

# Sommaire

Introduction .....	9
--------------------	---

## Partie 1

### Le projet Zumanoïdes

Les principaux protagonistes .....	13
<i>Les membres de l'équipe projet Zumanoïdes</i> .....	13
<i>Les membres du comité de pilotage</i> .....	14
<i>Les autres acteurs</i> .....	14
1 L'irruption .....	15
2 La révélation .....	22
3 L'affirmation .....	30
4 L'interrogation .....	40
5 La transformation .....	51
6 L'envolée .....	60
7 Épilogue .....	69

## Partie 2

### L'analyse

1 Comment passer de l'idée au projet ? .....	77
Repérer les éléments personnels qui nous rendent sensibles aux opportunités ....	77
Favoriser la détection d'opportunités susceptibles d'être transformées en projet .....	79
<i>Faire sortir les collaborateurs de l'entreprise</i> .....	80
<i>Sensibiliser et responsabiliser les acteurs eux-mêmes</i> .....	80
<i>Favoriser des postures de questionnement et d'écoute</i> .....	80
<i>Savoir s'appuyer sur un large réseau de contacts</i> .....	81
<i>Laisser une chance aux idées nouvelles par un principe de bienveillance</i> .....	81

## 6 Manager un projet pour la première fois

Transformer une opportunité pour en faire un projet .....	82
<i>Raisonner en termes de valeur stratégique</i> .....	83
<i>Raisonner de façon globale</i> .....	83
<i>Travailler de façon collective</i> .....	83
<i>S'appuyer sur un sponsor</i> .....	84
<i>Savoir vendre ses idées</i> .....	84
<i>Affirmer ses convictions et jouer l'effet Pygmalion</i> .....	85
<i>Accepter de travailler « en perruque »</i> .....	85
<b>2 Comment définir un projet ?</b> .....	87
Le projet compris comme un futur désiré, à construire .....	87
Définir la cible du projet .....	88
<i>Ne jamais oublier le client du projet</i> .....	89
<i>Considérer le résultat sous forme de livrable, d'objectif et d'indicateurs</i> .....	89
<i>Évaluer les contraintes et les ressources</i> .....	90
<i>Formaliser un plan de projet</i> .....	91
Prendre en compte les caractéristiques du parcours .....	91
<i>Considérer le projet comme un parcours d'apprentissage en continu</i> .....	92
<i>Être ouvert aux aléas et incertitudes tout au long du parcours</i> .....	93
<i>Admettre que le parcours est borné dans le temps et irréversible</i> .....	93
<i>Associer des compétences complémentaires dans un parcours collaboratif</i> .....	94
<i>Être conscient des risques du parcours pour l'entreprise comme pour l'individu</i> .....	95
<b>3 Comment structurer la dynamique d'un projet dans le temps ?</b> .....	97
Structurer le projet pour mieux (se) le représenter .....	97
<i>Changer l'orientation d'une phase à l'autre</i> .....	98
Ouvrir le projet dans les phases amont .....	100
<i>Faire exprimer les représentations en présence</i> .....	100
<i>Organiser l'ingénierie concurrente</i> .....	101
<i>Converger vers un scénario</i> .....	102
Veiller à équilibrer exploration et réalisation .....	103
<i>Les risques d'une exploration insuffisante ou tardive</i> .....	104
Choisir et déployer des outils de gestion de projet adaptés .....	105
<i>Choisir entre les méthodologies internes et les outils spécifiques pour le projet</i> .....	106
<i>Principes d'une planification selon la logique des événements clés</i> .....	107
<i>Les principes de la gestion par la valeur acquise</i> .....	108
<b>4 Comment générer de l'innovation par le projet ?</b> .....	111
Faire du projet un bassin de créativité .....	111
<i>Diversifier et adapter les types de créativité</i> .....	111
<i>Les facteurs humains facilitant la créativité</i> .....	113

Passer de la créativité à l'innovation puis au changement .....	114
<i>Développer l'innovation foisonnante</i> .....	116
<i>Évaluer l'impact des changements générés... et des résistances au changement</i> .....	117
<i>Le projet percuté donc directement les systèmes en place dans l'entreprise</i> .....	117
<i>Le paradoxe de l'innovation par les projets</i> .....	118
<b>5 Comment manager l'équipe projet ?</b> .....	120
La constitution de l'équipe .....	120
<i>Mener une analyse des besoins rigoureuse</i> .....	120
<i>Se méfier de la tentation de la « dream team »</i> .....	121
<i>Savoir composer entre l'idéal et la réalité</i> .....	121
<i>Faire de la constitution de l'équipe un enjeu collectif</i> .....	122
<i>Créer un collectif à géométrie variable</i> .....	123
Créer une dynamique d'animation de l'équipe .....	125
<i>Faire émerger la diversité des représentations du projet au sein de l'équipe</i> .....	125
<i>Créer une identité et un sentiment d'appartenance du projet</i> .....	125
<i>Engager l'équipe dans l'action</i> .....	126
<i>Créer une dynamique du succès</i> .....	126
Veiller à la pérennité des énergies et des implications dans la durée .....	127
Adapter et flexibiliser son mode de management .....	129
<i>S'adapter aux acteurs et aux situations</i> .....	130
<i>Prendre du recul pour s'ouvrir des marges de manœuvre</i> .....	131
<b>6 Comment suivre la position politique des acteurs clés ?</b> .....	133
Identifier les acteurs et leur position dès le départ du projet .....	133
Suivre l'évolution des positions en fonction de l'avancée du projet .....	136
Suivre l'évolution de la position des acteurs jusqu'en phase de réalisation .....	139
<b>7 Comment gérer la fin du projet et l'après-projet ?</b> .....	141
Mesurer le succès du projet : une question complexe .....	141
<i>Reconstruire le bon référentiel d'évaluation en fonction de la réalité du projet</i> .....	141
<i>Jouer des critères subjectifs pour conforter le succès objectif du projet</i> .....	142
<i>Envisager l'évaluation sous ses multiples aspects</i> .....	143
Préparer le choc émotionnel de la fin du projet .....	145
<i>Faire son deuil du projet</i> .....	146
<i>Aider les coéquipiers à faire leur deuil du projet</i> .....	147
Anticiper les conséquences et impacts personnels du mode projet .....	149
<i>Grandir par les projets</i> .....	149
<i>Prendre conscience des risques et dangers pour les individus</i> .....	150
<i>Ne pas se faire « presser » par le projet</i> .....	150
<i>Ne pas se faire écarteler par le projet</i> .....	151

## 8 *Manager un projet pour la première fois*

Interpeller la GRH de l'entreprise sur sa contribution .....	152
<i>Reconnaître les compétences spécifiques développées dans le projet</i> .....	152
<i>Synchroniser la participation à des projets et les parcours de carrière</i> .....	153
<i>Faire évoluer et adapter les systèmes d'évaluation et de rémunération</i> .....	154
<b>Pour conclure</b> .....	157
Ce qui se cache derrière le projet... ..	157
Le projet transforme les organisations et les hommes .....	159