

# le projet en mode virage rapide

Mélanie Crausaz

# P

Pilotons! Gérer un projet dans un univers de changements, cela fait penser à une succession de courbes et d'obstacles. Pour Mélanie Crausaz, collaboratrice scientifique à la HEP Vaud, cela doit se négocier avec tout l'équipage.

La formation des enseignants gagne à être pensée dans une logique de coconstruction entre les différents acteurs impliqués dans le développement des compétences des étudiants. Cela implique, pour toutes ces personnes engagées dans des contextes et des domaines variés, d'investir et de s'investir dans leur propre champ professionnel et scientifique tout en construisant des ponts, des intersections pour favoriser le transfert des compétences.

# R

## Renverser les barrières

À cette fin, des dispositifs classiques de type « groupes de travail » ou « journées d'études » peuvent être déployés pour réfléchir ensemble à une problématique et consigner les réflexions émanant des différentes parties prenantes dans un rapport. Cette manière de faire s'apparente alors à une opération de type *one shot*, qu'il s'agisse de l'expression d'un besoin, de la formulation d'une

demande, de travaux sur un temps donné ou d'un compte rendu.

À l'occasion d'une réflexion relative à la formation des enseignants conduite par la HEP du canton de Vaud, plus particulièrement dans le cadre d'un projet baptisé *Ensemble pour la formation* touchant le programme de formation du bachelor en enseignement pour le degré primaire, le souhait d'expérimenter un dispositif de travail en commun sous une forme différente a pris corps.

L'objectif visé étant de définir des mesures concrètes pour renforcer les liens entre enseignants/formateurs des établissements scolaires (les praticiens formateurs) et le corps enseignant de la haute école, nous avons postulé qu'une organisation du travail en « mode projet » pouvait servir de manière tangible cette perspective visant à dépasser les clivages fréquemment observés entre praticiens formateurs et formateurs chargés des cours et séminaires.

# G

## Gérer les retours d'information

La gestion de projet nécessite des compétences spécifiques et fait appel à des processus et des techniques s'apparentant à des méthodologies du management. Piloter un projet ou s'investir dans une telle démarche demande un changement de posture et l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Le virage à opérer est nécessaire pour tendre à l'objectif fixé, mais ne va pas de soi.

**piloter un projet ou s'investir dans une telle démarche demande un changement de posture et l'adoption de nouvelles méthodes de travail.**  
Le virage à opérer est nécessaire pour tendre à l'objectif fixé, mais ne va pas de soi

S'investir dans un projet, c'est accepter une organisation particulière : mandant et comité de pilotage, chef de projet, équipe de projet, groupes de travail. En découle un mécanisme singulier : la régulation. Tout au long des travaux, les échéances et les objectifs fixés pour les différentes étapes obligent les acteurs à fournir l'état de leurs réflexions. Prenant connaissance de l'avancement des travaux, le comité de pilotage exerce des arbitrages et oriente la suite des réflexions.

L'action du comité de pilotage peut être de nature différente : validation, demande de compléments, aspect à creuser au cours des travaux ou réorientation des réflexions. Dans les deux derniers cas cités, les participants au projet doivent faire face à des situations de « retours d'information » particulières, non connues lorsqu'ils s'engagent dans des dispositifs classiques.

# A

## **Assumer un rôle de chef**

Les étapes et phases du projet sont rythmées par l'avancement des travaux, mais également par les processus d'engagement et de désengagement des acteurs, consécutifs à des déséquilibres opérés par cette méthodologie qui s'éloigne du schéma pyramidal habituel de l'organisation du travail. Les actes de désengagement se manifestent le plus souvent par des stratégies de mise en retrait ou de rupture.

Assumer un rôle de chef de projet implique alors une posture de médiateur pour rassurer les participants parfois déstabilisés par la méthode et maintenir l'esprit d'entreprise et la créativité nécessaires pour atteindre les objectifs.

Dans le contexte en question, les participants engagés dans ces processus ont pu prendre conscience de l'importance et de l'utilité de ces boucles de régulation lors de la clôture du projet. La présentation des résultats a permis de rendre visible l'important travail fourni par chacun, mais surtout de valider que les objectifs de départ étaient pleinement remplis.

# C

## **Cheminer au rythme des acteurs**

Travailler en mode projet est vecteur de changements. Changements pour l'institution, changements pour la personne s'y engageant, changements dans les dynamiques interpersonnelles. Comme chaque virage, il doit être négocié par le pilote. Mais pour qu'il soit exemplaire, les autres usagers, tout comme les conditions de la route, ont aussi leur part de responsabilité. Être prudent, prendre en compte l'ensemble des coordonnées et cheminer au rythme des acteurs semble alors être la voie du succès pour un long périple. /