

# ANALYSE D'OUVRAGE

---

Gaëlle MONTEILLER

A propos du livre :

## **PILOTER UN PROJET comme GUSTAVE EIFFEL**

de Anne VERMES

Troisième ouvrage d'une collection originale qui vise à mettre en perspective des réflexions managériales modernes avec l'expérience de leaders du passé, ce livre raconte l'histoire de la naissance et de la construction de la tour Eiffel. Il nous emmène sur ce chantier incroyable pour nous en montrer les ressorts. Nous sommes véritablement transportés dans une autre époque, rencontrons les différents acteurs et détracteurs de ce projet incroyable comme si nous y étions, partageons les émotions, les difficultés que les équipes ont rencontrées. Et ce que nous voyons nous apparaît en même temps si moderne que l'on en oublie les 130 années écoulées.

La tour Eiffel, c'est véritablement « l'art de juguler l'incertitude par l'audace ». D'un projet éphémère, honni par toute l'élite intellectuelle de l'époque, est né un symbole de la France, un symbole de technologie et d'innovation, synergie des compétences et des talents des ingénieurs et ouvriers français. La tour Eiffel s'est ensuite révélée comme le monument le plus rentable au monde, et ce depuis sa création, un succès commercial, un succès de communication ainsi qu'un succès scientifique.

Et pourtant, rien ne prédestinait l'œuvre à un tel destin; le cahier des charges initial ne donnait que le sens et les enjeux : rassembler le peuple français autour d'une grande œuvre ambitieuse, innovante, populaire, symbole de la modernité et des progrès techniques et enfin incarnant les vertus républicaines. De ces quelques mots, est né le monument que le monde entier connaît aujourd'hui, grâce au déploiement d'un management moderne, un management créatif, fondé sur la responsabilité et l'implication collective de tous face à l'inconnu.

A chaque étape du projet, de sa conception, de la bataille pour lui faire remporter l'appel d'offres, à sa réalisation et sa promotion, l'auteur analyse les éléments clés du management et des stratégies mis en œuvre par Gustave Eiffel et ses équipes et les traduit en langage managérial moderne. Cela donne un véritable guide pratique à destination du chef de projet du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Différents chapitres traitent ainsi successivement des questions suivantes :

- comment faire émerger une idée folle à partir de quelques mots ? On découvre ici que Gustave Eiffel mettait déjà en œuvre des pratiques pour développer l'inventivité et la créativité de ses équipes que on peut retrouver aujourd'hui dans des entreprises comme Apple, Google, 3M, etc.
- comment ensuite transformer une idée folle en réalité? Il s'agit dans ce chapitre d'apprendre à penser autrement, à se placer dans la perspective du client, des marchés.
- comment défendre une idée innovante, face à des commanditaires frileux, effrayés par l'inconnu ? Gustave Eiffel se révèle alors en fin stratège et même lobbyiste ; en s'appuyant sur des arguments techniques, des arguments financiers et scientifiques, en obtenant les recommandations de la communauté scientifique, il répond obstinément aux craintes naturelles des experts face à l'inconnu.

Les chapitres suivants décortiquent la stratégie de communication d'Eiffel pour remporter l'appel d'offres face à une concurrence féroce et une élite intellectuelle arc boutée contre une œuvre « inutile et monstrueuse ». Gustave Eiffel mettra en œuvre pour sa tour, monument pourtant à vocation éphémère, une véritable stratégie de développement durable, répondant aux attentes exprimées ou non par l'ensemble des parties prenantes, créant de la valeur pour tous, inventant le tourisme urbain, développant l'économie du monument et répondant aux aspirations politiques du gouvernement de l'époque.

Enfin, les derniers chapitres mettent en lumière l'étonnante modernité de la gestion du chantier et de l'organisation industrielle et logistique associée. C'est une véritable leçon de ce que l'on appellerait aujourd'hui l'excellence opérationnelle avec une optimisation de la répartition des rôles, des équipes autonomes et interdépendantes et une gestion des ressources humaines remarquables. L'attention portée au capital humain est exceptionnelle pour l'époque : la sécurité est une préoccupation majeure (aucun accident grave ne sera à déplorer pendant le montage ; un ouvrier trouvera la mort par la suite, lors de la mise en place des ascenseurs); Gustave Eiffel et ses adjoints imposent sur le chantier une valorisation systématique des réussites, introduisent la convivialité , la considération, l'empathie et l'esprit d'équipe comme des valeurs incontournables qui seront sûrement le fondement du succès du chantier qui se terminera avec un mois d'avance sur le planning.

On n'imagine pas avant de lire la modernité du personnage de Gustave Eiffel dans sa posture inspirante de chef de projet.

Si les grandes idées sont présentes, les conseils que l'auteur tire de l'expérience et résume en fin de chaque chapitre, sont d'intensité très hétérogène, parfois réductrice. L'auteur généralise des points qui ne s'y prêtent pas vraiment. Le lecteur fera son tri. L'histoire est très bien racontée, donne de nombreux détails instructifs pour le manager et le lecteur s'y retrouve, surtout s'il est parisien.

Le dernier chapitre en reprenant des exemples concrets fait retomber le soufflet de l'enthousiasme. Les exemples d'applications managériales de l'expérience d'Eiffel apparaissent un peu basiques pour le chef de projet et l'on ne retrouve pas l'esprit et la

puissance extraordinaire du management enthousiaste qui respire dans toutes les pages précédentes.