

# Introduction

## Vous avez dit « projets interculturels » ?

« Un livre de plus sur la gestion de projet ou le management interculturel ? »

Le management interculturel a donné lieu, depuis des décennies, à un nombre incalculable de livres, thèses, études, articles en tous genres. La gestion de projet n'est pas non plus en reste : des milliers d'ouvrages sont proposés aux apprentis chefs de projet afin de manier les meilleures « recettes », tandis que plusieurs organisations regroupant des centaines de milliers de professionnels du projet proposent des certifications à des méthodologies censées être la panacée du project management.

Pourtant, à la croisée des chemins du management interculturel et de la gestion de projet, il n'existe curieusement peu ou pas d'ouvrage abordant le thème de la gestion d'un projet à forte composante interculturelle. Est-ce à dire que le sujet va de soi et qu'il suffit d'être un bon gestionnaire de projet formé aux techniques de management interculturel pour réussir ?

Un projet est par construction une source assez unique de problèmes techniques et humains : devoir livrer à l'heure un produit conforme à ses spécifications en respectant l'enveloppe de coûts, tout en dirigeant et motivant des ressources humaines pointues, bien souvent sans autorité hiérarchique, voilà qui relève déjà d'un exploit. Le facteur interculturel, de son côté, est tellement complexe et générateur de risques qu'un pan complet de

l'enseignement managérial y est consacré – sans que cela empêche nombre d'entreprises de lui devoir régulièrement des échecs cuisants. Ainsi, si un projet est en soi un sujet explosif, le facteur interculturel pourra bien être l'étincelle qui provoquera la détonation.

La combinaison de ces deux défis est pourtant le quotidien de milliers de chefs de projet de par le monde, et nous pensons qu'il est utile de se pencher sur ses spécificités et d'identifier d'éventuelles « recettes », qui permettraient de favoriser le succès des projets interculturels. Mieux, nous sommes convaincus que travailler à devenir un meilleur directeur de projet interculturel et développer son équipe-projet dans cette direction permet de s'affirmer en tant que *leader*.

Qu'est-ce qu'un projet interculturel ? Notre définition englobe tous les projets dont toutes ou certaines parties prenantes (équipe-projet, sponsors, clients, fournisseurs...) présentent une disparité notable de cultures. En parlant de « culture », nous n'avons pas seulement en tête les cultures nationales, mais aussi toute la palette de cultures liées à des ensembles homogènes, tels que des professions, des entreprises, des tranches d'âge... En d'autres termes, il n'est pas obligatoire de travailler sur un projet multinational pour être confronté aux défis des projets interculturels. Toutefois, puisque les cultures nationales jouent un rôle important, l'histoire de notre héroïne, Alice, met évidemment en scène des acteurs issus de divers pays. Nous avons, ici, pris deux partis : celui d'une héroïne française (il s'agit de la culture que nous connaissons la mieux), et celui d'un environnement essentiellement européen, partant du constat que les entreprises françaises réalisent la majeure partie de leurs projets coopératifs avec des pays européens<sup>1</sup>. Nous sommes toutefois convaincus que nos propositions et constats restent applicables pour la plupart des environnements de travail – c'est même un postulat essentiel, puisque le *leadership* interculturel que nous souhaitons promouvoir doit permettre la réussite des projets dans des environnements culturels multiples !

Ce livre utilise un mode narratif, avec une héroïne dont les qualités de manager et de *leader* lui permettent de rapidement comprendre, puis maîtriser la « quatrième dimension » des projets : le facteur interculturel, qui ajoute une couche de complexité et d'imprévisibilité au fameux triptyque « coût/délai/performance ». Que le lecteur ne se laisse pas impressionner outre mesure : pour attachante qu'elle soit, notre héroïne n'en reste pas moins un personnage de fiction, qui pourra constituer une source d'inspiration. Par

.....

1 L'Allemagne représente à elle-seule plus de 15 % des échanges commerciaux mondiaux de la France. Source : ministère français du Commerce extérieur, 2013-2014.

ailleurs, nous avons parfois « forcé le trait » pour des raisons pédagogiques, ce qui peut donner l'impression de stéréotypes, là où ce livre a justement pour ambition de les dépasser. Enfin, dans un but de simplification, les dialogues supposés en langue anglaise ont été rédigés en français. Nous sollicitons votre indulgence pour ces partis pris.

Nous émettons le postulat que le chef de projet qui consulte cet ouvrage connaît les bases de la gestion de projet. Ce que nous lui proposons n'est donc pas une *révolution* dans ses méthodes, mais une *évolution*, qui va transformer sa vision des aspects interculturels. Nous aimerions qu'elle lui permette de révéler et mettre en œuvre son propre style de *leadership* – bien au-delà du seul facteur interculturel. Cet aspect lié au *leadership* valait déjà bien un livre à lui seul !

Nous vous souhaitons une bonne lecture et beaucoup de succès et de plaisir sur vos projets. Retrouvez-nous sur : [www.intercultural-project.com](http://www.intercultural-project.com), pour aller plus loin sur les projets interculturels.



# Comment utiliser ce livre ?

Afin de le rendre plus vivant et d'illustrer les concepts par des situations, nous avons conçu ce livre comme une histoire, en suivant notre héroïne, Alice, et tous les personnages gravitant autour d'elle, au fur et à mesure de ses péripéties. Dans la « vraie vie », c'est bien ainsi que chacun accumule son savoir-faire et forge son savoir-être. Le revers de la médaille, c'est qu'il est malaisé, voire déconseillé de lire les chapitres dans le désordre.

Toutefois, le chef de projet étant par essence un être pressé, plusieurs modes d'utilisation de cet ouvrage sont possibles :

- ▶ **le<sup>2</sup> lecteur très pressé** pourra consulter page 53 une fiche contenant dix courtes recommandations pour réussir son projet, puis aller directement à la page 212 pour y découvrir un résumé du livre<sup>3</sup> ;
- ▶ **le lecteur un peu moins pressé** pourra, en plus dudit résumé, utiliser les fiches pratiques situées en fin de chacune des trois parties, et qui proposent des synthèses, ateliers thématiques, *check-lists* et autres méthodologies issues du développement de l'histoire d'Alice ;
- ▶ enfin, nous espérons que **les autres types de lecteurs** prendront le temps de suivre notre héroïne du début à la fin, en se permettant de survoler certaines fiches pratiques et d'y revenir s'ils le souhaitent ou quand ils en ont besoin dans leur projet.

Bonne lecture !

P.-S. : pour aller plus loin, retrouvez-nous sur [www.intercultural-project.com](http://www.intercultural-project.com)

- .....
- 2 Le genre masculin sera utilisé fréquemment dans ce livre pour alléger le texte tout en désignant évidemment les deux genres, d'où « le lecteur », « le chef de projet », etc.
  - 3 Après tout, dans son *one-man show*, au théâtre Fontaine en 1984, le dernier sketch de Pierre Desproges n'était rien d'autre qu'un résumé de son propre spectacle...



# Quelques personnages pour notre histoire

Tout au long de cette histoire, nous allons suivre certains personnages intervenant sur le projet *Mission To Mars* (voir l'organisation simplifiée en figure I.1 ci-après), notamment :

## Alice

Notre héroïne, Alice, est une directrice de projet expérimentée, qui est tombée dans la marmite des projets spatiaux il y a tout juste vingt ans lors de son stage d'ingénieur dans l'entreprise de lanceurs LSA. Après un début de carrière dans la propulsion, elle a rejoint le groupe LSA il y a quinze ans et a depuis gravi de nombreux échelons dans l'entreprise. Alice fait partie des quelques candidats triés sur le volet parmi plusieurs grands groupes industriels européens pour piloter le futur projet *Mission to Mars* (M2M). Confié au *joint-venture* JVM, l'ambition de ce projet n'est rien moins que d'envoyer un robot géant à la surface de la planète pour en explorer les moindres recoins pendant une décennie. Un projet ambitieux... et à l'environnement très interculturel, qui verra coopérer une dizaine de pays et impliquera des centaines d'entreprises de toutes tailles, en Europe principalement, mais aussi aux États-Unis et au Japon.

## Günther

Dans l'équipe-projet d'Alice, Günther est en charge du lot crucial comprenant le développement et la production du robot Léonardo, qui parcourra la surface de Mars. Ce robot est développé par une équipe délocalisée à Brême, en Allemagne, et que Günther coordonne. Ce cinquantenaire originaire de Hanovre, au tempérament bien trempé, a effectué toute sa carrière au sein de l'entreprise spatiale LEO GmbH, avant de rejoindre le *joint-venture* JVM il y a six mois pour préparer l'aventure martienne.

## Barbara

Barbara est une *coach* professionnelle française. Après plus de vingt ans d'expérience opérationnelle dans de grands groupes internationaux dans les domaines du marketing et de la communication, elle a créé son propre cabinet de *coaching*. Elle va accompagner Alice pendant sa prise de fonction sur le projet. Très au fait des problématiques interculturelles, elle se passionne aussi pour les questions de *leadership* et rêve de voir les chefs de projet s'affirmer en tant que *leaders* de projets.

## Jacques

Jacques est le « bras droit technique » d'Alice et est notamment en charge de coordonner l'ingénierie, les calculs et les méthodes entre les industriels regroupés dans le *joint-venture* JVM. Ce cinquantenaire chevronné a effectué la majeure partie de sa carrière au bureau d'études de l'entreprise LSA.

## Geert

Originaire des environs de Maastricht, Geert a travaillé dans le domaine du management des risques depuis plus d'une dizaine d'années dans des secteurs aussi variés que l'automobile, l'énergie et le spatial. Dans l'équipe d'Alice, ce dynamique trentenaire est en charge des risques et du *reporting*.



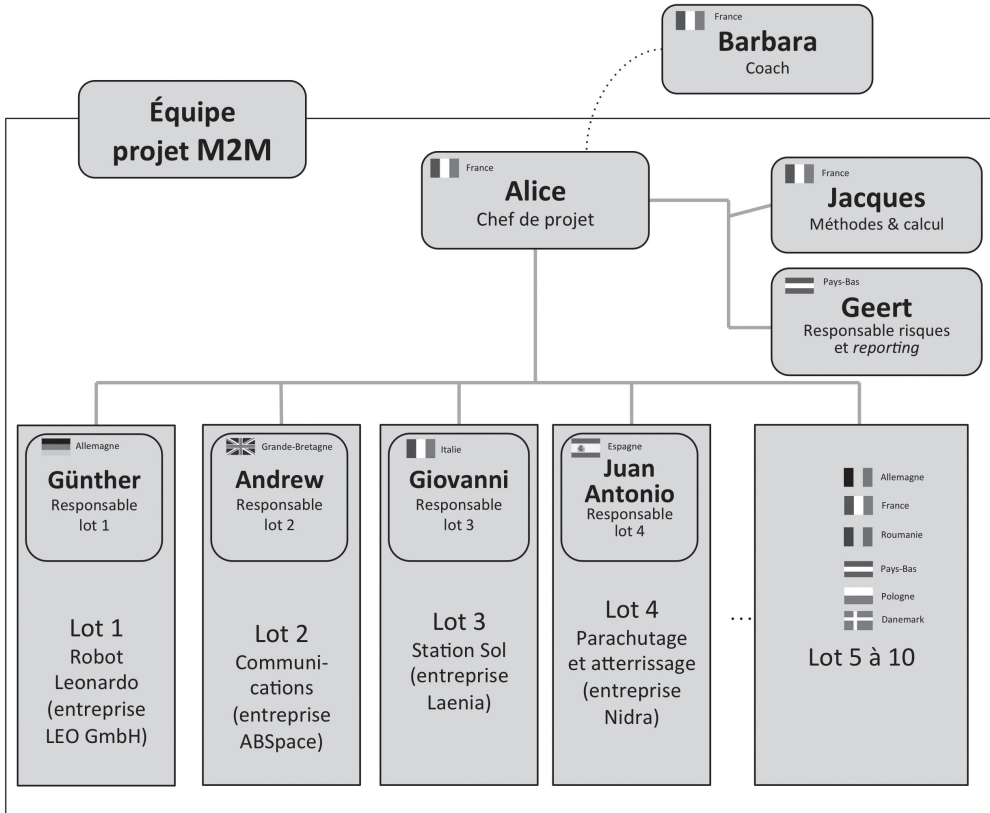


Figure I.1 Les principaux personnages dans notre histoire

*« Et, pensait Alice, à quoi peut bien servir un livre  
où il n'y a ni images ni dialogues ? »*

Lewis Carroll