

Gérer un projet en bibliothèque

Introduction

« Un projet consiste généralement en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources. »

Organisation mondiale de normalisation, norme ISO 10006 (version 2018)

Né dans les années 1980, le mode projet est une façon transversale de travailler en entreprise. Le cœur du fonctionnement n'est plus la dimension départementale et hiérarchisée, mais la notion d'**équipe temporaire, transversale aux différents services** de l'entreprise, et constituée spécifiquement pour mener un projet à son terme. L'objectif est de réunir les meilleurs experts et les meilleures conditions pour mener un projet donné dans les délais les plus courts. L'enjeu du fonctionnement en mode projet est de faire coexister au travail au quotidien, indispensable à la structure, la réalisation de nouveaux projets, sans remettre en cause les fondements de l'institution.

Dans les administrations, le management en mode projet cohabite avec une organisation hiérarchique et elle est mise en place pour favoriser :

- La recherche et le développement de nouveaux services,
- L'adaptation de l'organisation aux évolutions de l'environnement sociétal,
- L'introduction de nouvelles techniques : portails Internet, nouveaux supports, RFID, etc.
- La conduite de grands projets et changements transversaux, l'évolution majeure des missions,
- Le décloisonnement de grandes fonctions,
- La décentralisation des pouvoirs et des décisions.

Cette forme d'organisation demande une certaine maturité de la part de l'ensemble des acteurs de l'institution. En général, il faut plusieurs années pour que ce changement de culture opère. C'est néanmoins de plus en plus le cas dans les organisations aujourd'hui.¹ Un projet est donc tout autant un outil de management qu'un outil de gestion.

Définition d'un projet

Un projet, en bibliothèque comme ailleurs, se distingue des activités courantes.

Il a plusieurs caractéristiques spécifiques :

- Il s'agit d'un **processus unique** : le projet couvre un besoin ponctuel et spécifique dans un contexte donné. Cela implique donc de distinguer entre les activités non récurrentes (celles d'un projet) et les activités récurrentes (par exemple, celles de gestion). À la différence d'une activité de gestion, de type métier (circuit du document, rangement, acquisition, accueil du public...), le projet garde donc un caractère « unique », voire de changement, et non reproductible

¹ Voir Joëlle Müller, Noëlla Duplessis, « Comment monter des projets sur une base collaborative », in *Manager une équipe en bibliothèque*, Presses de l'enssib, 2014

- il est mis en œuvre **en vue d'atteindre un objectif précis**
- il suppose de **coordonner** et de **maîtriser** des activités différentes. Le projet se développe au croisement de plusieurs métiers : cela suppose une coordination des acteurs et un pilotage
- en mobilisant des **ressources adaptées et variées**, il suppose de mobiliser les moyens à la fois matériels et humains adaptés à l'objectif recherché
- **il est réalisé dans un délai donné** : le projet est limité dans le temps avec des dates de début et de fin

L'organisation en projet implique donc :

- **une équipe multi-métiers**
- **avec des objectifs précis**
- **et une durée de vie bien spécifiée**

Les exemples de projets couramment rencontrés dans le monde des bibliothèques sont :

- L'informatisation d'une bibliothèque ou sa réinformatisation
- La construction d'un bâtiment
- La création d'une animation : la programmation culturelle d'une bibliothèque est souvent construite en mode projet
- L'élaboration du projet d'établissement, d'une charte documentaire ou d'accueil
- Le réaménagement d'un espace,
- La création d'une nouvelle offre (ressources numériques, jeux vidéo).

Ces différents types de projets sont de nature et de complexité différentes. Mais ils auront tous un début et une fin, un calendrier à respecter, utiliseront des moyens humains et financiers et aboutiront à un produit qui pourra être évalué.

1. Le cadrage du projet ²

Pour parvenir à définir ces objectifs et cadrer le projet, on peut s'aider du Design thinking, ou « expérience utilisateur » (traduite du terme américain « User experience », UX³). Dans cette démarche, il s'agit de mettre l'utilisateur final au cœur du dispositif, dès la phase de réflexion, mais aussi de proposer des outils permettant de favoriser l'inventivité tout en privilégiant le bon sens, et enfin, d'arriver rapidement à un prototype qui facilitera l'élaboration du cahier des charges. La démarche de *Design thinking* intervient pendant la phase de **cadrage du projet** et permet de répondre aux questions suivantes :

- Quel(s) service(s) faut-il offrir ?
- Quelle sera sa valeur ajoutée pour l'utilisateur ?

² On peut voir cette vidéo de BFS Campus, très bien faite, sur le cadrage du projet : <https://youtu.be/RpWKFxSeuyM> (consultée le 14/06/2024)

³ Voir Carine Lallemand, Guillaume Gronier, *Méthodes de design UX*, Eyrolles, 2^{ème} édition 2020

- Qu'apportera -t-elle par rapport à la situation actuelle ?
- A quelle problématique, non résolue aujourd'hui, répondra -t-elle ?
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quelles fonctionnalités sont attendues ?

On peut aussi s'aider de la méthode QQQQCCP, méthode de questionnement, qui est un outil d'aide à la résolution de problèmes :

- QUI (est concerné) ?
- DE QUOI (s'agit-il) ?
- OÙ ?
- QUAND ?
- COMMENT ?
- COMBIEN ?
- POURQUOI ?

2. Les acteurs du projet

On distingue dans une gestion de projet trois grandes fonctions d'acteurs :

- le **commanditaire** = garant de la commande : décisionnaire et porteur de la vision stratégique. Son engagement et son implication sont un facteur clé de réussite. On l'appelle aussi **maître d'ouvrage**.
- le **chef de projet** = garant de la réalisation : engagé à côté du commanditaire, il est responsable du développement du projet, de la qualité des livrables et de l'utilisation optimale des ressources qui lui sont allouées et lui rend compte régulièrement. Le chef de projet coordonne donc les expertises et anime le projet collectif : il sait prendre du recul, il n'est pas dans une position d'expert mais dans une posture valorisant les compétences de chacun pour mener à bien le projet. Il est également nommé maître d'œuvre.
- les **membres de l'équipe projet** = garants de la qualité du travail. « Task force » de personnes qui sont affectées à temps plein ou à temps partiel sur le projet. Ces personnes sont choisies pour leurs compétences et expertise, font part au chef de projet des difficultés rencontrées, informent leur hiérarchie sur la charge dédiée au projet et sont sollicités sans passer par la voie hiérarchique mais avec l'information de leur supérieur.

On a donc deux lignes décisionnelles, avec une structure matricielle, dès lors qu'on fait de la gestion de projet : la ligne hiérarchique traditionnelle et la ligne de la conduite de projet qui va mener le projet avec sa logique propre.

3. Gestion du temps et planification

- Elaborer le calendrier et les différents points d'étape
- Quantifier la charge de travail
- Définir des indicateurs d'avancement

L'élaboration du calendrier doit être structurante. Des indicateurs de suivi des actions doivent dès le début du projet être définis et élaborés pour anticiper une éventuelle dérive des délais. Il faut donc quantifier le travail. Il s'agit ainsi de répondre à des

questions clés :

- le calendrier du projet est-il soumis à des contraintes précises ?
- le projet est-il participatif ? Si oui, quelles vont être les modalités de la participation ?
- le calendrier tient-il compte des temps d'arbitrage et de décision (passage dans les instances de validation politique et technique...)

Il convient alors d'élaborer un calendrier. Plus le planning est fin, plus il est facile à suivre mais plus il est également contraignant. A l'inverse, plus il est large et laisse de la marge, plus il est possible de contenir des adaptations.

Exemple : deux outils de planification d'un projet

Méthode Pert

Il est possible de faire un planning montrant un enchaînement de tâches : le diagramme de Pert en est un. Il s'agit d'un **outil visuel d'ordonnancement et de planification de projet**. Son objectif est d'organiser les tâches sous la forme d'un réseau afin de faciliter la gestion du projet. Cette représentation graphique permet d'identifier les connexions entre les différentes tâches, les temps d'exécution, les interdépendances. Il permet ainsi de déterminer le chemin critique qui conditionne la durée minimale du projet, avec deux éléments principaux :

- La date au plus tôt : il s'agit de la date à laquelle la tâche pourra être terminée au plus tôt, en tenant compte du temps nécessaire à l'exécution des tâches précédentes.
- La date au plus tard : il s'agit de la date à laquelle une tâche doit être terminée à tout prix si l'on ne veut pas retarder l'ensemble du projet.

Diagramme de Gantt

Il s'agit d'un outil qui facilite la planification en représentant les tâches d'un projet par des barres horizontales sur un graphique : il détermine les durées dans un calendrier. Gantt permet :

- de maîtriser l'enchaînement des tâches, surtout lorsque certaines activités sont conduites en parallèle,
- de connaître le délai de chaque étape clé,
- de poser des jalons pour valider les étapes,
- d'affecter et gérer les ressources (humaines, budgétaires, matérielles...),
- de visualiser les tâches à mener,
- de suivre l'avancée du projet et le piloter au regard des délais planifiés de manière globale ou bien individuelle,
- d'estimer l'impact d'un retard sur la date de fin et les autres tâches.

Pour synthétiser, la méthode PERT permet donc :

- d'ordonner et de mettre en liaison les différentes tâches, en attribuant à

chacune un délai compris entre la date butoir, et la date où elle pourrait être lancée,

- de prendre en compte les délais administratifs et les incidences d'autres projets,
- de faire apparaître le chemin critique.

Le diagramme de Gantt permet quant à lui :

- une visualisation collective du projet et de son avancement,
- de mettre en évidence les durées,
- mais ne permet pas de voir le chemin critique ni les liaisons entre les tâches.

4. Éléments budgétaires et de communication

Les éléments nécessaires à l'estimation du coût prévisionnel d'un projet sont les suivants :

- avoir fait un planning initial du projet,
- savoir de combien de jours on a besoin pour mener à bien le projet,
- de quelles ressources humaines on a besoin (nb de jour / ressource humaine),
- de quelles ressources matérielles on a besoin.

Comme pour toute budgétisation, on compte aujourd'hui les coûts directs et les coûts indirects, afin d'avoir un budget consolidé. Les coûts directs comprennent notamment la somme des salaires des ressources humaines internes à l'organisation du projet, la main d'œuvre externe, les achats, location de matériel spécifique ou de prestations, ainsi que les frais de déplacement et de logement. Les coûts indirects comprennent quant à eux les frais généraux (location de locaux, électricité, mobilier...) et les frais de gestion (salaires des services transverses à l'entreprise – service juridique, comptable...).

La question de la communication d'un projet se place également à un niveau stratégique. Il s'agit en effet de décider quoi communiquer et auprès de qui, et donc de délivrer la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, dans le bon format et avec le bon support. On peut alors établir un plan de communication, sur toute la durée du projet.

Enfin, un projet **s'évalue**, sur toute la durée. On parle de **méthodes agiles** lorsque l'évaluation se fait petit à petit, au fur et à mesure, quand on peut évaluer certains petits projets à l'intérieur d'un autre projet, afin de pouvoir le réorienter rapidement et de façon « agile » s'il part dans la mauvaise direction. Pour savoir si le projet part dans la mauvaise direction, le principal avantage est de pouvoir recueillir l'avis des utilisateurs pendant toute la durée de vie du projet. Par exemple, dans un projet participatif de construction de bibliothèque, toutes les deux ou trois semaines, toutes les propositions sont priorisées dans des réunions qui rassemblent élus, agents, associations et citoyens. Les équipes de travail se focalisent ensuite sur un point précis pendant un laps de temps donné. À la fin de ce cycle de travail, une nouvelle réunion est organisée avec les parties prenantes afin de présenter la mise en place de ce nouveau « détail » et son intégration dans le projet global. Charge ensuite aux parties prenantes de valider, ou non, le travail effectué. Une nouvelle priorité est définie et le projet progresse ainsi pas à pas vers sa finalité. Les pays scandinaves et anglo-saxons sont très

utilisateurs de ces méthodes, qu'on voit fleurir petit à petit en France, notamment avec la 27^{ème} Région et le programme de construction de la Médiathèque intercommunale de Lezoux⁴.

Les méthodes agiles consistent donc à choisir de petits cycles, et à fonctionner « pas à pas », en déterminant un but unique pour chaque cycle, et en donnant le droit à l'erreur. Ce droit à l'erreur permet à toutes les parties prenantes de discuter librement de l'avancée du projet. En effet, tous les jours, l'équipe chargée du projet doit se réunir pour présenter les avancées de chacun. Debout, afin d'éviter que la réunion ne dure plus d'un quart d'heure, les membres de l'équipe détaillent leur travail de la journée et pointent les obstacles rencontrés. Les tâches peuvent être transférées d'un membre à l'autre en fonction des compétences.

Ces méthodes peuvent être compliquées à mettre en place, en particulier dans des organisations très pyramidales. Elle reste néanmoins intéressante dans le cadre de projets qui suivent l'évolution des besoins des utilisateurs ou qui incluent de nombreuses parties prenantes. Plus encore, la capacité de travailler avec de nombreux acteurs fait des méthodes agiles la pierre angulaire d'une « innovation ouverte » réussie.

Cette démarche s'inscrit dans ce qu'on a nommé plus haut le design thinking⁵, ou design de service, qui est tout autant une méthode, qu'un outil et un état d'esprit. Elle passe par trois phases, qui forment un cycle, qui recommence jusqu'à ce que l'idée soit parfaite du point de vue expérience usager :

- **Inspiration** : rencontre / observations / immersion dans le quotidien des usagers → ne pas demander aux usagers ce qu'ils veulent mais observer pour répondre à un besoin éventuellement tacite
- **Idéation** : phase de génération des idées par brainstorming sans contraintes (post-it) puis prototypage rapide pour rendre tangibles les idées produites
- **Itération** : avec le prototype, retourner vers les usagers pour leur soumettre, recueillir leurs observations, sensations.

Conclusion

Un projet mêle donc des personnes qui ne travaillent pas forcément ensemble habituellement, mais qui sont réunies pour leurs compétences sur ce projet précisément. Il s'agit ainsi d'un enjeu réel de management, qui nécessite certains principes généraux pour être une réussite :

- connaître et utiliser les caractéristiques des personnels de l'établissement : compétences, qualifications, identités professionnelles, réseaux, etc.
- impliquer la direction et l'encadrement, afin d'assurer un appui aux acteurs de la démarche projet.
- avoir des acteurs bien identifiés : un chef de projet et un comité de pilotage pour manager le projet.

⁴ <https://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/les-nouveaux-usages-de-la-mediathèque/>, consulté le 14/06/2024

⁵ On peut aussi consulter Bella Martin et Bruce Hanington, *100 méthodes de design*, Eyrolles, 2013

- avoir une communication forte sur le projet avant, pendant et après la mise en œuvre.
- développer un programme de déploiement, mixant assistance opérationnelle et formations.
- définir des indicateurs pour mesurer l'efficacité de la démarche et engager des nouvelles actions. Prévoir des étapes intermédiaires qui permettront d'entretenir la motivation des équipes.
- respecter la culture de l'établissement en matière de délégation et d'autonomie, c'est-à-dire accepter que l'encadrement « lâche prise » en déléguant rapidement, et accepter que les acteurs prennent de nouvelles responsabilités et encadrent des personnes ayant un statut supérieur au leur.