



Les réunions de concertation sont un des moyens du travail en mode projet (ici, Life + Pêche à pied de loisir dans la Somme).

© Lola de Cubber / Agence des aires marines protégées

CONDUITE DE PROJETS

S'appuyer sur, plutôt que lutter contre

Réussir à travailler en mode projet nécessite un changement de posture. Écoutez donc les conseils de Yoda le chat pour avancer sur la bonne voie...



Deux heures de footing. Nécessaires pour se vider la tête mais de retour chez lui, J. retrouve ses pensées en boucle. Les mêmes questions. Comment va-t-il réussir à mener à bien ce projet qui vient de lui être confié ? Sa charge de travail est déjà importante et les heures qu'il y consacre commencent à bousculer sa vie personnelle. Où trouver le temps ? Et puis, il se reproche d'avoir été bien passif face à son interlocuteur. Même lorsque certains aspects lui paraissent peu clairs, ou irréalistes, il n'a pas osé intervenir, acquiesçant en silence. Il se sent un peu en colère contre lui-même. Et les pensées stériles défilent. Pourquoi ?

« Il est encore temps ! »

Qui avait parlé ? Le chat à ses côtés le regardait intensément de ses yeux de félin. Temps de quoi ?

- Temps de cesser de s'agiter. Temps de reprendre au début. De poser les questions indispensables, d'obtenir les informations nécessaires. Afin de

pouvoir mener à bien ce projet tout en respectant les missions qui te sont confiées. Difficile, si tu te places en simple exécutant.

- Oui, bon, d'accord. Facile pour un chat. Mais tu ignores tout des paradoxes du management. Soyez autonomes ! Prenez des initiatives, activez la coopération et rendez-moi compte !
- De la méthode avoir tu dois.
- Allons bon, « Yoda le chat ». De la méthode. Mais encore ?
- Procéder par étapes. Un, fonder le projet : quel est le besoin ? Quelle est cette réalité future, censée le satisfaire ? Fonder le projet va te permettre d'appréhender les moyens nécessaires : humains, techniques, en temps... En qualité de chef de projet, tu dois avoir une représentation claire de cette vision pour orchestrer les actions à conduire, actionner les leviers, fédérer les différents acteurs.
- En effet, mais quelle responsabilité !
- Tu n'es pas seul. Tu auras une équipe,

la hiérarchie et tous les soutiens que tu sauras activer en cours de projet.

- Ma hiérarchie ?
- Oui. Le plus tôt tu l'associeras, le mieux ce sera. En te positionnant d'emblée en partenaire plus qu'en simple collaborateur. Être acteur co-responsable de ce qui se fait, se dit et aussi de ce qui ne s'est pas fait, pas dit. Valider les points clés de départ (cadrage de la demande), cerner les parties prenantes, les enjeux inhérents au projet, les ressources nécessaires (ce qui inclut la question de l'équilibre avec tes autres missions et parfois l'affichage clair de tes priorités), les risques, les contraintes. C'est l'étape préalable indispensable. Tu auras alors une connaissance de la situation présente (analyse factuelle), et les finalités seront claires pour toi. À partir de là, tu pourras organiser le projet et planifier les étapes. Ce temps investi sera largement



Ils ont testé

Sonia Bertrand, directrice du Cen Languedoc-Roussillon

Soixante-dix projets par an.

Au Cen LR, comme dans beaucoup d'associations, les projets font vivre la structure. Les enchaîner garantit les entrées financières, mais être dépendant du calendrier des autres nécessite une organisation en conséquence.

« On a construit un plan assurance et contrôle qualité pour formaliser toutes les actions, les méthodes, l'organisation : mettre en place un agenda partagé et un annuaire, un tableau de bord, une note de rappel de l'utilisation des logos. »

Le point essentiel est d'identifier, dès le départ, un coordonateur. Il n'a pas de responsabilité hiérarchique sur l'organigramme du projet. C'est un pilote, plus qu'un manager. Comment le choisir ? Il doit savoir fédérer, avoir de l'expérience dans des travaux collaboratifs. S'il est expert dans un domaine, c'est encore mieux. Mais on ne peut pas penser « tout seul j'irais plus vite ».

Un conseil ? Ne pas multiplier inutilement les réunions, mais ne pas faire l'économie de réunions utiles pour faciliter les échanges, tenir tout le monde au même niveau d'information.

sonia.bertrand@cenlr.org

Benjamin Ponge et Fanny Le Fur, Agence des aires marines protégées (AAMP), montent le premier dossier Life intégré français.

Pré-projet soumis en septembre dernier à la commission européenne.

L'AAMP a fait le choix d'embaucher spécifiquement pour le montage de ce dossier. C'est ainsi que Fanny Le Fur a pu être recrutée en renfort. Elle est à 100 % sur le Life.

Les interactions avec les experts de l'Agence des aires marines sont nombreuses. Il faut tenir les équipes au courant des débats et de l'avancée du dossier. Benjamin et Fanny ont mis en place un réseau de référents dans chaque parc marin et dans chaque antenne de l'agence. Ils ont également organisé des réunions de présentation dans les départements. « C'était d'autant plus important pour nous qu'il nous paraît essentiel de capitaliser l'existant, de ne pas refaire un travail qui aurait déjà été fait ».

Un conseil ? Prendre le temps de consulter des personnes qui ont déjà mené ce genre de projets. « Nous sommes allés voir nos collègues du Life pêche à pied et des collègues espagnols d'un Life intégré. On se rend ainsi déjà compte en termes de charge de travail qu'il faudra plus de trois personnes pour coordonner le projet. » Une expérience qui permet aussi de décomplexer : « On peut toujours faire mieux ! » Cela permet aussi de confronter les idées à un regard extérieur : extérieur à notre petit cercle, à notre structure, voire extérieur à des spécialistes de la protection de l'environnement ou du milieu marin.

benjamin.ponge@aires-marines.fr, fanny.lefur@aires-marines.fr

gagnant à la fin [moins d'erreurs, moins de tâtonnements, plus de réussite...].

- Le temps, c'est justement ce que je n'ai pas.

- Une remarque bien humaine... Nous, les chats, l'avons puisque nous faisons ce que nous avons à faire, sans perdre du temps à regretter ce que nous ne faisons pas. Donc, ce que je dis, c'est que tu vas fixer des priorités, des durées réalistes. Avec la souplesse et la rigueur nécessaires. Anticiper, tout en étant ouvert aux changements. Ne pas confondre objectif et moyen. Par exemple, organiser une

réunion si elle te semble être le bon moyen pour atteindre l'objectif que tu t'es fixé. Seulement pour cela. En y invitant les acteurs adéquats (apporteurs de ressources). Pas une réunion pour faire une réunion. Chronophage parce que mal calibrée, mal préparée, inadéquate, mal conduite.

- Donc investir du temps au départ. D'accord. Le temps est un investissement qui dépend des priorités que l'on se donne. Ma responsabilité de chef de projet se marque dès l'entretien initial dans mon positionnement, puis dans ma conduite de

l'ensemble du projet, en « facilitateur ». Comment alors développer la collaboration ?

- C'est la phase « Faire vivre le projet ». L'accompagnement de l'équipe : partager une vision, bâtir des relations de confiance, marquer les étapes, fixer un cadre, s'appuyer sur les compétences de chacun, assurer un suivi, faire le lien... Prendre recul et hauteur nécessaires par rapport à ses propres connaissances, ses propres points de vue. C'est développer une expertise à gérer les processus. S'appuyer sur l'énergie de l'autre même en situation de désaccord. On retrouve ces points aussi bien dans la conduite d'un projet spécifique que dans une organisation privilégiant des processus de coopérations (mode transversal, équipe pluridisciplinaire, mode projet).

Dans un environnement globalement orienté vers la compétition, la recherche de l'immédiateté, la solution clé en mains, les modes de coopérations sont perçus parfois comme peu réalistes ou peu efficaces. Lorsque l'urgence régit les priorités, la coopération trouve difficilement sa place. Fonctionner en mode projet, c'est s'appuyer sur, plutôt que lutter contre, c'est rechercher des appuis et accompagner. Cela nécessite de savoir distinguer ce qui est sous son contrôle et ce qui ne l'est pas, c'est apprendre à lâcher prise lorsque cela ne l'est pas. C'est être à l'aise avec la « circulation » des pouvoirs.

- Procéder avec calme et méthode, par étapes. Poser ses choix. Prendre de la hauteur. Investir dans l'énergie de l'équipe. Investir le temps nécessaire. C'est bien ça ?

- Oui. Aller vite est possible. Se dépêcher, c'est courir le risque d'être moins lucide, moins pertinent, moins efficace. Décider tout seul est possible et apparemment plus rapide. C'est courir le risque de se priver d'autres apports, de limiter les capacités de réponse, de perdre de l'adhésion. Mettre le nez dans le guidon est une tentation fréquente, c'est courir le risque de perdre de vue le cap, d'oublier la vision. « Hâte toi lentement » dit le sage. Et avec méthode... m'as-tu vu chasser ? • **Henri Evrard**, formateur, he.evrard@gmail.com

ALLER PLUS LOIN

Voir les formations autour de ce sujet dans le catalogue des formations Aten : formation.espaces-naturels.fr