Le récit permet d'appréhender la situation dans sa globalité, et dans toute sa dynamique. Les acteurs sont là, ils agissent, ils décident, ils évoluent. Ils s'affrontent ou s'épaulent. Ils partagent des moments sensibles, dans tous les sens du terme. Il faut laisser le récit se dérouler avant de partager ensuite sur cette expérience.

Nous proposons ainsi d'analyser le projet dans la seconde partie de cet ouvrage. Cette analyse représente une base d'expérience. Des recommandations sont discutées, des outils sont présentés et illustrés à partir de ce qu'a vécu Pascal. Des concepts sont mobilisés pour aider à comprendre.

Nous le ferons certes en appelant des concepts et outils déjà éprouvés en management par projet, mais aussi en introduisant quelques propositions innovantes. Sept questions clés vont être traitées dans l'analyse proposée dans la seconde partie de cet ouvrage :

- ◆ Comment passer de l'idée au projet ?
- ◆ Comment définir le projet ?
- ◆ Comment structurer la dynamique d'un projet dans le temps ?
- ◆ Comment générer de l'innovation par le projet ?
- ◆ Comment manager l'équipe projet ?
- ◆ Comment évaluer la position politique des acteurs ?
- ◆ Comment gérer la fin du projet et l'après-projet ?

Vous l'aurez compris, cet ouvrage mi-roman, mi-manuel, est fondé sur des principes pédagogiques forts et structurants. Nous les avons établis au travers de notre expérience des projets, des situations complexes et de nos enseignements. Il est important que nous les précisions au lecteur.

- ◆ Nous avons la conviction que le récit est un mode d'apprentissage particulièrement adapté à l'acquisition de savoir-faire de management de projet. L'observation intelligente, et accompagnée de situations vécues par d'autres, constitue un miroir pour regarder différemment ses propres pratiques et prendre du recul sur son quotidien. De nombreux lecteurs se reconnaîtront dans les comportements de Pascal ou ceux des acteurs qu'il va croiser sur son chemin. Plutôt que l'apport d'outils désincarnés, nous avons choisi de vous faire vivre de l'intérieur la complexité d'une situation proche de celles vécues dans les entreprises.
- ◆ Ce choix narratif permet également d'aborder le projet comme un processus, une aventure avec une chronologie d'événements. Il y a un passé et des futurs possibles. Des acteurs apparaissent et disparaissent, des aléas bousculent les prévisions... Ce regard longitudinal permet d'insister sur les enchaînements d'action, les ruptures, bifurcations et trajectoires que prennent le projet et les acteurs qui s'y sont engagés. Il offre donc un accès privilégié pour mieux comprendre les dynamiques complexes d'une construction collective au cours du temps.
- ◆ Nous avons également choisi de mettre plus particulièrement l'accent sur la dimension managériale dans l'analyse de la conduite de projet. Loin de nous l'idée de contester l'utilité des outils et techniques, nous en parlerons d'ailleurs dans l'analyse. Mais le succès d'un projet se joue, selon nous,

12 *Manager un projet pour la première fois*

bien davantage au niveau de la capacité à animer une équipe, à interagir avec un environnement, à comprendre des jeux politiques qu'à l'application d'outils de gestion. Pour nous, il s'agit plus de « faire vivre un projet » que de le gérer !

Le rideau s'ouvre sur notre héros, homme ordinaire, qui deviendra chef de projet. Pascal Delerme est seul dans son bureau, hypnotisé par un petit morceau d'étoffe qui va changer sa vie professionnelle...

Si vous êtes prêt à vous lancer dans l'aventure avec lui, il suffit de tourner la page !