

BELLENGER, Lionel ; COUCHAÈRE, Marie-Josée, 1999. - Animer et gérer un projet : un concept et des outils pour anticiper le futur. - 4^{ème} édition actualisée. - Paris : ESF éditeur. -175 p. (Formation permanente). ISBN : 2-7101-1359-7

Cet ouvrage se présente sous la forme d'un manuel de formation qui propose une réflexion et des outils pour construire un "état d'esprit projet", c'est-à-dire des attitudes pour mener à bien un projet de sa naissance à sa réalisation. Le contenu de cet ouvrage est issu de séminaires de formation et de perfectionnement en sciences humaines et a été réalisé conjointement par Lionel Bellenger et Marie-Josée Couchaère.

Titulaire d'une maîtrise en Sciences Humaines et directeur de la plus importante collection française d'ouvrages destinés à la formation (collection Formation Permanente), Lionel Bellenger¹ nous apporte à travers cet ouvrage un éclairage avisé sur la thématique du projet. A relever que cet auteur apparaît comme l'un des meilleurs experts formateur en matière de communication (expression orale) et de négociation.

M.-J. Couchaère travaille, elle, comme consultante formatrice en communication et en management et est l'auteur de différents ouvrages en communication et en efficacité personnelle.

Synthèse de l'ouvrage

La démarche "projet" a été appliquée dans les entreprises autour des années 75-80, avec une mode nettement plus marquée lors de la décennie 80-90. L'ouvrage est découpé en trois parties. La première partie intitulée *CONNAISSANCE DU PROBLÈME* apporte des notions théoriques autour de la réalisation d'un projet (organisation, ressources, rôles, ...). Ensuite, la seconde partie, *APPLICATIONS PRATIQUES*, invite à des tests et ateliers pratiques permettant de mesurer nos propres aptitudes en tant que chef de projet. Enfin, la troisième et dernière partie, *LES ANNEXES*, propose un lexique et une bibliographie qui peuvent s'avérer utiles dans la perspective d'une autoformation individuelle.

La première partie constituant la partie la plus importante de l'ouvrage, nous avons jugé pertinent de nous y arrêter de manière plus approfondie. Effectivement, elle est essentielle par le fait qu'elle est composée des repères majeurs (anticipation, autonomie, objectifs, gestion du temps, ...) et des notions élémentaires à la gestion d'un projet qui est la thématique centrale de ce livre. Bien que théorique, elle constitue le cadre solide des déterminants indispensables à tout projet.

L'anticipation et la gestion du temps apparaissent comme des repères contribuant fortement à la réussite d'un projet. Par anticiper, il faut comprendre s'organiser, avoir une longueur d'avance afin de concilier ressources et objectifs du projet. L'anticipation permet de créer les conditions idéales à la réalisation du projet dans le respect de son sens premier. D'autre part, la gestion du temps, c'est non seulement la réalisation des étapes du projet (avant-projet, étude du projet...), mais aussi et surtout tout ce qui s'articule autour des facteurs humains et organisationnels (négociation entre les équipiers, définition du sens commun, ...).

Il est fort intéressant de constater que les auteurs ont dédié un espace à **la motivation**, repère souvent négligé permettant de mesurer l'appartenance et la convergence des membres autour du projet. A travers cela, le projet reste un travail, un processus qui se construit à travers des choix, des objectifs, des remises en question et qui est source de développement de compétences dans tous les cas.

Parallèlement, les auteurs consacrent un chapitre à la **méthodologie du projet** à travers une énumération de points permettant d'élaborer la structure du projet à travers trois temps forts : le fondement du projet, le plan d'action et le plan d'animation. L'ouvrage propose un guide pratique pour concevoir et mettre en œuvre un projet sous la forme de dix points clés qui sont : *objet – motifs – objectifs – ressources – timing – rôles – résistances – ajustements – communication – bilan*. Enfin et pour terminer cette première partie, les aspects humains et organisationnels du **management de projet** sont abordés.

¹www.lionelbellenger.fr

La seconde partie, *APPLICATIONS PRATIQUES*, propose dix exercices concrets liés au contenu du séminaire avec des corrigés. Cette partie à l'avantage de faire un lien entre éléments théorique et pratique. Par exemple, un exercice permet d'évaluer, à titre personnel, nos aptitudes pour assumer un rôle de chef de projet². Le contenu des exercices apporte également un enrichissement par les terminologies utilisées (vocabulaire de projet).

La troisième et dernière partie, *LES ANNEXES*, est constituée d'un lexique des principaux termes utilisés dans le domaine du projet ainsi que d'une bibliographie utile à toute personne intéressée à élargir ses connaissances et ses aptitudes pour devenir un bon chef de projet.

Analyse personnelle

Le découpage de l'ouvrage est intéressant: tout d'abord, la première partie donne les aspects théoriques du projet d'une manière large et complète constituant un repère toujours d'actualité ; la seconde partie, sur la base d'exercices, constitue un lien entre théorie et pratique. D'autre part, il se présente sous forme de manuel de formation pratique qui prend bien en compte la réalité du terrain. C'est un outil de travail facile d'accès et utilisable en tout temps par le chef de projet.

Il rend à mon sens le lecteur attentif à des éléments parfois oubliés pouvant nuire à la réussite du projet (identité du projet, gestion de la motivation des équipiers, communication à l'interne, ...). Il donne aussi de bons conseils pour une planification efficace de tout type de projet. Je retiens de cet ouvrage "**Le projet en dix points clés**"³, véritable guide de conception et de mise en œuvre du projet. Cette suite de repères, mis bout à bout, permet de prendre en considération un maximum de dimensions afin de maximiser les chances de réussite d'un projet. Les indications, angles de pensées et recommandations développés tout au long de l'ouvrage enrichissent la pensée et le savoir du lecteur. La lecture de l'ouvrage est relativement aisée par la présence d'exemples et d'explications tout au long de celui-ci. Cependant, j'estime que la qualité du lexique n'est malheureusement pas en adéquation avec la qualité de l'ouvrage, notamment en matière de vocabulaire et de définition des concepts évoqués.

En conclusion, je pense que cet ouvrage est très utile pour développer, maintenir, ou renforcer un cadre de référence autour de tout projet. Il m'a apporté à la fois éclairage et remise à niveau des connaissances.

La complexité d'un projet amène les auteurs à relativiser la portée de leurs conseils en insistant sur le fait qu'il n'y a pas de recettes et pas vraiment de méthodes pour animer un groupe de projet.

Toutefois et en tenant compte de l'année de parution de l'ouvrage et du concept de projet né dans les années 80, on peut se demander dans quelle mesure, le contenu d'un tel ouvrage devient utopique aujourd'hui par le fait de l'immédiateté, de la mondialisation, des pressions externes ou encore par les changements sociétaux. Ces éléments ne permettent pas toujours de considérer systématiquement les repères et valeurs évoqués dans l'ouvrage et de développer sainement un projet.

Un tel ouvrage, qui traite en profondeur le thème du projet, à toute sa place dans nos musées et s'inscrit pleinement dans le développement des compétences et savoir-faire des employés en charge de projet.

Personnellement, je recommande cet ouvrage pédagogique et très complet car il établit une passerelle entre la théorie et la pratique, entre la réflexion et l'action.

Anne-Valérie Liand. Cours de base en muséologie. ICOM-Suisse, 2011-2012.

²Animer et gérer un projet : Exercice pratique 6 (p. 127) en rapport avec la théorie décrite en page 70 (Les 18 atouts du chef de projet).

³Animer et gérer un projet : pp. 53 à 65.