
INTRODUCTION

Jérôme GUÉDON et Thierry BOUDÈS

Dans les entreprises, les projets d'aujourd'hui sont les revenus de demain. Cette position particulière des projets explique qu'il est difficile d'obtenir des cas de projets pédagogiquement exploitables. En effet, lorsque les entreprises parlent de leurs projets en cours, c'est souvent pour en souligner le caractère innovant et le management éloquent. Difficile alors pour les personnes intéressées par les projets d'y trouver ce qu'elles cherchent : les heurts et malheurs d'un projet en train de se faire. Lorsque ceux-ci sont dévoilés sur la place publique (dans les médias par exemple), les entreprises concernées se font plutôt discrètes. Il est alors difficile pour l'apprenant en gestion de projet de mettre en perspective les informations spectaculaires relatées par les médias.

Le caractère stratégique des projets explique la disette de cas pédagogiques en management de projet. Le petit nombre de cas est regrettable car les projets font pourtant de belles histoires. Comme toute bonne histoire, les projets commencent par une situation qui ne peut plus durer : le projet est lancé pour restaurer les conditions d'un avenir jugé plus favorable. Comme dans toute bonne histoire, il y a des bons et des méchants : des acteurs du projet soucieux de faire progresser leur innovation et de nombreuses parties prenantes plus ou moins convaincues. Comme dans toute bonne histoire, les rebondissements y sont légions : des changements de cahier des charges, des « points durs » techniques qui ne trouvent pas de solution, des dépassements de budgets et de délais qui peuvent remettre en cause l'existence même du projet. Enfin, comme dans toute bonne histoire, il y a des dénouements plus ou moins heureux. Certains épilogues sont positifs et ouvrent la voie à des « success stories » que l'on cherchera à imiter. D'autres fins sont moins glorieuses et ouvrent sur des histoires dont on cherchera au mieux à tirer les enseignements, au pire à oublier au plus vite.

Quoi qu'il en soit, les projets méritent d'être racontés et leur structure se prête bien à la mise en récit sous forme de cas. C'est l'objectif de cet ouvrage que de permettre la circulation des connaissances en gestion de projet à partir de différents cas de projet. Les praticiens y trouveront matière à conforter ou confronter leurs pratiques. Les étudiants en gestion de projet pourront se demander comment ils auraient fait à la place des protagonistes et se forger une première expérience, par procuration. Enfin, les enseignants pourront y puiser des cas venant compléter leur propre base d'expériences. C'est donc à un voyage dans l'univers des projets que cet ouvrage invite le lecteur.

Chaque cas se présente en deux parties : une première partie décrit une situation, sous la forme d'une histoire débouchant sur différents points problématiques. Ces points sont mis en valeur au travers de questions qui guident la réflexion. Une deuxième partie propose des éléments de résolution des questions posées et des éléments de bibliographie permettant au lecteur d'aller plus loin.

Dans le premier cas, Marine Yvorra et Thierry Boudès proposent d'explorer un projet criminel : le célèbre « casse du siècle » de Nice. Ce cas permet l'exploration des caractéristiques de « ce qui fait projet » et pose la question de la convergence d'un projet : comment passer d'une intention à sa concrétisation. Il s'agit bien entendu d'une situation limite qui permet de s'interroger sur les caractéristiques qui permettent de considérer ou non un ensemble d'actions comme un projet.

Ensuite, Geneviève Poulingue retrace l'histoire du « club de Montréal » un club de praticiens de la gestion de projet qui a largement contribué à influencer le champ en France. En donnant accès aux débats qui ont traversé – et traversent encore – ce club, ce cas permet de mettre en perspective différentes approches de la gestion de projet.

Dans le troisième cas, Gilles Garel propose une plongée dans l'univers automobile au travers du développement de la Laguna 2. Ce cas permet d'explorer les difficultés des processus d'innovation, notamment dans un contexte de responsabilité partagée entre un constructeur et des fournisseurs de premier rang. Il pose la question des stratégies de co-développement et la gestion des cascades de modifications que peuvent connaître les projets à mesure de leur avancement.

Marianne Abramovici et Laurence Bancel restent ensuite dans le domaine du transport, mais collectif cette fois. Elles nous proposent de vivre le développement du pass Navigo au sein de la RATP. Ce cas retrace le cheminement de conception de cette offre de service qui nous apparaît aujourd'hui évidente, mais qui résulte d'un intense travail en amont. Ce cas permet d'aborder les spécificités des projets de développements de services destinés à une clientèle de masse.

Anna Fortoul-Obermöller et Jérôme Guédon reviennent au monde de l'automobile en rappelant le contexte stratégique et concurrentiel de l'émergence de la Renault Espace qui au départ aurait dû être développée... par Peugeot. Ce cas montre l'ancrage des projets dans les organisations. Ils sont fabriqués, modelés, modifiés au regard de la perspective stratégique de l'entreprise.

Alain Asquin et Thierry Picq prolongent cette idée en analysant une organisation particulièrement innovante ne fonctionnant que par projets. Depuis 25 ans, cette entreprise développe un flux continu d'innovations, dont certaines, comme la Swatch, sont devenues mondialement célèbres. Quels sont les leviers et les enjeux d'un tel choix d'organisation des acteurs d'une entreprise ? Le cas permet d'explorer les conditions organisationnelles favorables conférant à une entreprise les caractéristiques d'une organisation « par projets ».

La question des acteurs est au centre du septième cas de cet ouvrage que propose Lionel Garreau. Il décrit le déroulement d'un projet de développement immobilier dans l'univers de la grande distribution. Les acteurs y sont très nombreux et le succès des projets passe par des dispositifs de coordination qui doivent pouvoir rassembler et trouver des points d'accord entre des intérêts multiples. La question du leadership des acteurs chargés du projet se trouve alors au cœur des enjeux.

Bon voyage !