

100 questions pour comprendre et agir

Concevoir, animer et réussir un projet

Tatiana Bouzidine Chameeva,
Emmanuel Carré, Alain Labruffe

afnor
EDITIONS

**Concevoir, animer
et réussir un projet**

100 questions pour comprendre et agir

Concevoir, animer et réussir un projet

Tatiana Bouzdine-Chameeva,
Emmanuel Carré, Alain Labruffe

afnor
ÉDITIONS

Les auteurs

Tatiana Bouzidine Chameeva est Docteur en mathématiques appliquées. Professeur à BEM Bordeaux, ses recherches sur les théories de la décision et le management des systèmes d'information ont fait l'objet de plus d'une centaine de publications internationales. Celles-ci trouvent un prolongement pratique dans les enseignements qu'elle dispense en France et à l'étranger, ainsi que dans les missions de conseil qu'elle effectue pour des groupes multinationaux.

Emmanuel Carré, Docteur ès Sciences de l'Information et Communication, et diplômé de l'ESC Bordeaux est professeur de management. Directeur du développement pédagogique du Groupe IGS, il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages grand public sur le management, la créativité et l'orientation professionnelle.

Alain Labruffe, Docteur ès Lettres, en économie et en psychologie du travail, est chef de projet européen Leonardo da Vinci pour l'élaboration d'un référentiel de compétences et conseil en gestion des ressources humaines pour de grands groupes. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur les compétences, le management et la qualité.

Vous trouverez dans la bibliographie, en fin d'ouvrage la liste des ouvrages publiés par Emmanuel Carré et Alain Labruffe.

© AFNOR 2011

Couverture : création AFNOR Éditions

ISBN 978-2-12-465298-3



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1er juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5 et Code pénal, art. 425).

AFNOR - 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 - www.afnor.org

Sommaire

Préambule	XI
1 Comprendre le management de projet	1
1 Quelle est la conception des auteurs de cet ouvrage ?	3
2 À quoi s'attendre lors du déroulement d'un projet ?	5
3 Pourquoi associer les outils et les hommes ?.....	7
4 Peut-on établir l'inventaire de la boîte à outils du chef de projet ?.....	10
5 Quels sont les outils relationnels d'un projet ?.....	17
6 Comment donner vie à une idée ?	26
7 Comment poser la problématique ?	28
8 Quel est le parcours, du problème à sa solution ?	31
9 Quel est le cadre méthodologique du chef de projet ?	35
2 Imaginer un projet	37
10 Comment conduire une séance de travail constructive ?	39
11 Comment libérer l'expression des idées ?.....	42
12 Comment stimuler l'expression des idées ?	44
13 Comment démultiplier des idées de solution ?	46
14 Comment stimuler l'idéation dans un groupe projet par l'analogie ?	49

15	Comment développer la créativité d'un groupe de projet ?	52
16	Comment mobiliser les participants à un groupe de projet ?	56
17	Comment favoriser l'expression des participants en session de travail ?	59
18	Comment trier et synthétiser les idées pour formuler un plan d'action ?	61
19	Comment évaluer la cohésion d'un groupe de projet ?	63
20	Comment surmonter la résistance au changement ?	67
21	Comment produire des idées sur un problème d'ordre général ?	70
22	Comment pratiquer le brainstorming ?	72
23	Les projets individuels sont-ils concernés ?	75
3	Formaliser un projet	77
24	Quel est le défi principal du management de projet ?	79
25	Quels sont les principes « qualité » les plus fructueux lors d'un projet ?	81
26	Comment faire tourner la roue de Deming ?	84
27	Quel est le schéma général d'un projet ?	86
28	Comment poser la problématique ?	89
29	Comment lancer une séance de travail ?	91
30	Comment passer de l'idée à la formulation d'un projet ?	94
31	Comment établir un cahier des charges ?	97
32	Comment formaliser le processus d'analyse d'une décision ?	99
33	Comment construire un arbre de décisions ?	100
34	Comment optimiser une décision ?	101
35	Comment construire un diagramme causes-effets ?	103
36	Comment formaliser les implications de chaque situation ?	106
37	Comment évaluer les risques ?	108

38	Comment organiser les données ?	110
39	Comment effectuer les changements les plus avantageux ?	111
4	Constituer un groupe projet	113
40	Qu'apporte le modèle cerveau gauche/cerveau droit ?	115
41	Comment équilibrer votre groupe de projet ?.....	119
42	Comment animer un groupe de projet « à cerveau total » ?.....	121
43	Quel est l'apport d'un groupe aux préférences cérébrales équilibrées ?	126
44	Comment identifier et prendre soin du réseau relationnel ?.....	129
45	Comment évaluer les compétences des participants ?	131
46	Comment cartographier les compétences individuelles ?...	133
47	Comment cartographier les compétences du projet ?.....	135
48	Comment évaluer les compétences du chef de projet ?	137
49	Comment évaluer les compétences relationnelles des participants ?	147
5	Planifier un projet	153
50	Comment organiser le lancement du groupe de projet ? ...	155
51	Comment respecter les délais ?.....	159
52	Comment optimiser la planification ?.....	162
53	Comment évaluer les durées des étapes d'un projet ?.....	164
54	Quels sont les deux problèmes cruciaux de planning rencontrés lors du projet ?	166
55	Comment éliminer les urgences ?	167
56	Comment maîtriser la qualité de l'avancement d'un projet ?.....	169
57	Quelle doit être la relation interpersonnelle du chef de projet ?.....	172
58	Comment identifier des dysfonctionnements ?.....	174
59	Comment détecter les points critiques d'un projet ?	176

6	Mieux communiquer au sein d'un groupe projet	181
60	Quel est l'enjeu de l'information interne au groupe ?	183
61	Comment traiter l'information vers l'extérieur ?	185
62	À quoi sert l'expression dans un groupe ?	187
63	Comment encourager, puis maîtriser la parole ?	188
64	Comment informer à coup sûr ?	191
65	Quel est le processus de l'information ?	193
66	Quelles sont les attitudes favorables à la conduite de projet ?	195
67	Comment le chef de projet peut-il mieux communiquer ? .	198
68	Quels sont les principes de la communication positive ? ...	200
69	Quels sont les préalables au dialogue ?	203
70	Quelle est la stratégie d'entrée en communication ?	206
71	Comment être et rester résolument positif ?	208
72	Comment rester constructif avec autrui ?	210
73	Comment répondre de façon conciliatrice aux objections ?	212
74	Comment améliorer la qualité d'un écrit ?	214
75	Comment recueillir et traiter les informations en continu ?	216
76	Comment (mieux) prendre des notes en continu ?	218
77	Comment structurer la prise de notes pour un compte rendu ?	220
78	Comment construire un circept pour élaborer une synthèse ?	224
79	Comment recueillir des informations <i>intuitu personae</i> ? ...	227
80	Comment développer votre empathie pour ouvrir le dictionnaire d'autrui ?	231
81	Comment prévenir et surpasser les conflits ?	234
7	Animer un projet en tant que « chef de projet »	237
82	Comment favoriser la coopération dans un groupe ?	239

83	Êtes-vous sûr de vous pour conduire un projet ?	241
84	Comment concevoir le rôle du chef de projet ?	243
85	Quel est l'état d'esprit d'un chef de projet ?	245
86	Comment valoriser l'apport de chacun ?	248
87	Comment faire progresser chacun ?	250
88	Savez-vous anticiper les situations d'un chef de projet ? ..	253
89	Quelles sont les compétences relationnelles du chef de projet ?	255
90	Comment établir la carte de compétences d'un chef de projet ?	258
91	Quelle peut être la cartographie des compétences d'un chef de projet	260
92	Quels sont les outils de l'efficacité personnelle ?	263
93	Comment anticiper entre plusieurs options et décisions ? ..	267
94	Comment optimiser une décision à choix multiples ?	270
95	Comment repérer le niveau de communication propice ? ..	272
96	Quel guide d'action le chef de projet peut-il utiliser ?	275
97	Comment décider en concertation ?	280
98	Comment contrôler le déroulement du projet ?	282
99	Comment mesurer et améliorer les processus engagés au cours du projet ?	284
100	Comment torpiller un projet ?	286
Bibliographie		291

Préambule

Un projet doit être conçu en s'imprégnant du principe suivant, connu sous le nom de loi de Murphy : les événements sont régis par une loi d'enchaînement d'impondérables qui tendent à produire une catastrophe irrémédiable et un désordre total. Celle-ci est également connue et vécue, un jour de grisaille ou par une nuit sans lune, sous le nom de « loi de l'emm... maximum ». Elle se résume par deux questions auxquelles chacun a eu l'occasion de répondre une fois dans sa vie : *Pourquoi la tartine tombe-t-elle toujours du côté du beurre¹ ?* Pourquoi mon interlocuteur comprend-il systématiquement l'inverse de ce que je lui dis ?

En 1949 un colonel de l'US Air Force, Murphy Edward A. Jr, supervisait une expérience pour évaluer les effets de l'accélération sur les pilotes en ajustant seize appareils de mesure sur leur corps. Or, ces instruments de mesure ne pouvaient s'accrocher sur la combinaison que de deux façons : à l'endroit ou à l'envers... Il constata que l'un des pilotes se trompait systématiquement, ce qui fit conclure à son capitaine : « *S'il y a plus d'une façon de faire quelque chose, et que l'une d'elles conduit à une catastrophe, alors quelqu'un la choisira* ».

Cette loi peut aussi s'exprimer sous une forme mathématique qui a eu son heure de gloire dans un autre domaine : $e = m.c^2$, dans laquelle l'embrouille e est précisément proportionnelle au carré de l'accumulation (ou masse m) des problèmes de communication (ou compréhension) posés par une personne à une autre, amplifiés en cascade (c).

1 On lira avec profit et plaisir le livre de Richard Robinson (chez Dunod, 2009) qui tente de répondre à cette question.

Entendue sur le plan statistique comme sur l'analyse du comportement humain, la loi de Murphy invite à considérer que, tout projet doit être conçu à l'épreuve des défaillances, dysfonctionnements, risques et autres accidents prévisibles, mais aussi – et surtout à l'épreuve – des manœuvres incongrues en provenance de ceux qui y prennent part. C'est donc dès la conception qu'il convient de planifier les possibilités de mauvaise interprétation, et c'est dès le début du projet qu'il faut apprendre aux participants à communiquer ensemble. Il sera donc nécessaire au chef de projet de perfectionner sa compétence stratégique pour dérouler tous les scénarios possibles et se réserver toujours une ou plusieurs issues de secours pour parer des défaillances survenant à l'improviste, ne serait-ce que la longueur du câble d'alimentation de son ordinateur au moment de présenter les résultats du projet devant un parterre de décideurs.

Comprise au plan psychologique, grâce à son caractère réflexif, l'invocation de cette loi autorise une bonne dose de mauvaise foi. Le must est d'ailleurs de l'appliquer à elle-même : c'est une loi qui se vérifie toujours, sauf quand on cherche à la vérifier !

L'objectif de cet ouvrage est donc d'insister sur la prévention de cette double contrainte inhérente à tout projet :

- la maîtrise des risques par le choix adapté de méthodes de travail et d'outils techniques ;
- le management relationnel des participants par une prise en compte subtile, patiente et pédagogique de leurs états d'âme et de leur âme en tas.

1

**Comprendre le
management de projet**

1

Quelle est la conception des auteurs de cet ouvrage ?

L'objectif de cet ouvrage est de présenter une palette d'outils éprouvés aux gestionnaires et managers, afin de faciliter leur travail de chef de projet concernant l'analyse, la planification et la structuration des problèmes rencontrés tout au long du déroulement. Certains de ces outils, apparemment moins formels, doivent aussi produire la nécessaire implication des participants tout au long d'un projet, sous la houlette d'un responsable choisi à cet effet pour la coordination et la réussite du travail : un chef de projet. Des outils et des hommes constituent donc les moyens « artisanaux » du résultat obtenu : adaptés et taillés sur mesure en fonction des besoins et des circonstances.

Des outils et des hommes utiles et adaptés au projet, c'est comme le café du Brésil, comme le chocolat au lait : s'ils se composent de deux entités distinctes *a priori*, ils ont comme caractéristique commune de donner un résultat synthétique, et chacun des termes qui le composent doit être envisagé conjointement et dosé avec réflexion en fonction de l'objectif assigné à chaque situation. Personne ne déguste d'abord le Brésil et ensuite le café ou vice versa. Personne ne déguste du lait, puis du chocolat en prétendant avoir avalé du chocolat au lait... C'est en tout cas l'erreur courante commise par beaucoup de chercheurs débutants que de présenter leur sujet de recherche de cette façon. L'expansion de la Chine, la marée noire au Mexique, la réforme des retraites, comme la conduite de projet constituent des entités insécables. Le lecteur doit donc bien admettre, comprendre et mettre en œuvre cette particularité : un projet allie des outils et des hommes, et la prise en compte de ces derniers précède la mise en œuvre des premiers pour aboutir à un projet réussi, réaliste et applicable.

Pour éviter de composer un ouvrage en deux parties distinctes qui ne correspond nullement à la réalité de l'élaboration d'un projet (celui-ci implique, à la fois des techniques et des compétences associées, des méthodes et des talents conjugués), ces deux aspects seront présentés ensemble quoique, avec des modalités et des teneurs différentes, tout au long du déroulement de cet ouvrage comme une nécessité absolue.

En effet, les outils sont mis en œuvre par des femmes et des hommes qui se les approprient avec plus ou moins d'à propos et de pertinence.

Ce déroulement chronologique, choisi comme trame de présentation conjointe des techniques formelles et informelles, des aspects quantitatifs comme des nécessités interpersonnelles, dans lesquels la rigueur s'allie à la subtilité, une démarche programmée avec une adaptation de tous les instants, afin de s'adapter à la mouvance des situations et aux nécessités psychologiques des parties prenantes, alliant des contraintes opérationnelles et budgétaires au plaisir et à la passion. Telle est, en effet, l'une des sources étymologiques d'un projet qui doit aussi inspirer ses protagonistes : la passion.

2 À quoi s'attendre lors du déroulement d'un projet ?

La conduite de projet n'est pas un processus linéaire. C'est un chemin cahoteux aux multiples embranchements dont chacun est parsemé d'embûches, d'ornières et de chausse-trappes. Les pratiques quotidiennes démontrent que la réalisation des objectifs d'un organisme de travail passe par une série de défaillances, de dysfonctionnements, d'impossibilités apparentes, de risques inattendus, d'alternatives difficiles, de découragement inopiné et de multiples incidents critiques. L'analyse et le traitement approprié de ces aléas occupent l'essentiel du temps d'un groupe de projet afin de satisfaire, au moment du résultat obtenu, dans un temps et un espace, donné les besoins exprimés au début de ce processus.

Nous consacrerons donc beaucoup de questions à élaborer une trousse de premier secours consacrée aux divers dysfonctionnements et surtout aux nombreuses méthodes curatives, de la problématique initiale (l'hexamètre de Quintilien ou la Moulinette) à des outils plus sophistiqués comme AMDEC ou Pert. Ces diverses techniques permettent d'analyser, puis de mesurer les risques, d'anticiper et de surmonter les multiples dysfonctionnements prévisibles tout en faisant, d'autant mieux, face aux imprévus résiduels que tout ce qui a pu être anticipé, analysé, apprécié, bissocié, corrélé, décortiqué, évalué, façonné, géré, humanisé..., avec zénitude, a été envisagé à l'aide de solutions adaptées, de stratégies stochastiques. En outre, au cas où rien de tout cela ne marcherait, des issues de secours auront été prévues. *What else ?*

Une pause ou un somme s'impose alors pour se ressourcer, tandis que des méthodes de créativité peuvent aussi souscrire à surmonter une défaillance rétive à l'analyse rationnelle. En dernier ressort, le groupe de projet, sous l'inspiration du chef de projet, impulsera un supplément d'âme au travail en cours qui permettra d'outrepasser l'impossibilité manifestée par le problème rencontré en proposant des techniques innovantes : analogies, bionique, identification à l'objet ou personnelle, rêve éveillé dirigé ou visualisation². Après ce recours au

2 La visualisation est une technique d'imagination contrôlée mettant en scène dans une sorte de cinéma intérieur une situation réelle alors que la formalisation en est l'une des traductions écrite sous forme de tableau, matrice, diagramme...

détour créatif et aux compétences originales qu'il développe, il sera opportun de revenir à des méthodes plus terre à terre pour proposer une formalisation, un tableau, une matrice ou un de ces diagrammes qui se trouvent en première ligne dans la boîte à outils de tout groupe de travail.

En résumé de cette approche intégrant dans un même élan méthodologique des outils et des hommes, un projet élaboré avec méthode et préparé avec rigueur peut être représenté par un cercle, dans lequel le rayon du cercle (chacun des rayons reflète les aspects dans un sens différent du projet) grandit progressivement et ressemblera plutôt à une espèce amibe à la fin du processus :



Ordinogrammes, schémas, tableaux, matrices, graphes, roues (de Deming ou circept) AMDEC et autres Pareto, méthodes statistiques et théorie des jeux sont autant d'outils qui permettent de donner des garanties de rigueur pour pousser les analyses nécessaires aux divers plans économique et intellectuel. L'objectif est toujours de mettre en œuvre une démarche qui implique constamment les participants dans un travail de groupe constructif dans le respect des délais et des moyens alloués.

Or, l'usage exclusif de ces techniques rationnelles montre ses limites si le facteur humain n'est pas pris en compte dans ce qu'il a de spécifique : la passion qui le régit, passion qui, d'ailleurs, constitue l'une des racines étymologiques du mot « projet ». Il convient donc de tenir compte de cette dimension affective. Elle est à l'origine de cette fameuse motivation qui constitue le Graal de tout chef de projet et, par extension, de tout responsable appelé à diriger une équipe, un groupe de travail ou un service.

Or, le chef de projet doit comprendre qu'il doit animer les participants, c'est-à-dire donner une âme à des personnes choisies pour leurs compétences en sus de leur fonction habituelle. Ils attendent de ce mentor³, non pas des ordres ou des directives techniques, mais bien la prise en compte de leurs besoins psychologiques fondamentaux qui sont à la source de toute efficacité. Sans plaisir point de performance ; sans technique point de rigueur. Un guide avisé à la tête d'un projet se souviendra de ces deux aphorismes en forme d'impératifs catégoriques.

Dans le déroulement d'un projet au long cours, comme lors d'un travail de groupe de moindre envergure, le chef de projet s'efforcera d'allier ces deux objectifs en une même pratique, conciliant les impératifs techniques et le formalisme des outils aux attentes affectives et besoins psychologiques fondamentaux des femmes et des hommes impliqués. Ce leadership, aussi complexe que subtil, nécessite l'acquisition et le perfectionnement continu de compétences particulières

3 Labruffe A., *Y a-t-il un pilote dans votre projet ? Prenez un mentor pour conduire le projet !*, AFNOR Éditions, 2010.

alliant des compétences d'efficacité personnelle à des compétences relationnelles qui doivent composer le versant proprement humain des compétences professionnelles déjà acquises par un technicien, spécialiste de haut niveau dans son domaine.

Beaucoup de chefs de projet concèdent l'existence d'un « facteur humain », surtout quand celui-ci leur résiste. Les participants à un projet sont alors considérés comme une variable de risque – difficilement contrôlable – délicat mélange de motivation, de coût salarial et d'ingéniosité nécessaire pour résoudre une situation problématique.

Or, le management de projet oblige à conjuguer une approche rigoureuse de ce facteur humain (qui implique l'utilisation d'outils informels mais méthodique d'animation, de dialogue, de cohésion du groupe, de déclenchement de la motivation, de catalyse des processus intellectuels, de déblocage de la créativité et de passion) avec les outils formels. C'est sur ce double terrain des outils et des hommes que s'ancre l'approche synthétique que nous proposons pour définir et pratiquer le « management de projet » : les phénomènes de groupe sont appréhendés à partir des concepts empruntés à l'analyse de la communication, des comportements, de la culture ou du pouvoir.

Pour illustrer notre propos, la participation à un projet permet d'expérimenter un management éclairé, réclamé par les salariés depuis des décennies. Ce management doit tracer la voie d'un mieux vivre au travail conduisant chaque participant à perfectionner ses compétences, contribuer à son développement personnel dans le respect de ses droits humains fondamentaux et non à expérimenter des exercices d'anthropologie appliquée, sur la base de recettes prétendument connues depuis l'édification des pyramides !

En résumé, la conjugaison « des outils et des hommes », en forme de clin d'œil envers l'œuvre de John Steinbeck (« *Of Mice and Men* ») résume notre intention et notre pratique de terrain : montrer comment la conduite de projet correspond à une association équilibrée entre les versants rationnels et relationnels d'une même pièce, à l'œuvre dans toute démarche qui mêle des intérêts et des perceptions contrastées. Comme la pièce de monnaie, le projet n'acquiert toute sa valeur que si les deux versants sont pleinement remplis.

Pour ce faire, nous proposons de montrer comment utiliser quatre principes majeurs organisés comme une boussole pratique pour envisager tous les aspects d'un projet, de sa phase de préparation à son

déroulement, jusqu'à son apothéose en forme de présentation et d'application. Quatre verbes d'action servent de points cardinaux de cette méthode : analyser, concevoir, animer et organiser, en souhaitant que les outils soient aussi plaisants pour les hommes que les petites souris chères à Steinbeck.

4 *Peut-on établir l'inventaire de la boîte à outils du chef de projet ?*

C'est exactement le propos des deux tableaux ci-après dont le premier présente l'ensemble des outils formels comme le Pert, AMDEC ou MétaPlan, alors que le second identifie le panorama des outils essentiellement relationnels, plus informels dans leur conception comme dans leur application, tel l'animation de groupe et suggère aussi des outils plus délicats à manier, comme la purge noire ou le mimodrame. Ces derniers doivent être utilisés avec précaution, uniquement et après mûre réflexion dans les cas extrêmes de conflit ou de profonde lassitude des participants, ce que nous ne souhaitons évidemment à aucun chef de projet de rencontrer de façon récurrente.

Les indications suivantes permettront de juger de l'utilité de chaque outil formel :

- + : faible/facile,
- ++ : moyen/assez facile,
- +++ : important/délicat,
- ++++ : extrême/très difficile.

Tableau 4.1 Abécédaire des outils formels d'un projet

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
A	Abécédaire	+++	+++	+++	Cellule
	AMDEC	++	+++	++++	Recherche et pondération risques
B	Arbre des dysfonctionnements	++	++	+++	Met en évidence les dysfonctionnements d'une procédure
	Brainstorming	+++	++	++	Problème vague, expression
C	Bilan d'étape	++	++	++	À la fois en groupe et par écrit, permet de faire le point sur l'avancée du projet et d'informer les parties prenantes
	Circept	+	+++	++++	Roue en étoile pour structurer une idée, un exposé, un problème
C	Cause la plus probable	++	+++	+	Solution
	Cartographie des compétences	++	+++	++++	Estimation et évaluation des compétences de tous
	Conséquences (arbre des)	++	++	+++	
	Carte stratégique				
	Cinq pourquoi ?				
	Chemin critique	++	++	+++	Déterminer l'itinéraire d'un projet
	Compensatoire (analyse)	++	++	+++	Choisir entre plusieurs options

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
C	Choix optimisé	++	++	+++	Décider du meilleur choix en fonction d'une contrainte
	Combinatoire	+++	+++	++	À la fois analyse et matrice, la combinatoire permet en croisant des idées d'en faire émerger de nouvelles
	Concassage (table de)	+++	+++	+++	Inventaire systématique des questions à poser à partir d'un sujet quelconque pour l'améliorer
D	Diagrammes	++	++	+++	
	Défectuologique (analyse)				
E	Évaluation des compétences	+	+++	++++	Choix des participants, évaluation, actions S'effectue en concertation avec les intéressés
	Exposé		+	+++	Information
	FMEA (cf. AMDEC)				
F	Fonctionnelle (analyse)	+	+++	+++	Mise en évidence des fonctionnalités d'un objet et de leurs relations

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
G	Gantt	+	++	++	Planification simple
	Guides	++	++	+++	Entretiens, réunions
	GRIP	+	++	+++	Prise de notes
	Grilles d'analyse	+	+++	+++	Usages variés pour recueillir, évaluer et structurer des données
H	Histogrammes		++	+++	Présentation des données chiffrées
	Hexamètre de Quintilien (QQQPCCMR)	+++	+++	++	Questions de base de toute problématique
I	Inventaire	+	+	+	Recueil de données (idées, moyens, méthodes), état des lieux
	Ishikawa (diagramme)	++	++++	++++	Recherche des causes et des effets
	Infogramme	+	+++	++++	Formalisation du réseau relationnel d'une entité (communication, clients-fournisseurs) et de leurs interactions
	Inférences (roue d')	++	++	+++	
J	Influence (diagramme d')				
	Jeux (théorie des)	++	++	++++	Optimisation des actions, prise de risques
K	Kaizen				

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
L	Listes	++	+	+	Recherche et mémorisation d'idées
M	Moulinette (QQQPCCMR)	+++	++++	+++	Analyse et présentation d'un problème
	Matrices	++	++	+++	Mise en relation d'idées, d'objets ou de fonctions
	Méthodologie	+++	+++	+++	Vaste caisse à outils à enrichir constamment dans laquelle puise à croiser et adapter en fonction des situations
	Métaplan	++	++	++	Méthode pour formaliser une discussion, faire émerger des points de vue et les analyser objectivement
N	Northway (cible de)	+	++	++	Analyse et formalisation des relations dans un groupe de travail
O	Ordinogrammes	+	++	++++	Mise en évidence d'un processus
	Problématique	++	++++	++	Identifier tous les aspects du projet puis formuler et rédiger à tous les points d'étapes
	Priorités (matrice de)	+	+++	++++	Estimation des temps et plan d'action quotidien (semaine, mois, année)
P	Pert	+	++	++++	Planification complexe

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
P	Pareto (analyse de)				
	Petri (réseau de)				
	Principe de parcimonie				
	Parkinson (loi de)				
	Poisson (loi de)				
	Plan	++	++	+++	De travail, d'action
	Pensée latérale	+++	+++	+++	Mise en évidence de deux univers différents afin de faire des rapprochements entre leurs caractéristiques
Q	Questionnement (cf. Moulinette)	++	+++	+++	Problématique
	Qualité (indicateurs)	+	++	+++	Grille d'analyse pour évaluer toute action
	Réseau de relations (cf. Infogramme)				Repérage des parties prenantes
R	Roue de Deming (PDCA)	+	++	+	Cycle d'amélioration d'une procédure qualité
	Statistiques	+	+++	+++	Analyse de données
S	SPC	++	+++	+++	Méthodologie d'analyse de données

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
S	Scénarios (recherche et développement)	+++	+++	+++	À partir d'une situation, envisager les différents déroulements possibles
	Stochastique	+++	++++	++++	Analyse en arborescence (à croiser avec théorie des jeux, AMDEC et scénarios)
T	Six Sigma				
	Tableaux	+	++	+++	Mise en forme de données diversifiées
	Test	+	++	+++	Éprouve une idée ou une action
	Temps (estimation des)	+	+++	+++	Base de la planification (s'effectue en concertation en fonction des compétences)
U	Courbe en U	+	+	+	Cycle courant d'activité
V	Valeur (analyse de la)	++	+++	+++	Analyse du coût de chaque composant pour réaliser des économies
W					
X					
Y					
Z	Zwicky (matrice de)	++	++	++	Matrice de créativité pour trouver de nouveaux arrangements fonctionnels

5

Quels sont les outils relationnels d'un projet ?

Quand le mentor, guide avisé de la conduite de projet, réussit la cohésion de l'équipe réunie sous son leadership, le déroulement du projet se passe sans encombres. Cependant, attention : deux projets sur trois n'arrivent pas à leur terme, et sont profondément remaniés ou tout simplement abandonnés en cours de route ! C'est pourquoi nous recommandons, à la fois une bienveillance constante avec les hommes et les femmes qui se sont embarqués dans un projet au long cours et une dose de méfiance avec l'utilisation à haute dose d'outils qui doivent être considérés comme des supports facilitant le travail d'un groupe de projet et non pas imposés comme un pensum inutile...

Les indications suivantes permettront de juger de l'utilité de chaque outil relationnel qui exige réflexion, subtilité et adaptation dans son maniement avec et pour les participants à un projet :

- + : faible/facile,
- ++ : moyen/assez facile,
- +++ : important/délicat,
- ++++ : extrême/très difficile,
- italique : plutôt informel et subtil, en relation avec les hommes,
- souligné italiques : à réserver à la formation et aux situations délicates,
- normal : formalisé et structure réitérable.

Tableau 5.1 Abécédaire des outils informels d'un projet

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
A	<i>Association d'idées</i>	++	+	+	Recherches spontanées d'idées et solutions
	<i>Analogies</i>	++++	+++	+++	Problèmes difficiles
	<i>Animation</i>	+++	++++	+++	Conduite de groupe
	<i>Anglais</i>			++++	Équipe multiculturelle Projet international
	<i>Acquiescement</i>	++	+	++	Montre l'acceptation inconditionnelle de la parole d'autrui
	<i>Authenticité</i>	++	+	+	Condition de toute relation et de la confiance
	<i>APOTO</i>	+	+	+++	Mise en train du dialogue et début de toute relation formelle
	<i>Amortisseur de la relation</i>	+	+	+++	Comprend un acquiescement, un silence et une formule reprenant le mot clé d'autrui pour montrer l'écoute
	<i>Accord</i>	++	++	++	Permet de structurer la communication et de compiler des accords en prévenant les conflits
	<i>Avocat de l'ange</i>	++	+++	++	Argumentaire en faveur d'une idée ou d'un projet

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
B	<i>Brainpircing</i>	+++	+++	++++	Programmation, self management Autosuggestion positive
	<i>Besoins fondamentaux (PIRE)</i>	+	+++	+	À stimuler constamment pour motiver le groupe projet (expression, information, reconnaissance, progression)
	<i>Bionique</i>	+++	+++	++++	Recherche de nouvelles solutions à partir du vivant
	<i>Bissociation</i>	++	++	++	Mise en parallèle de deux univers différents
C	<i>C + « la communication positive® »</i>	+++	++++	+++	Méthode de communication pour entretiens et réunions, toutes relations difficiles : dialogue, conflits, plan d'action, engagement
	<i>Caresses verbales</i>	+	+	+	Récompense pour une action d'exception
	<i>Convergence</i>	++	++	+	Objectif du dialogue et du travail en groupe
	<i>Consensus</i>	+++	+++	++++	But d'une décision, rare dans les faits
	<i>Cahier des charges</i>	+++	++++	++++	Feuille de route détaillée du projet

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
D	<i>Dialogue</i>	+++	++++	+++	Toutes relations, recherche d'accord
	<i>Diagrammes</i>	++	++	+++	
	<i>Dynamique de groupe</i>	+++	+++	+	Formation et efficacité du groupe de travail
	<i>DEORS</i>	+	++	+++	Acronyme pour clore entretien et réunion (résumé, décision, évaluation, ouverture, salutations)
E	<i>Empathie</i>				Attitude de compréhension favorisant les relations
	<i>Encouragement</i>	+	+	+	Stimulation du PIRE
	<i>Écoute active</i>	++	+++	++	Attitude et principes actifs en servent de trame
	<i>Émotion</i>	-	---	-	Principal écueil d'un projet qui doit être jugulé par un haut niveau d'intelligence affective
F	<i>Formulation du problème</i>	++	++	+++	S'effectue en deux temps séparés par documentation et imprégnation pour obtenir une reformulation rédigée et définitive du problème et du projet sous forme d'un cahier des charges

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
G	Groupe	++++	+++	++++	Unité de travail d'un projet qui réclame adhésion, cohésion, dynamique, diversification et formation
H	Historique vital	+	++	++	Connaissance des participants, évaluation des compétences
I	Inventaire	+	+	+	Recueil de données (idées, moyens, méthodes), état des lieux
	Ishikawa (diagramme)	++	++++	++++	Recherche des causes et des effets
	Infogramme	+	+++	++++	Formalisation du réseau relationnel d'une entité (communication, clients-fournisseurs) et de leurs interactions
	Intelligence affective	++	++++	+	Compétence majeure pour affronter les situations délicates et juguler l'émotion, le stress...
	<u>Identification (à l'objet ou personnelle)</u>	+++	+++	++++	Recherche de solution en se mettant dans la peau d'un objet ou d'une personne pour en connaître les caractéristiques intimes et les ressentis
	Imprégnation	+++	++	+	Phase nécessaire pour s'approprier tout problème et prendre le temps d'accéder à une esquisse de solution ou de formulation élaborée

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
J	<u>Jeu de rôles</u>	++	++++	++	Identification personnelle, compréhension et amélioration du comportement
	<u>Jéricho</u>	++	++	++	Principe d'écoute et d'action qui consiste à insister pour obtenir satisfaction (réponse, action, engagement)
K	<u>Ki</u>	+	+	+	Mise en énergie et persévérance dans l'action
	<u>Korzybski</u>	+	++	+	Distanciation affective
L	<u>Leadership</u>	++	++	+++	Compétence relationnelle du chef de projet
M	<u>Mimodrame</u>	+++	+++	++	Mise en scène et compréhension de relations délicates
N	<u>Nemawashi (cf. C +)</u>	++	+++	++++	Méthode japonaise de dialogue généralisé
	<u>Négatifs à transformer</u>	+	+++	++++	Formulations et réponses aux objections, contestations, réfutations
O	<u>Objections</u>	++	+++	++++	Répondre de façon positive aux divers interlocuteurs pour les faire adhérer
	<u>Optimisme</u>	++	+	+	État d'esprit à programmer chaque jour

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
O	<i>Observation</i>	+	+++	+	Attitude de curiosité pour analyser, repérer des signes et les utiliser dans l'action
P	<i>PIRE (progression, information, reconnaissance, expression)</i>	+	++	+++	Stimulation des besoins fondamentaux, relance la motivation et l'efficacité d'un groupe ou d'une personne
	<u><i>Purge noire</i></u>	++++	+	+	Expression cathartique et paroxys-tique des émotions
	<i>Préférences cérébrales</i>	++	++	+++	Théorie métaphorique sur le fonc-tionnement mental permettant d'organiser une équipe et de diriger une réunion de travail en utilisant les complémentarités intellectuelles des participants
Q	Questionnement (cf. MoulINETTE)	++	+++	+++	Problématique
	Qualité (indicateurs)	+	++	+++	Grille d'analyse pour évaluer toute action
	<i>Qualité (démarche)</i>	+	++	+++	Réflexion globale, systémique et réti-culaire pour souscrire aux exigences et satisfaction des parties prenantes

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
R	<i>Relaxation</i>	++	++	+++	Remise en énergie, détachement
	<i>Regard</i>	+	+	+	Stimule l'interlocuteur et recueille des informations sur lui
	<i>Récompense</i>			+	Pour solidifier son moral et celui des participants à l'issue d'une action réussie
	<i>Relationnel (baromètre)</i>	++	+++	+	Indique le niveau où se situent le discours et la relation
	<i>Rêve éveillé dirigé autonome</i>	++++	+++	+++	Forme évoluée de visualisation
S	<i>Synthèse</i>	+	++	+++	Accélérateur du dialogue, comporte un résumé, une valorisation et une nouvelle direction
	<i>Six chapeaux</i>				Technique de discussion créative permettant de développer la plasticité mentale en défendant successivement des points de vue différents dans un groupe de travail
	<i>SPASME</i>	++	++	++	Structure du processus créatif

	Outils et moyens	Production d'idées	Analyse	Formalisation	Définition et utilité
T	<i>TOTEM</i>	+	++	++	Intervention qui sert de cadre à la synthèse en entretien et réunion : temps, objectif, thème, méthode, énergie
U	<i>Ufologie</i>	++	++	+	Méthode de créativité
V	<i>Valorisation</i>	+	+	++	Mise en valeur des propos d'autrui (PIRE)
	<i>Visualisation</i>	+++	+++	+++	Cinéma intérieur pour anticiper des situations
W	<i>Winkin : théorie de l'orchestre</i>	+	+	+++	Le chef de projet est un chef d'orchestre
X	<i>Théorie X</i>				À éviter absolument : comportement massacrant qui stérilise toute initiative
Y	<i>Théorie Y</i>	+	+	++	Confiance et encouragement dans le groupe
Z	<i>Zen attitude</i>	+	+	+	Détachement, remise en énergie

Les idées traversent l'esprit de quiconque réfléchit sur sa situation personnelle ou professionnelle. En sachant que, même sans rien faire ni avoir aucun objectif, le cerveau est bousculé par un milliard de connexions cérébrales à la seconde, il est clair que le hasard va fournir un nombre impressionnant d'idées fugaces et inutiles alors que d'autres se révèlent insistantes et répondant à des problématiques en cours.

La nécessité, de répondre à une question précise ou d'atteindre un objectif déterminé, voire de formuler un projet plus ou moins complexe, exerce une pression psychologique par laquelle le cerveau recherche dans son stock de données mémorielles. Il compare, trie, classe et fournit des associations, des analogies, des croisements au cours d'un travail implicite, mais bien réel alors que nous sommes en train de réaliser d'autres tâches, voire de dormir ou de nous détendre.

Ce travail mental, autonome, parfois orienté par la réflexion consciente, va fournir des idées de solutions qui vont devoir – consciemment cette fois – systématiquement être passées dans la « moulinette » classique de toute problématique pour fournir l'ébauche d'un projet. Cette démarche sera enrichie par le recours à une série de méthodes, de techniques et de recettes présentées dans cet ouvrage, comme une boîte à outils dans laquelle le chef de projet puise au fur et à mesure de ses besoins pour répondre aux problèmes qui se posent tout au long du déroulement du projet au cours duquel rien n'est gagné d'avance, mais tout se gagne grâce aux outils choisis et aux hommes relancés dans leurs motivations.

Moyennant un travail d'imprégnation, puis d'élucidation, une formalisation aidée par un papier et un crayon va pouvoir se faire jour et donner une première rédaction du projet qui va ensuite devoir mobiliser de multiples énergies après détermination, réunion et conjugaison des compétences utiles, organisation et planification des étapes du projet.

Ce projet répond à des impératifs professionnels, et doit sortir généralement des sentiers battus en se confrontant à de multiples difficultés matérielles, intellectuelles, méthodologiques et interpersonnelles, afin

de se dérouler vers un résultat satisfaisant. En route, il devra aussi surmonter les résistances et objections des commanditaires comme des parties prenantes alors que la dynamique du groupe de projet devra être en permanence stimulée à son meilleur niveau pour surmonter les difficultés relationnelles, les baisses de moral, les tentatives de démission et canaliser les moments d'euphorie, et remettre en énergie le groupe dans les moments de découragement.

En outre, l'information auprès des parties prenantes devra être en permanence distillée et contrôlée, afin de maintenir la confiance et le soutien nécessaire à l'avancement du projet, tandis que la charge de travail des participants devra être estimée et planifiée pour en faciliter l'efficacité. Enfin le chef de projet, en mentor avisé d'un groupe hétérogène, quoique complémentaire, devra baliser son action par une animation stimulante auprès du groupe et par des entretiens de régulation fréquents pour soutenir des énergies vacillantes, remonter le moral, expliquer, informer, dissoudre des oppositions ou remettre chacun sur des rails qu'il aurait tendance à tordre ou à quitter.

Ainsi, le chef de projet pourra-t-il affirmer, comme Télémaque à la fin du voyage initiatique proposé par Mentor : *« Je crois maintenant concevoir les maximes de gouvernement que vous m'avez expliquées. D'abord, elles me paraissaient comme un songe ; mais peu à peu elles se démêlent dans mon esprit et s'y présentent clairement. »*

7 Comment poser la problématique ?

Moulinette, organisation mentale, liste, abécédaire, prise de notes, tableaux, graphes, créativité et compétences relationnelles en termes d'affirmation de soi, de brainpiercing, d'intelligence affective et de leadership sont les savoir-faire fondamentaux du mentor ou chef de projet. Ils doivent être utilisables dès la formulation de l'idée, et d'autres savoir-faire et compétences vont devoir être utilisés au fur et à mesure du déroulement du projet pour organiser et planifier, prévenir les conflits, informer et réguler les ardeurs des participants comme des parties prenantes.

La « moulinette » est une expression consacrée pour passer au crible un concept, une idée simple, comme un problème complexe. Elle correspond au terme plus courant de problématique. La moulinette consiste donc à utiliser un crible de questionnement à toute occasion de l'analyse et de la résolution du moindre problème ou de la moindre définition d'un concept à travers un questionnement générique et systématique. Cet outil basique, nous le devons à Quintilien, qui plaçait en tête de son hexamètre le Quis relatif aux hommes et femmes concernés par la situation en cause. Dans la plupart des résurgences actuelles manquent le « Combien » et les « Moyens ». La formulation qui reviendra au cours d'un projet s'énoncera donc à partir des DIX initiales suivantes : QQQPCCMR.

Retenons donc bien cette idée : pour analyser une idée ou présenter un projet, initier une action ou obtenir un produit ou un service de qualité : « **L'Homme doit être toujours et constamment placé au centre du système** ». Deux millénaires plus tard, le Pape de la Qualité, Edwards Deming⁴ reprendra ce principe, alors que les démarches qui accompagnent un projet l'oublie souvent en chemin, voire dès l'origine. Or, un système autocratique n'enfantera jamais des projets suivis par les hommes et les femmes auxquels il est destiné : au mieux il les asservira en produisant des troubles psychosociaux, de la non-qualité et des contre performances, au pire il les révoltera ou les détruira à petit feu.

4 Deming E., *Hors de la crise*, Economica, 2002.

Quintilien fixait, dès le premier siècle de l'ère chrétienne, dans un hexamètre qui devait être appelé à un succès universel pour tous ceux qui pensent et sont confrontés à des situations difficiles, à des objectifs impératifs comme à des projets d'envergure ou de simples concepts, les fameuses questions qui sont la base de tout examen d'une situation délicate, d'un problème complexe comme d'une définition quelconque.

Tableau 7.1 L'Hexamètre de Quintilien

	Interrogations de Quintilien	Questions en français
1	Quis ?	Qui ?
2	Quid ?	Quoi ?
3	Auxilis ?	Pourquoi ?
4	Quantum ?	Combien ?
5	Quomodo ?	Comment ?
6	Quando ?	Quand ?
7	Ubi ?	Où ?
8	Quibus ?	Par quels moyens ?

L'ordre choisi met en première place les hommes (« Quis ? »), ce qui montre que Quintilien avait pris la mesure de l'importance de ceux par qui, avec qui et pour qui un problème était posé et pouvait être résolu, car déjà l'homme était au centre de l'Univers et déclaré par les philosophes grecs « mesure de toute chose ».

En ajoutant « Avec quelles conséquences ? » et « Avec quels résultats ? », le tour de la problématique comprend les dix principes du questionnement proposé par l'analyse de problèmes au cœur des démarches qualité actuelles.

Tableau 7.2 La « moulinette » en dix questions

	Question	Inventaire des thèmes à creuser
1	<i>Qui ?</i>	Liste des parties prenantes, personnes impliquées, participants et responsables
2	<i>Quoi ?</i>	Définition des termes utilisés, analyse comparative « c'est/ce n'est pas »
3	<i>Pourquoi ?</i>	Identifier les raisons apparentes et cachées, les enjeux qui justifient la position du problème et le projet engagé
4	<i>Combien ?</i>	Faire état de tous les chiffres, moyens quantifiés, budget, ratios et indicateurs
5	<i>Comment ?</i>	Élaborer le plan de travail, méthodes, étapes, compétences et procédures utiles
6	<i>Quand ?</i>	Estimer les temps de réalisation, les délais, les dates butoir, le planning, les priorités
7	<i>Où ?</i>	Préciser les lieux de travail, de déplacements, de réunions
8	<i>Quels moyens ?</i>	Définir les moyens humains, matériels, formation, locaux et budgets
9	<i>Quelles conséquences ?</i>	Réfléchir sur les impacts possibles sur les parties prenantes, l'organisation, le contexte socio-économique, l'environnement, dans le temps et dans l'espace
10	<i>Quels résultats ?</i>	Préciser les résultats attendus et leur inscription dans un plan d'action ainsi que le suivi et les limites de la zone de contrôle admissible

Un projet implique un processus de recherche et d'acquisition de connaissances pour parvenir à un résultat innovant. Ce processus est essentiellement celui d'une démarche créative, dans la mesure où le projet a pour objectif de trouver une solution innovante à un problème, qui paraît de prime abord difficile, voire impossible à résoudre. Ce processus n'est pas uniquement fondé sur une démarche intellectuelle linéaire et rationnelle, surtout quand le projet est particulièrement difficile et imposant. Sa réussite implique l'acceptation et la mise en œuvre d'une démarche incluant des processus rationnels conventionnels et des méthodes qui le sont moins et font appel à des processus proprement créatifs.

Le processus complet de l'idée du projet à sa réussite s'inscrit alors dans un itinéraire en quinze phases (en gras figurent les phases qui font appel à des techniques typiques de créativité) : 1 Identification, 2 Formulation, **3 Déconstruction**, 4 Reformulation, **5 Imprégnation**, 6 Éloignement, **7 Renversement**, 8 Rapprochement, 9 Blocage, **10 Maturation**, 11 Rupture, **12 Révélation**, **13 Mise en forme** de la solution, 14 Présentation et 15 Diffusion.

Dans certains projets, parmi les plus simples, le processus peut occulter quelques phases. En outre, si le processus est bien connu, la durée de chaque phase est imprévisible, de quelques minutes à plusieurs années, et l'ensemble de ce détour créatif pour résoudre toutes les inconnues et les implications d'une problématique d'un projet d'envergure peuvent s'étaler sur plusieurs décennies, comme ce fut le cas pour Gutenberg ou Morse, par exemple. C'est le cas encore pour de grands projets d'actualité comme la conquête de l'espace, la maîtrise de nouvelles sources d'énergie, l'éradication de la pauvreté dans le monde, la conquête de nouveaux marchés, la lutte contre l'analphabétisme ou encore la découverte d'un nouveau médicament.

Tableau 8.1 Le parcours créatif de la conduite de projet

	Phases	Contenu
1	Identification	Le problème n'a pu être résolu par des méthodes traditionnelles et rationnelles, ou résiste pour être clarifié : il reste appréhendé dans une formulation paradoxale, confuse ou faussement simple.
2	Formulation	Une première définition du problème plus claire est donnée sans plus de résultat.
3	Déconstruction	La formulation est éclatée en éléments simples, éventuellement à l'aide d'une matrice d'analyse classique, distinguant ce qu'est le problème de ce qu'il n'est pas. Un bombardement de questions peut aussi être opéré ou un déchiquetage sémantique. D'autres techniques comme l'analyse défectologique ou AMDEC peuvent avoir leur intérêt et le diagramme d'Ishikawa peut être utilisé pour mettre en évidence un faisceau de causes et identifier les causes les plus probables qui deviennent alors la base de la nouvelle formulation.
4	Reformulation	Elle est obtenue en précisant la formulation initiale et en intégrant de nouvelles hypothèses explicatives, un nouveau champ d'action, voire de nouveaux objectifs.
5	Imprégnation	Réflexion, lectures, recherche documentaire, analyse du problème et utilisation de techniques de créativité servent à analyser et à s'imprégner des diverses facettes du problème jusqu'à saturation qui déclenche la phase suivante.
6	Éloignement	Pause volontaire, rupture et lâcher-prise caractérisent un temps, de durée variable, pendant lequel le problème (projet en lui-même ou difficulté intermédiaire) est laissé volontairement de côté au profit d'autres activités totalement différentes : de la lecture au bricolage, en passant par des voyages, des représentations théâtrales ou des concerts.

	Phases	Contenu
7	Renversement	Cette phase consiste (si une solution ne surgit pas à l'issue de la phase d'éloignement précédente) à reprendre le problème, à le reformuler à nouveau en prenant le contre-pied de la formulation initiale et en élaborant des axes sémantiques antagonistes (on ne recherche pas du froid mais du chaud, ce n'est pas sur la production qu'il faut agir mais sur le client...). Par exemple, ce n'est plus une cause qui est recherchée mais une conséquence.
8	Rapprochement	Le problème, ou certains de ses constituants, est rapproché de champs sémantiques ou cognitifs voisins, afin de mettre en évidence des mécanismes ou des fonctions analogiques dans la nature, la biologie, des domaines de connaissances, des activités, des lieux, des histoires, des mythes...
9	Blocage	Cette phase pendant laquelle une impossibilité se révèle, la recherche se heurte à un mur, l'esprit est bloqué, le groupe de travail est opposant... peut survenir à tout moment. Il est temps de faire autre chose, voire un somme réparateur et puiser dans la boîte à outils de nouveaux outils notamment créatifs (analogies, rêve éveillé dirigé, purge noire...).
10	Maturation	Il s'agit, en faisant autre chose, d'oublier le problème et de laisser au cerveau (de chaque personne impliquée dans le processus créatif) toute latitude pour fonctionner sur la lancée précédente, en roue libre, sans la pression formelle procurée par la recherche entreprise.
11	Rupture	Concomitante de la phase précédente, le cerveau va procéder à des tris, des sélections, des rapprochements, des traitements analogiques procurés par le stock de connaissances, par des lectures et toutes les activités et situations de la vie quotidienne, personnelle et professionnelle : ils vont déboucher grâce à ce traitement anastomotique indépendant d'une volonté consciente à la phase suivante.

	Phases	Contenu
12	Révélation	Sans crier gare, une illumination va se faire, le fameux eureka d'Archimède, à l'issue de cette phase de rupture pendant laquelle une intense maturation s'est faite et des connexions neuronales ont abouti à un résultat qui affleure alors à la conscience. C'est la fin du processus cérébral qui a mouliné les informations de façon aléatoire jusqu'à ce qu'un système signifiant, une « bonne forme » en rapport avec le problème, surgisse et marque la fin du processus anastomotique
13	Mise en forme	Le matériau de la solution apparaît brut de fonderie, parfois socialement et moralement inacceptable : il s'agit de le peaufiner pour le rendre adapté et complètement acceptable par rapport au problème posé.
14	Présentation	Le projet fait l'objet d'une présentation publique aux parties prenantes pour les informer et obtenir leur adhésion sur sa mise en œuvre opérationnelle.
15	Diffusion	Le projet étant opérationnel, il est ouvert au public et fait l'objet d'une diffusion auprès des utilisateurs

La réussite d'un projet suppose l'acquisition et le perfectionnement de multiples compétences, dont la créativité représente souvent le parent pauvre. Celle-ci peut se développer quotidiennement par recours aux techniques et procédures auxquelles le chef de projet comme les participants à un groupe de travail tireront profit, à condition de s'entraîner méthodiquement à chaque occasion où un problème difficile – voire apparemment insoluble – se présente au cours du déroulement.

L'investissement dans un projet est aussi un acte de foi qui doit se traduire par une croyance indéfectible dans une telle démarche qui allie des outils rationnels et créatifs produisant la solution au problème posé. Cette démarche constitue l'essence même de l'intelligence humaine considérée comme une conduite de détour. Celle-ci implique un acte de confiance en soi et dans les autres, elle nécessite un état d'esprit optimiste, une pensée positive, une persévérance à toute épreuve, et le maintien d'un état psychologique tonique et harmonieux, ce qui implique de posséder des techniques conduisant à l'installer et à la promouvoir : respiration profonde, relaxation corporelle, visualisation.

Quel est le cadre méthodologique du chef de projet ?

L'**organisation mentale** est un outil intellectuel majeur pour le chef de projet dans sa réflexion, comme dans le classement de ses idées. Un projet doit être conduit avec rigueur, sa problématique conduite avec logique et les participants doivent posséder un cadre conceptuel cartésien pour venir à bout des multiples difficultés qu'ils devront surmonter tout au long du déroulement du projet. En outre, ce cadre conceptuel doit apparaître clairement à toutes les parties prenantes et structurer l'information qui leur est due.

La rigueur est une caractéristique dont nombre de candidats se prévalent un jour d'emploi. Hélas, leur prestation en montre les limites. À cet égard, le chef de projet doit être un exemple de rigueur, de précision et de logique dans sa démarche intellectuelle tout en comprenant les arcanes psychologiques de ses interlocuteurs qui sont souvent imprégnées par une forte affectivité qui pénalise leur analyse et leur compréhension de ce qui ne provient pas de leur propre conception.

Dans un tel contexte paradoxal où s'affrontent la logique du projet et la psychologie des acteurs, le chef de projet doit s'inspirer des fondamentaux préconisés par Descartes⁵ qui conseille de suivre quatre préceptes pour organiser toute action avec méthode :

Les quatre préceptes cartésiens

« Le premier était de ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle, c'est-à-dire d'éviter soigneusement la précipitation et la prévention...

Le second de diviser chacune des difficultés que j'examinerais en autant de parcelles qu'il se pourrait et qu'il serait requis pour mieux les résoudre.

Le troisième de conduire par ordre mes pensées, en commençant par les objets les plus simples et les plus aisés à connaître [...] jusqu'à la connaissance des plus composés.

Et le dernier de faire partout des dénombrements entiers et des revues si générales que je fusse assuré de ne rien omettre. »

⁵ Descartes, *Le Discours de la Méthode*.

Oui, il est vrai que dès l'aube du XX^e siècle, Henri Fayol a finalisé le carcan organisationnel défini auparavant par Taylor, dans lequel il a prétendu déterminer la quintessence de l'organisation rationnelle du travail. Celle-ci est fondée sur cinq impératifs célèbres qui servent de cadre à une action « scientifiquement » conduite :

- Prévoir consiste à dresser les programmes d'action et à les planifier.
- Organiser consiste à mettre en place les moyens propres à la réalisation des prévisions.
- Commander consiste à déclencher l'exécution des différentes phases du plan d'action prévu.
- Coordonner consiste à relier entre elles les différentes phases du programme de travail et à mesurer toutes les répercussions entraînées par leurs enchaînements.
- Contrôler consiste à vérifier la conformité de toutes les réalisations telles qu'elles ont été prévues et à déclencher toutes les actions correctives nécessaires pour pallier les dérives constatées ou probables.

Comme le revendiquait en 1975, le général Lagarde commandant de la place de Paris un jour de conférence à l'École de guerre, « *l'armée est à l'origine de tous les acquis des sciences humaines* ». Nous reconnaitrons volontiers, à l'art militaire, cette revendication pour ce qui concerne l'organisation mentale faite de rigueur et d'analyse stratégique.

2

Imaginer un projet

Une séance de travail à deux ou en groupe implique d'entrer en relation et de conduire cette relation à son terme, satisfaisant au plan du contenu comme au plan de l'échange et de son résultat pour chacun des protagonistes. Toute relation avec autrui implique que l'un des deux au moins parmi les protagonistes connaisse et applique une méthode de dialogue basée sur des principes d'écoute active, une démarche en deux phases (expression et plan d'action) et soit ainsi reconnu comme leader pour conduire cette relation à son terme : un accord et un plan d'action dans lesquels tous les protagonistes s'engagent résolument.

« La communication positive » répond à ces critères et constitue une méthode opérationnelle pour être utilisée dans toute séance de travail car elle souscrit à un schéma général qui comporte plusieurs étapes dont les points clés doivent être respectés.

Au début : le chef de projet mobilise l'intérêt des participants

- Mettez en confiance par un accueil chaleureux et des explications interactives des objectifs et du plan que vous proposez pour le sujet abordé.
- Valorisez la situation en expliquant l'enjeu par rapport à la fonction de votre interlocuteur et par rapport à l'importance qui attachent les dirigeants de l'organisme, par rapport à votre rôle et au résultat attendu.
- Faites exprimer toutes les questions que l'interlocuteur peut se poser sur le sujet.
- Prenez des notes, demandez des précisions, et ne contredisez pas.
- Exposez alors l'information que vous détenez, les objectifs de la situation, la méthode de travail afin d'obtenir un premier accord sur chacun de ces éléments.
- Sollicitez des questions afin de répondre à toutes les interrogations que peut se poser votre client : votre historique professionnel, votre formation et votre expérience sont autant d'informations qui lui sont utiles pour vous faire confiance, dosées à des moments propices.

Ensuite : le chef de projet exerce une écoute « active »

- Faites le point régulièrement de la compréhension que vous avez de chaque unité d'information que votre client vous a donnée.
- Soyez naïf et suivez rigoureusement le canevas de questionnement QQQPCC (quoi, qui, quand, où, pourquoi, comment, combien).
- Faites reformuler par votre interlocuteur et faites lui compléter son explication.
- Intervenez par des synthèses régulières qui comportent les trois éléments fondamentaux de valorisation, de résumé et de prolongement du thème abordé ou d'avancée sur un nouveau thème.
- Suivez la trame préparée à l'avance, tout en vous adaptant pour donner des éclaircissements en fonction des questions posées par autrui.
- Faites des zooms sur chaque élément important grâce à des explications ou des tableaux annexes, et resituez chaque point clé dans un contexte plus global : enjeu, objectif, utilité.
- Prenez en note les objections et questions auxquelles vous n'avez pas pensé et rajoutez des compléments utiles proposés par l'interlocuteur.
- Dans les moments difficiles (objections, questions, remise en cause, contestations...), gardez votre calme et restez silencieux, respirez et temporez en amortissant votre réponse.
- Dans les situations de travail en groupe qui déclenchent de vives discussions, vous pouvez aussi calmer le jeu en proposant des synthèses au tableau qui vont favoriser la réflexion et l'appropriation du problème en débat par les participants. Vous pouvez même proposer à l'un d'entre eux d'aller au tableau noter ses idées et propositions.
- Faites une synthèse orale et structurée des points essentiels à retenir.
- Concluez par les points clés à retenir et à traiter par la suite, associés une valorisation du travail des participants.
- Évaluez régulièrement l'évolution de la situation, la compréhension de l'information et le processus de communication au fur et à mesure, par des validations des termes utilisés, des synthèses régulières et structurées, voire des questions.

À la fin de la séance de travail : la remise des documents

- Remettez la documentation préparée à l'avance, assortie des explications nécessaires que les participants pourront revoir à tête reposée pour une parfaite compréhension, un approfondissement et des questions ultérieures.

Après : le compte rendu et le plan d'action

- Veillez au suivi du plan d'action et à la réalisation par chaque participant de sa part de travail pour la séance suivante.

11 Comment libérer l'expression des idées ?

Divers moyens peuvent être mis en œuvre pour trouver des idées, soit en solitaire, soit en groupe. Or, cette recherche d'idées est la plupart du temps pénalisée par des préjugés, des *a priori*, des interdits, des tabous des conserves culturelles frileusement délivrées par l'école, qui constituent autant d'entraves à l'idéation. Dans l'histoire personnelle de chacun, la répression de l'expression a été constante, en famille comme tout au long de la scolarité, dans les groupes comme dans la profession, à telle enseigne que chaque idée doit vaincre un constant barrage et un sauvage « *Tais-toi* ».

Cette ferme injonction constitue la peur lancinante de toute personne qui s'exprime en public. Quand cette peur est affrontée, elle transforme tout échange, comme le montrent bien les débats télévisés, en opposition, puis en conflit. Cet affrontement verbal bouleverse l'équilibre psychique des interlocuteurs en présence et laisse des traces indélébiles pour la suite des relations, au travail comme dans la sphère privée. Cette expérience montre la nécessité d'un apprentissage en termes de moyens d'expression d'idées, comme en termes de dialogue dans lequel un échange d'idées s'instaure paisiblement.

Il est donc nécessaire d'opérer une pression particulière pour se débloquent soi-même et débloquent autrui, en se rappelant que le mot « tigre » n'a jamais dévoré personne ! Cette pression passe par des techniques simples, indiquées dans la question suivante et par des méthodes plus élaborées, mais toutes sont conditionnées par une décision préalable et inscrite dans une programmation qui conduit à se jeter à l'eau.

Combien de participants à une réunion ou de stagiaires en formation, quand ils ne sont pas terrorisés par la prise de parole à laquelle ils sont incités par l'animateur, se limitent à : « *parce que ça ne se dit pas* », « *parce que ce qu'ils ont à dire ne sert à rien* » ou apparaîtront ridicule, voire insensé aux yeux des autres membres du groupe ? Ajoutons à cette typologie les critiques, les négatifs et les pessimistes dont le chef de projet devra être obligé de s'entourer — parce qu'ils possèdent des compétences utiles au traitement du projet, mais pas obligatoirement à sa réussite —, et le lecteur comprendra la nécessité

de posséder des moyens pour libérer les idées et aborder de façon optimiste et déliée les problèmes qui vont jaloner son parcours.

Il faut bien admettre qu'un mot n'a aucune réalité physique et n'évoque qu'une signification virtuelle nimbée de connotations sémantiques et affectives multiples, hétérogènes et souvent paradoxales qui, elles, sont particulières à la psychologie propre à chaque interlocuteur. Il importe donc, pour chaque mot prononcé dans une situation tendue, de veiller à ôter la charge affective dont il est porteur, en effectuant un détachement spécifique lié à l'univers personnel auquel chaque mot appartient. L'intonation et la gestuelle doivent être maîtrisées pour parvenir à neutraliser cette charge potentielle afin que chaque **mot exprimé serve seulement à trouver ensuite une meilleure idée**. Il ne suffit pas de le déclarer, il faut s'en convaincre et surtout oser pratiquer ainsi.

Au vu de l'expérience, cette distanciation et cette conviction impliquent forcément une formation préalable des participants à un groupe de projet. Dans la pratique, chaque mot prononcé avec une intonation inadéquate ou une gestuelle trop démonstrative peut déclencher une réaction qui envenime la discussion et fait dériver le travail du groupe dans une zone de conflits contre-productive.

Cette formation initiale passe par la libération de la parole et le développement de tous les autres sens pour expérimenter les multiples facettes d'une réalité à l'étude : l'oreille, la vue, l'odorat, le toucher. Cela passe aussi par la libération de l'expression des affects, en distinguant bien ce qui appartient à la sphère personnelle du ressenti de l'objectivation plus ou moins quantifiée de ces ressentis.

12 Comment stimuler l'expression des idées ?

1 La liste

C'est le premier moyen pour faire l'inventaire d'une problématique (abécédaire dans l'ordre, *brainstorming* en groupe). Elle peut être simple en utilisant un mécanisme d'association d'idées qui s'apparente fort à un *brainstorming* individuel qui peut être enrichi par l'apport d'un ou de plusieurs collaborateurs formés à cet effet. La liste consiste à noter tout ce qui vous passe par la tête pour répondre à une question posée initialement.

Exemple : Qu'est-ce qu'un projet ?

Une idée, un repas, un problème, un article, une soirée entre amis, une conférence, un nouveau produit, un service original...

Ainsi, parmi les projets que le lecteur peut avoir en tête, comme vague idée à transformer en projet réussi dans les prochains jours, s'énonce à travers la liste ci-après : accueillir un visiteur important, rénover une salle de travail, mener une enquête épidémiologique ou de satisfaction des patients comme préparer le chantier d'un nouveau bâtiment, éradiquer les maladies nosocomiales à l'hôpital ou faire passer de nouvelles consignes, allier évaluation et enseignement, transformer un enseignement en termes de compétences, rénover la pédagogie, trouver des solutions innovantes à un problème impossible, écrire un rapport ou une thèse, convaincre un interlocuteur pour financer ces divers projets, voire fusionner deux services, ou bien encore apporter une aide humanitaire dans une contrée éloignée du globe, réunir des fonds ou construire un puits d'eau au Sahel, voire implanter un projet d'établissement alliant démarche qualité et changements organisationnels... sont autant de projets d'importance, certes variables, mais tous aussi vitaux pour la personne qui s'y engage en tant que chef de projet et, bien sûr, pour l'organisme qui y apporte sa caution.

Tous ces projets rentrent dans le cadre d'une définition officielle celle de la norme FD X 50-105 qui indique que : « *un projet se définit comme une démarche spécifique et nouvelle que permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir pour laquelle n'existe pas encore d'équivalent exact.* »

2 L'abécédaire

Illustré par le tableau 1 (*cf.* question 1), c'est un autre moyen simple de récolter des idées et d'enrichir le contexte et l'univers d'un concept, d'un problème ou d'un projet. L'abécédaire consiste à croiser la liste et son organisation de façon alphabétique, afin de ratisser à la fois large et de façon systématique, en suivant un ordre facile connu, depuis l'apprentissage de chacun de nous : l'alphabet.

Ainsi par exemple d'actualité, quels sont les cadeaux que je peux faire pour le départ à la retraite d'un collaborateur commençant par la lettre A : un avocat, un arbre, un artiste, un artichaut, un ami, un alibi, un abri, un achat, un acide, un arrêt, un âne une astuce, une arme... Mais oui, c'est bien sûr il est chasseur, banco pour... un fusil !

Si je n'ai rien trouvé en A (ce qui est exceptionnel, mais plus courant pour des lettres difficiles, telles que K, W, Y) ou si je veux être exhaustif, je passe toutes les lettres de l'alphabet en revue. C'est ainsi que récemment un chef de projet a réalisé une conférence sur ce principe qui a suscité une très grande interactivité et les félicitations étonnées de l'auditoire. À son issue, nombre de participants sont venus féliciter le conférencier pour sa trouvaille qui, en fait, s'avère d'une extrême banalité : il suffisait d'y penser, d'oser et de s'organiser en conséquence. Le conférencier a ainsi interpellé la salle « Avez-vous une lettre préférée ? ». Il avait bien sûr préparé les plus difficiles : K, W et Z. Or, la première lettre proposée fut le C. Comme par hasard bien prévu à l'avance, elle était au centre de la conférence comme au centre de tout projet compétence !

La présentation d'une notice technique, comme d'un rapport peut aussi se faire selon cet ordre, soit directement pour rendre la lecture plus facile avec un des entrées faciles à trouver, soit en adjoignant à tout rapport un lexique abécédaire qui rendra chaque terme un peu abscons, plus facile à comprendre en relation avec le sujet principal.

13 Comment démultiplier des idées de solution ?

Méthode rationnelle par excellence, la matrice de concassage présentée dans le tableau 13 permet de passer en revue l'ensemble des questions qui permettent de cerner un problème, un concept ou une situation, puis d'obtenir une amélioration ou une solution à un problème quelconque.

Elle doit son nom à Alex Osborn qui est aussi l'inventeur du *brainstorming* et qui l'associe, dans sa pratique, à l'utilisation de cet outil. Nous l'avons développée au fil du temps en fonction des nécessités pratiques et des idées émises par les participants des divers groupes de projet auxquels nous l'avons proposée lors de séances de travail ou de créativité.

Tableau 13.1 Matrice de concassage

	Questionnement	Questions précises
1	Autres usages	Y a-t-il de nouveaux usages pour s'en servir tel quel ? D'autres usages après modifications ?
2	Adapter	Qu'est-ce qui ressemble à cet élément (passer en revue chaque élément) ? Quelles autres idées cela suggère-t-il ? Le passé offre-t-il des analogies ? D'autres objets ont-ils des usages analogues ? D'autres domaines présentent-ils des fonctions analogues ? Que serait-il possible de copier, d'imiter, de transposer ? Quelle source d'émulation pourrait être utilisée ?
3	Modifier	Peut-on donner une nouvelle forme ? Peut-on en changer la destination, l'affectation, la couleur, le mouvement, la consistance, l'odeur, l'apparence, la forme, la sonorité ? Faut-il opérer d'autres changements ?

	Questionnement	Questions précises
4	Agrandir	Que peut-on agrandir ? Ajouter ? Peut-on y consacrer plus de temps ? Augmenter la fréquence ? La durée ? Le rendre plus résistant ? Plus haut ? Plus long ? Plus épais ? Ajouter une valeur complémentaire ? Augmenter le nombre des composants ? faut-il le dédoubler ? Le multiplier ? L'amplifier, l'exagérer ?
5	Diminuer	Que peut-on en soustraire ? Doit-on le rendre plus petit ? Plus compact ? Miniature, plus bas, plus court, plus léger ? Que peut-on supprimer (en passant en revue chaque élément) ? Comment l'affiner ? Le rendre plus aérodynamique ? Le diviser en éléments ? le déclasser ?
6	Substituer	Que mettre à la place ? Qui mettre à la place ? Quels autres composants de remplacement : matériaux, procédés, sources d'énergie, emplacement ? Quelle autre façon de le résoudre : comportement, ton de voix ?
7	Rearranger	Peut-on interchanger les composants ? En établir d'autres modèles ? Disposer les éléments dans un ordre différent ? Changer la séquence, l'allure, l'effet, intervertir la cause et l'effet ?
8	Renverser	Peut-on transposer le positif et le négatif ? Considérer l'opposé ? Peut-on renverser le point de vue ? Le retourner ? Le mettre tête-bêche ? Renverser les rôles ? Changer les personnages ? Présenter une autre face ? Inverser le déroulement ?
9	Combiner	Peut-on essayer un mélange ? Un alliage ? un assortiment ? un ensemble ? Peut-on combiner les unités ? les objectifs ? Les efforts ? Les attraits ? Les idées ? Les hommes ? Les fonctions ?

	Questionnement	Questions précises
10	Transposer	Peut-on transposer à un autre objet ? Produit ? Situation ? Personne ? Domaine ?
11	Rendre plus fun	Peut-on le rendre plus excitant pour l'ouïe ? La vue ? L'odorat ? Le toucher ?
12	Comparer	Peut-on trouver des situations équivalentes dans la nature ? L'histoire ? Les domaines scientifiques ? La mythologie ? La symbolique ? La science-fiction ? les contes de fées ? Le fantastique ? Les faits divers ? Les religions ?

Comment stimuler l'idéation dans un groupe projet par l'analogie ?

Produire encore plus d'idées en sortant des sentiers battus pour trouver des idées innovantes, et aborder des problèmes impossibles avec un arsenal puissant capable de les ramener dans le champ des solutions réalisables, c'est possible. Pour y parvenir, il est nécessaire de former les participants à des techniques bien particulières afin de développer leur compétence créative. Voici le panorama de ces techniques essentielles pour y parvenir.

1 L'analogie directe

Elle vise à établir des relations immédiates visibles entre des objets, (leurs propriétés, leurs caractéristiques, leur aspect...), à effectuer des comparaisons entre eux afin de déterminer quels sont les points permettant de transférer la connaissance d'un objet à un autre ou d'utiliser un principe, un mécanisme, un phénomène ou une propriété en vigueur dans un objet différent de l'objet d'étude. Il peut s'agir aussi d'exercices sans relation avec le produit à trouver, comme c'est le cas quand la table de concassage est utilisée pour la mise en train d'un groupe de travail.

Les techniques qualité utilisent l'analogie en la renversant : elles font des parallèles entre des divergences d'un produit ou d'un processus avec les formulations suivantes : « *telle caractéristique n'a rien à voir avec* » ou « *ceci n'est pas* »... Cette opération permet de découvrir de nouvelles propriétés du problème posé par l'objet d'étude.

L'analogie directe peut aussi germer spontanément en rapprochant deux situations apparemment éloignées. Ainsi, lors d'un projet marketing concernant le renforcement de l'attractivité d'une petite ville, la troupe d'enquêteurs se mit à la fin du repas de clôture bien arrosé, à improviser une bataille de petits chevaux de bois avec force cris, hennissements des bestiaux, hurlements des cavaliers et quelques bris de chaises maltraitées par cette grosse et félonne bataille entre les perfides Anglais et les gentils Français... Comme le projet C avait pour objectif de réveiller la notoriété d'une petite commune d'Aquitaine endormie, l'analogie avec son passé glorieux apparut au grand jour.

La bataille de Castillon, premier son et lumière historique de France était née, bien avant celle du Puy du Fou (n'en déplace au Vicomte) : c'était en 1972.

2 L'analogie symbolique

Elle vise à mettre en évidence des correspondances entre deux objets qui représentent une idée commune. Étymologiquement, le symbole est un signe de reconnaissance qui permet à plusieurs personnes de reconstituer une poterie complète à partir de fragments que chacun possède. Ainsi le symbole réunit deux aspects séparés, mais qui sont en fait complémentaires. C'est donc en cherchant les points communs entre deux univers de représentations que de nouvelles idées peuvent éclore.

L'analogie symbolique a comme objectif, plus difficile à atteindre, de découvrir des relations ou des implications entre l'objet d'étude et un symbole ou un ensemble de symboles, une idée mythique puisée dans les arcanes de la mythologie, des contes, des religions, de la science-fiction ou de la science tout court. À titre d'exemples, citons : la lampe d'Aladin, le tapis volant, le haricot magique, Mickey Mouse, Uncle's Ben, oncle Sam, la faucille et le marteau, le chou et la rose, la colombe, la faucheuse, Mendeleiev, la caverne, la pomme, le radeau de la Méduse, la Cène, les fables de la Fontaine, les fractales, les phénomènes quantiques...

Le groupe de travail peut lui-même établir une liste de référence (à l'aide évidemment d'un rapide *brainstorming* organisé ensuite en « circept » !) qui pourra servir de base à la réalisation de la recherche des relations analogiques avec l'objet d'étude. Le travail consiste à mettre en évidence les relations existant, pour chaque caractéristique et l'ensemble du problème, avec le symbole retenu à partir de la formulation d'accroche : « *c'est comme...* »

3 L'analogie biologique

Dans les années 50, Georges de Mestral, ingénieur Suisse à la retraite part à la chasse avec son chien, qui lui ramène plus de capitules roses de bardane que de faisans. Excédé de devoir passer son temps à démêler les poils du chien, il examine ces capitules au microscope et se rend compte que des tiges crochues expliquent leur accrochage systématique à tout ce qui les frôle : poils du chien et pantalon du maître.

C'est ainsi que, après cinq ans de recherche et d'effort, le velcro fut découvert en reproduisant le même phénomène mécanique.

William Harvey, médecin et physiologiste anglais de la fin du XVI^e siècle, a mis en évidence le fonctionnement du système cardio-vasculaire à partir d'une analyse de la circulation de l'eau dans des canaux. C'est à partir d'observations minutieuses de ces mouvements d'eau qu'il cherche à comprendre comment se passe la circulation du sang chez les animaux. Il établit ainsi une théorie (toujours valable aujourd'hui) de fonctionnement du cœur (diastole et systole). La nature est souvent une source de rapprochements visibles et de métaphores fécondes dans le domaine scientifique comme pour l'invention d'objets quotidiens : Isaac Newton et la pomme, René Thom et le papillon de la théorie des catastrophes, Georges de Mestral et le velcro.

Les sciences de la nature sont un réservoir inépuisable de processus extraordinaires d'ingéniosité qui peuvent être transférés à de nombreux objets d'étude. Certains ont déjà été utilisés à des fins utilitaires : le sphincter comme modèle d'ouverture-fermeture, la coloration des feuilles comme élément de filtration des radiations solaires.... La biologie a même donné naissance à une discipline de créativité indépendante : la bionique.

4 L'analogie fantastique

Il s'agit de faire référence au merveilleux, à la réalisation de la solution « comme par enchantement », de recourir à des insectes fabuleux, à des fantômes, à des fées... qui peuvent servir de modèles pour des réalisations concrètes. Elles sont utiles pour « tirer », stimuler l'imagination, débrouiller l'écheveau de nos circuits mentaux en les forçant à emprunter des voies inhabituelles. Dans la perspective renouvelée de la « boîte noire », le processus de la découverte se réalise de façon magique.

15 **Comment développer la créativité d'un groupe de projet ?**

Au-delà des méthodes traditionnelles d'association d'idées et de recherche analogique présentées dans la question précédente, propres à stimuler l'idéation, puis la compétence créative des participants, la créativité d'un groupe de travail peut franchir un palier supérieur avec des méthodes plus poussées.

Elles sont à la méthodologie rationnelle du travail en groupe ce que la physique quantique est à la physique traditionnelle. Autant dire qu'elles nécessitent une formation préalable des participants, une forte cohésion du groupe et un animateur expérimenté pour dompter cet univers aussi inattendu que surprenant et dont le résultat n'est jamais garanti, quoique toujours au rendez-vous...

Ces méthodes, de l'identification au rêve éveillé dirigé, requièrent une compétence plus pointue de la part de l'animateur qui se lance dans cette aventure. Des connaissances psychologiques approfondies lui seront aussi utiles pour allier à la fois la productivité du groupe et l'imaginaire de chaque participant.

1 L'identification à l'objet

C'est une méthode dans laquelle une personne s'identifie à un objet, pour en saisir, au double plan physique et affectif, toutes les implications et les résonances. Il s'agit de rentrer dans l'objet, d'être lui et de le ressentir dans toutes ses composantes, ses interrelations internes des divers éléments constitutifs, comme de ses diverses relations avec l'environnement extérieur.

« *Je* » suis un portemanteau (par exemple) et j'analyse mes composants, mes ressentis. J'évoque l'ensemble des situations vécues avec un gilet qui se pose, un manteau jeté à la va-vite, les pressions et torsions exercées... ainsi que les différentes fonctions complémentaires auxquelles je pourrais souscrire : éclairage, pose de clés et objets divers, recharges de portables... Je visualise toutes les autres positions et situations dans l'espace qui me feraient mieux reconnaître des utilisateurs afin que je devienne un véritable membre de la famille...

L'identification constitue un palier important dans le détour créatif. Il consiste, comme le montre l'exemple précédent, à donner par l'intermédiaire d'un participant au groupe de travail, la parole à un objet, voire un processus, un mécanisme ou un concept. Il s'agit, pour le truchement identifiant, d'imaginer réellement et de raconter, sous la houlette de l'animateur et quelquefois de l'ensemble du groupe, les circonstances de l'utilisation de l'objet, à la première personne : « *je suis, j'éprouve, je fais* ».

Il importe de pousser l'identification jusqu'à véritablement ressentir profondément et intensément les événements, les chocs émotionnels issus des diverses situations et de les exprimer avec précision avec l'aide du questionnement empathique de l'animateur, voire des membres du groupe de travail. Ceci permet de mettre à jour des points fixes, des incidents critiques, des signes de dysfonctionnements qu'une analyse extérieure « objective » n'a pas envisagé et de s'exercer à un mode d'expression corporelle d'une intensité inégalable avec les mots et l'expression intellectuelle traditionnelle.

Des exercices de décontraction corporelle et de relaxation doivent précéder l'utilisation de cette méthode, afin de pouvoir procéder à une réelle visualisation mentale de l'objet.

Comme pour toutes ces méthodes qui frisent avec l'irrationnel, hors des conventions sociales, il faut expérimenter soi-même cette méthode en plongeant avec authenticité dans ce processus d'identification et de personnalisation pour en éprouver toute la pertinence dans le processus heuristique et en percevoir toute la richesse, autant de caractéristiques à côté desquelles l'observateur rationnel passe. Oui, objets inanimés, vous avez une âme qui plaît à mon âme !

2 L'identification personnelle

La *gestalt therapie* est à l'origine de cette méthode, en proposant au patient de s'identifier avec la ou les personnes avec lesquelles il est en conflit. Le dialogue ainsi engagé entre les protagonistes permet d'élucider l'origine des dissensions et des perceptions qui ont conduit à la situation conflictuelle. Le patient joue son propre rôle et celui de son « ennemi » juré, et parvient ainsi à analyser les causes de son problème. À l'issue de cette représentation sous la conduite du thérapeute, il comprend mieux les divers points de vue en présence pour

les avoir exprimés. Il ne lui reste plus qu'à prendre la décision qui convient pour résoudre le nœud gordien qui l'étranglait jusqu'alors.

En reprenant cette technique au profit de la résolution d'un problème, il devient possible d'utiliser l'identification à une personne en cas de conflit ou d'incompréhension par exemple, ce qui permet de relativiser son propre point de vue, tout en comprenant, **de l'intérieur**, le point de vue d'autrui qui nous est *a priori* étranger. Celui-ci peut alors être compris de l'intérieur : un collaborateur, un collègue, un patron, un client, un fournisseur... Il est alors nécessaire de se couler dans la peau de la personne que nous devons comprendre, avec laquelle nous avons une difficulté relationnelle ou que nous devons rencontrer à l'occasion d'un entretien qui s'annonce délicat.

Il faut alors s'efforcer d'exprimer en un monologue continu tout ce que l'autre peut penser de nous et peut dire à notre rencontre à partir des éléments que nous possédons et devons prolonger de façon cohérente. Nous savons intuitivement ce qu'il peut nous reprocher, et nous nous efforçons de le formuler avec lucidité. Cette reconstitution empathique de l'opinion de l'autre, en faisant cet effort intense de décentration, permet d'approcher tout ce que l'autre pense de nous. Cette appropriation de la pensée d'autrui peut nous aider à appréhender son point de vue lors de négociations difficiles, en cas de conflit, pour régler un litige, influencer ou convaincre un interlocuteur.

Le jeu de rôle peut être aussi une approche fructueuse, mais qui doit être réservé, dans la plupart des cas, à la résolution de problèmes psychothérapeutiques, ce qui sort du champ de la pédagogie heuristique. C'est aussi un moyen pédagogique fort utile pour faire évoluer le comportement des participants dans des sessions de formation à la communication, et pour mieux appréhender les attitudes propices à conduire l'entretien professionnel notamment, ainsi que tous les entretiens que le management doit avoir avec des collaborateurs tout au long de leur carrière.

3 Les méthodes oniriques

Avec la méthode du caisson sensoriel de Malcolm Lowry, la plus célèbre d'entre elles est le rêve éveillé dirigé (RED) proposée par Desoille en 1941, élaborée à partir des travaux de J.H. Schultz concernant le training autogène.

Le rêve éveillé dirigé (RED)

L'objectif est d'atteindre un état de profonde relaxation qui permet ensuite de conduire l'idéation jusqu'à l'objet problématique. La concentration ainsi obtenue permet d'envisager, dans un état limite entre la conscience et le rêve, les relations existant, voire les cheminement qui vont mener peu à peu à de nouvelles approches et à des solutions que le cerveau a déjà probablement formulées auparavant, mais qui ont été barrées ou ralenties par la censure de notre Parent critique.

Le RED intervient donc comme un processus accélérateur, qui peut s'utiliser seul ou en groupe. Il doit être conduit par un spécialiste qui a détecté auparavant et éliminé les risques de dérapage, car certains participants ne supportent pas cette situation d'abandon qui nécessite une profonde confiance dans l'animateur : rires et pleurs peuvent être inopinément au rendez-vous et empêcher le déroulement du processus.

Le rêve éveillé dirigé autonome

Dans une autre version, individuelle, il est possible d'apprendre à diriger ses rêves en les rapportant à un projet en cours, un problème en suspens dont on s'est bien imprégné de toutes les caractéristiques intellectuelles et rationnelles. Il s'agit de rester dans la phase de sommeil paradoxal où le rêve se produit et qui, avec l'habitude, permet de diriger l'itinéraire onirique. Relaxation et caféine peuvent servir de double contrainte stimulante pour déclencher ce processus très puissant pour favoriser l'*insight* et diriger des scénarios permettant d'imaginer une stratégie ou envisager les différentes facettes d'un problème ardu.

Au-delà du rêve éveillé dirigé, il existe un continent tout entier qu'il importe de découvrir et de maîtriser pour parvenir à l'un des niveaux ultimes de la compétence créative : la visualisation.

16 Comment mobiliser les participants à un groupe de projet ?

Régulièrement, les participants doivent se réunir pour faire le point sur l'avancement du projet. Les objectifs associés à ces séances communes peuvent être de nature différente, par exemple :

- **Planification** : élaboration d'un planning afin d'ordonner les tâches, gérer les priorités et répartir le travail de façon cohérente entre les membres de l'équipe.
- **Diagnostic** : il s'agit d'analyser les causes d'une situation ou d'un dysfonctionnement.
- **Intégration** : par exemple, une réunion destinée à incorporer de nouveaux membres. Il faut alors mobiliser les acteurs, accueillir les participants, faire le point sur les étapes à venir.
- **Créativité** : il s'agit d'élaborer des idées efficaces, originales et faisables pour améliorer un dispositif.
- ...

Dans tous les cas, la tentation est grande de considérer que, seul l'animateur a la responsabilité de « faire passer un message », comme le long d'un fil télégraphique et qu'il lui appartient donc de se poster face au groupe, muni d'arguments, pour décocher des flèches convaincantes face à un auditoire qu'il faudrait « capter ». Cette représentation est malheureusement très ancrée dans nos appréciations de la dynamique de groupe : le statut d'élève dans une salle de classe ou de celui de téléspectateur devant un écran confère, à « l'émetteur », la responsabilité de conquérir l'attention du « récepteur » selon un modèle de communication bien ancré dans la littérature managériale.

Or, la dynamique de groupe n'est pas une succession d'émissions et de réceptions de messages en ping-pong : c'est un processus complexe qui engage toutes les parties prenantes à tous les instants de la relation. C'est pourquoi les premiers échanges sont décisifs : ils définissent le contexte dans lequel chacun peut prendre place dans la relation.

Le principe de la mobilisation est le suivant : trouver une façon de donner la parole aux participants pour recueillir un premier geste d'adhésion à la démarche.

Les spécialistes de psychologie sociale nous enseignent, en effet, qu'un engagement public, positif et librement consenti multiplie les chances d'adopter un comportement de coopération. C'est ce que Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule appellent la « soumission librement consentie »⁶.

Plutôt que d'endosser le statut de locuteur unique et omniscient, l'animateur de la réunion a donc tout intérêt à recueillir un premier consentement des participants pour « amorcer » la réunion. Celui-ci peut se traduire, en pratique, par une évaluation formelle sur l'avancement du projet ou sur la satisfaction par rapport aux objectifs fixés.

Plutôt que d'imposer l'ordre du jour ou le thème à aborder, l'animateur peut prévoir un dispositif simple : une question écrite sur un *paper board* (ou un tableau), suivi d'un baromètre destiné à recueillir l'appréciation des participants.

Exemple :

Le déroulement du projet « Modulo » est conforme à mes attentes :



Vous confiez à vos participants le soin de venir disposer une gommette (étiquette autocollante) que vous aurez préalablement distribuée à chacun d'eux. Le fait de faire procéder à un acte public d'évaluation qui est matérialisé par un mouvement (physique) individuel multiplie les chances de voir chacune des personnes s'engager dans la discussion qui va suivre. Dans le cas d'un simple « tour de table », les participants ne montreront pas la même qualité d'écoute et de participation.

Il reste à l'animateur le soin de « rebondir » pour formuler un nouvel objectif d'adhésion au vu des résultats du suffrage :



⁶ *La soumission librement consentie*, PUF, 1999.

« Eh bien, merci pour votre franchise. Il y a peut-être quelques raisons d'être serein si l'on regarde les deux votes légèrement souriants, mais ce qui ressort avant tout, c'est l'expression d'une insatisfaction. Nous sommes six à dire : ça ne va pas du tout et cinq à faire la grimace. C'est justement pour cela que je souhaite, avec vous, que notre réunion d'aujourd'hui soit utile et permette de faire le point sur notre organisation... »



« Eh bien, merci pour vos sourires, qui sont apparemment majoritaires. C'est une bonne nouvelle puisque nous avons, semble-t-il, trouvé un rythme de croisière et des bonnes conditions pour travailler ensemble. Fixons-nous l'objectif de continuer dans ce sens en gardant à l'esprit qu'il reste des choses à régler : il y a aussi des personnes qui s'estiment moins satisfaites, et il faut répondre à leurs questions. Notre réunion permettra donc aujourd'hui de faire le point sur notre organisation ».



« Eh bien, le tableau que vous venez de dessiner a le mérite d'être clair : autant certains parmi nous trouvent leur compte et s'estiment heureux du déroulement de notre projet ; autant vous êtes nombreux à dire qu'il faut améliorer les choses. À ce stade de notre projet, nous avons besoin de faire le point sur notre organisation pour remettre de l'ordre et de l'harmonie dans notre façon de travailler. Je vous remercie donc pour votre franchise et souhaite pouvoir avancer avec vous pour apporter des réponses concrètes aux interrogations des uns et des autres ».

Comment favoriser l'expression des participants en session de travail ?

En prolongement du dispositif de mobilisation utilisé pour lancer la réunion, l'animateur a intérêt à favoriser l'expression des participants du groupe pour construire une représentation collective de la situation.

Reprenant le principe des cercles de qualité animés, au Japon, dans les années 60, des consultants ont mis au point un kit d'animation pour des séquences d'expression collective. Il s'agit de procéder à un recueil systématique de propositions écrites⁷. Il est tout à fait possible d'adapter cette méthode de travail avec des papiers à rebord autocollant (type Post-it), pourvu que l'on respecte quelques principes d'animation.

Phase d'écriture

L'animateur pose une question simple, et l'écrit en haut du tableau. Par exemple : « Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour trouver de nouveaux clients ? ».

Les participants doivent formuler des propositions brèves (sept à huit mots maxi) en réponse à cette question générique. Ils écrivent une « idée » par Post-it. Selon le nombre de participants et le temps disponible, on demande à chacun une, deux ou trois contributions écrites pendant la phase d'expression.

L'animateur recueille toutes les contributions.

Phase d'inventaire

L'animateur prend chaque contribution et les lit à voix haute. Il pose ensuite la question suivante : « Est-ce que cette idée est claire et compréhensible pour chacun d'entre vous ? ». Il ne s'agit donc pas de savoir si chacun est d'accord, mais bien si chacun comprend ce qu'a voulu exprimer l'auteur.

Si quelqu'un ne comprend pas et se manifeste, l'animateur demande si l'auteur de la carte veut bien se dévoiler et préciser sa pensée.

⁷ La société Neuland commercialise ainsi du matériel destiné à animer des réunions dites « MétaPlan® ».

L'auteur peut choisir de répondre, et l'animateur ajoute alors la précision permettant à chacun de comprendre. Si l'auteur ne se dévoile pas, toute personne du groupe peut amener un élément d'interprétation. L'animateur prend alors la responsabilité de préciser l'idée (et de rédiger, le cas échéant une nouvelle mouture) jusqu'à ce que tout le monde comprenne cette nouvelle formulation. L'auteur ne peut plus intervenir pour donner son point de vue « es qualité », même si le groupe a « mal » compris son idée.

Le Post-it, ainsi lu et compris par tous, est positionné sur un tableau. Deux solutions sont possibles, soit :

- la contribution est originale (personne n'a émis une idée comparable jusqu'alors), et l'animateur place le Post-it à un endroit libre du tableau ;
- une parenté, une proximité, voire une redondance apparaît, et l'animateur demande au groupe si chacun accepte de rapprocher le Post-it avec une famille déjà constituée.

En cas de désaccord argumenté d'au moins une personne, l'animateur respecte la nuance et place l'idée (le Post-it) ailleurs.

À l'issue de ce travail d'inventaire, le tableau est donc constitué de « nuages » de contributions rassemblées le plus souvent en lots d'idées proches, mais aussi d'idées isolées. La réponse à la question posée apparaît donc sous les traits d'arguments nuancés et variés, ce qui est difficile à obtenir lors d'un tour de table classique.

Cette procédure de recueil des idées et arguments présente plusieurs avantages :

- La visualisation facilite l'appropriation des points de vue. Elle oblige à envisager, ne serait-ce que spatialement, l'existence d'autres façons d'analyser les éléments de réponse.
- Les réponses de chacun sont versées dans un « pot commun », ce qui renforce le sentiment d'appartenance au groupe.
- Les leaders d'opinion ont autant de chance de s'exprimer que ceux qui ont moins l'habitude de prendre la parole. La méthode amène davantage de nuances et de subtilité.
- Les points de vue « hors sujet » sont affichés : pendant la phase d'expression, il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » idées.
- Le compte rendu de la réunion se forme automatiquement : il suffit de photographier le tableau à la fin de la réunion pour connaître les points de vue qui ont été exprimés.

Comment trier et synthétiser les idées pour formuler un plan d'action ?

Deux phases précédentes (mobilisation, expression) ont permis de recueillir de travailler en divergence, c'est-à-dire de recueillir des expressions variées, contrastées, en partie indépendantes. Les idées sont ainsi « étalées » sous une forme dispersée. À ce stade, l'animateur a tout intérêt à chercher des regroupements de façon à opérer des synthèses partielles.

Le regroupement des réponses par thèmes fournit une première occasion de prendre la main et de clore une analyse par la formulation d'un diagnostic ou d'une préconisation.

La synthèse est donc une intervention intégrative destinée à rassembler dans une formulation homogène l'expression d'éléments proches.

En pratique, l'animateur propose de rassembler des idées à partir de questions ouvertes : Est-ce que quelqu'un voit des « familles d'idées » qui mériteraient d'être rapprochées ? Est-ce que quelqu'un considère qu'il faut opérer des rapprochements entre ces différentes propositions ?

Il procède ainsi à un rapprochement des Post-it et forme des familles qu'il peut entourer au crayon. La synthèse apparaîtra d'autant plus nettement que le groupe, sous la houlette de l'animateur, saura proposer un titre global pour résumer le contenu de l'ensemble. Ce titre devra être écrit en toutes lettres sur le tableau pour résumer les contributions. Il associe une lettre de l'alphabet à chaque famille pour faciliter la prochaine étape.

L'animateur peut ensuite procéder à une évaluation des priorités afin de dégager les axes prioritaires du plan d'action.

À nouveau, la technique des gommettes permet de rendre fluide la mise en œuvre de cette phase dite de « pondération ». En fonction du nombre de familles, l'animateur donne n gommettes à chaque participant (en général, le nombre de familles divisé par trois). Chacun est chargé d'apprécier le caractère pertinent ou prioritaire des familles formées sur le tableau. Muni de quatre gommettes, quelqu'un peut choisir de placer deux gommettes sur la famille B, une gomme sur la F, et une gomme sur la G. Avant de se déplacer pour coller la

vignette sur l'espace prévu à cet effet au tableau, il écrit sur la gommette la lettre correspondant à son prochain vote. Cette précaution est destinée à éviter les phénomènes d'influence de dernière minute devant le tableau.

Au total, le compte rendu complet doit permettre de visualiser un véritable plan d'action. Le tableau montre simultanément :

- Les idées exprimées dans leur variété.
- Les éléments de synthèse.
- Les familles d'idées à considérer prioritairement.
- La méthode proposée peut se résumer par un acronyme, **META** :
 - M** pour mobilisation : susciter l'engagement des participants
 - E** pour expression : favoriser l'émergence d'idées personnelles
 - T** pour tri : regrouper les idées par proximité en respectant les nuances
 - A** pour application : pondérer les propositions sous forme d'actions prioritaires.

La réussite du projet dépend de la cohésion du groupe, issue de la coopération de chacun d'eux, d'une part et de l'exercice du leadership du groupe de projet, d'autre part qui sait analyser et répondre aux attentes de chacun des participants. Leur choix en termes de compétences est donc capital, et cette séquence doit aussi établir la confiance avec chacun des participants reconnus pour ses compétences.

Une fois les participants choisis, il importe d'enclencher une dynamique de groupe favorable et de renforcer la cohésion. Ce double processus est facilité par l'évaluation préalable des compétences, d'une part et par les compétences relationnelles du chef de projet, d'autre part. En effet, l'utilisation de la démarche de communication positive va lui permettre de conduire chaque réunion de travail avec efficacité, suite à une minutieuse préparation. Il sera très vite utile de répartir les activités en fonction des savoirs et savoir-faire repérés et précisément évalués dans une carte des compétences.

Cette cohésion résultera de la délégation des tâches d'animation et de secrétariat de façon tournante, pour que chacun se rende compte des difficultés inhérentes à la conduite d'un groupe et perfectionner ce savoir-faire. Il conviendra aussi de fournir une abondante information répondant à toutes les objections possibles et de former les participants à une méthode de travail en groupe constructive. Le partage de la communication positive (ou de toute autre méthode) opérera un effet d'homogénéisation sur les échanges et conduira à des accords, puis à des résultats tangibles et efficaces en produisant la synergie des différents apports.

Là encore, la diffusion de l'état d'esprit positif et la pratique initiale du *brainstorming* doivent concourir à instaurer une dynamique de groupe favorable à l'avancement du projet et à la tenue des diverses réunions qui en parsèment l'itinéraire. Le tableau 19.1 permettra au chef de projet de juger la coopération de chacun des participants et de proposer une formation générale pour favoriser les divers ingrédients d'un travail en groupe en proposant aux plus réticents un entretien de régulation pour définir en commun les règles présidant à une implication harmonieuse dans un travail d'équipe. Il pourra d'ailleurs y procéder aussi à l'occasion de chaque dérive constatée pendant le déroulement du projet.

**Tableau 19.1 Guide de la coopération
des participants au groupe de projet**

Évaluation de la coopération en groupe de - 5 à + 5	- 5	- 3	+ 3	+ 5
1 Affectivité	À fleur de peau, l'affecti- vité déteint en permanence sur le jugement.	Fait un effort pour se maî- triser, qui résiste mal à la frustration.	Garde son sang-froid la plupart du temps.	Manifeste intel- ligence affec- tive et empa- thie en gardant toujours le contrôle.
2 Attitude	Opposé à autrui par définition, critique en permanence.	Autrui est perçu comme une menace dont il faut se méfier : défense, repli ou agression.	Plutôt conciliant.	Disponible, ouvert et posi- tif, prêt à dia- loguer et à tout entendre.
3 Changement	Refuse de chan- ger d'avis et d'admettre des raisonnements contraires au sien.	Écoute poli- ment mais garde ses opinions et comporte- ments.	Acquiesce en faisant sem- blant d'adhé- rer, bien décidé à ne rien changer.	Influenable et prêt à chan- ger s'il est convaincu.
4 Détachement	Manifeste l'inverse à tout moment : « Moi je ».	Se renferme sans prendre parti.	S'efforce d'écouter tout et tous.	Se considère au service d'au- trui, s'efface si nécessaire.
5 Différences	Contre vive- ment et systé- matiquement les opinions d'autrui.	Encaisse d'un air pincé la contradiction et fait des gestes de réfutation.	Aimerait que les gens soient différents.	Sourit en acquiesçant pour trouver un point d'accord.

Évaluation de la coopération en groupe de - 5 à + 5	- 5	- 3	+ 3	+ 5
6 Écoute	Ne retient que l'apparence, la forme, les tics, les redites, sans chercher à comprendre, mais pour contredire. Coupe souvent la parole et poursuit ses monologues.	Centré sur l'apparence, manifeste avec une écoute hyper-affective.	Écoute en pointillés.	Prolonge son écoute par un silence permettant l'analyse de ce qui est dit et le choix d'une réponse empathique.
7 Expression	Relâché au plan physique et s'exprime de même.	Aucun effort pour articuler ou être clair ou aimable.	Effort sensible pour être clair et regarder autrui.	Diction claire et vivante et fait un effort constant pour être aimable et ouvert.
8 Méthode	Brouillon, contre toute règle et discipline.	Difficile à acquérir et à pratiquer, souvent hors sujet ou passe du coq à l'âne.	Essaye de suivre des règles.	Attaché à l'appliquer et la perfectionner à toute occasion.
9 Préjugés	Agresse autrui fréquemment par ses opinions et jugements à l'emporte-pièce.	Ignore ses préjugés et heurte autrui par maladresse.	Connaît ses préjugés et repère ceux d'autrui en évitant de les heurter.	Analyse et tient compte des préjugés d'autrui.
10 Réfutation	Pointe tout de suite la faille dans un raisonnement et critique avec délectation.	S'arrête sur la faille en négligeant le fond.	S'arrête à des détails sans prendre en compte toute la pensée d'autrui.	Fait d'abord un effort pour écouter les arguments d'autrui et y répondre de façon argumentée et nuancée.

L'évaluation globale s'établit entre - 50 et + 50 :

L'évaluation s'obtient en cumulant les scores allant de - 5 à + 5 pour chaque item du tableau 19 ; elle est issue d'une observation attentive lors de la première réunion du groupe de projet.

Si le score global est négatif vous allez avoir de sérieux ennuis avec ce participant et vous devez sérieusement vous poser la question de le garder. Tentez un entretien de régulation et, si l'amélioration n'en résulte pas, alors séparez-vous d'un tel saboteur.

Nous venons d'en rencontrer un exemplaire dans un récent groupe de formation, mathématicien fondamentaliste génial, mais insupportable en groupe dont le score atteint - 42, car il fait tout de même un effort pour suivre quelques règles et conventions sociales...

20 *Comment surmonter la résistance au changement ?*

Élaborée par De Bono, « *la technique des six chapeaux* » rejoint davantage la conduite de réunion de type militaire que l'animation d'un groupe de créativité, quand elle est utilisée de façon mécanique ou hors de propos. Néanmoins, utilisons la pensée latérale pour la transposer à notre propos en utilisant le chapeau de l'optimisme préconisé par l'auteur quand on n'est pas d'accord. Cette technique des six chapeaux intime à chacun des participants, non pas son nom sur un chevalet, mais l'une des six attitudes d'esprit dans laquelle il doit se trouver au moment où il prend la parole :

- **Le chapeau blanc** est en relation avec l'information attendue, recherchée ou présentée.
- **Le chapeau noir** est celui de la circonspection émanant d'un juge sévère et critique.
- **Le chapeau jaune** symbolise l'optimisme, la pensée positive et la vision objective des faits.
- **Le chapeau bleu** renvoie au contrôle du processus en sollicitant les autres chapeaux de la part des participants et requiert des synthèses, des conclusions, des décisions. En un mot, c'est le chapeau porté par l'animateur d'un groupe de travail penché sur la résolution d'un problème.
- **Le chapeau rouge** est celui de l'expression des sentiments, des émotions et de l'intuition qui sont autorisées par cet artifice alors que, selon l'auteur, elles sont bannies des réunions sérieuses tout en transparaissant à propos de l'expression d'un fait comme autant de préjugés, de parasites ou d'illusions (pour piocher dans le vocabulaire de l'analyse transactionnelle).
- **Le chapeau vert** se rapporte à la pensée créative et encourage les pensées alternatives à base d'hypothèses et de provocations. Pour l'essentiel, cet effort de créativité reprend la méthodologie du brainstorming et des matrices concomitantes proposées un demi-siècle auparavant par Alex Osborn.

La technique des six chapeaux⁸ s'effectue sur le modèle de la danse du balai dans laquelle l'animateur de la soirée dansante demande, à chaque coup de balai, de changer de cavalière. Ici, il est imposé de décentrer son point de vue et d'afficher la position qui est la sienne au vu et au su de tous sur un chevalet qui annonce la couleur de sa tonalité d'esprit.

Cette perspective pragmatique à base d'une multitude de questionnements apparaît, à partir de notre expérience, plus intéressante pour former des participants à la compétence créative que pour l'utiliser *ex-abrupto* dans un groupe de travail, en France tout au moins.

Elle s'avère comme un pâle succédané de psychologie élémentaire. Pour l'essentiel, elle minimise les processus de dynamique de groupe dans les réunions, tout en niant les stratégies de pouvoir à l'œuvre dans un groupe de travail et prétend faire surmonter les blocages de la créativité par une simple demande et un « effort » en ce sens. Même si nous admettons volontiers que cette technique peut être utilisée avec profit dans certaines séances de travail lors du détour créatif, la lecture de cet ouvrage nous a laissés dubitatifs quant à la candeur affichée par son auteur qui n'a d'égale que celle des managers qui lui ont fait confiance.

Le succès de la pensée latérale s'explique par le fait qu'elle est constituée en méthode systématisant le questionnement rationnel qui préside à la résolution de problèmes, ce qui est très rassurant pour des managers que les grains de folie de leurs collaborateurs déconcertent. En outre, la pensée latérale recourt, sans le préciser explicitement, aux techniques existantes initiées par Osborn et Gordon, mais en les présentant autrement. Elle se réfère aussi, en utilisant un vocabulaire spécifique pour relooker des idées banales (alternatives, point fixe, chapeaux, pause créative, challenge, provocation) à la table de concassage que nous avons présentée à la fin du chapitre précédent.

Enfin, la pensée latérale prétend puiser son efficacité dans la puissance du verbe de son auteur plus que dans la formation approfondie des participants qui n'ont droit qu'à une séance de sensibilisation pour exprimer leur créativité selon des procédures balisées de façon rationnelle. Imaginaire, intuition, conduite de détour et euphorie qui

8 Edward De Bono, *Les six chapeaux de la réflexion*, Eyrolles, 2005.

composent généralement les ingrédients majeurs du processus de la découverte, en sont bannis comme autant de « *désordres psychiques* » manifestant une « *pensée altérée* ». La portée pratique de cette technique se trouve donc limitée par le bridage de la créativité qu'elle entraîne, mais elle peut s'avérer utile pour décoincer la dynamique de certains groupes de travail en phase de cohésion.

21 *Comment produire des idées sur un problème d'ordre général ?*

Le premier obstacle rencontré par un chef de projet une fois constitué son groupe est de produire des idées sur tous les sujets à traiter et trouver des solutions à tous les problèmes émergents tout au long du déroulement du projet. C'est facile dans les moments d'excitation et de dynamique de groupe favorable, cela le devient beaucoup moins dans les moments de lassitude, de négativisme ou d'opposition de certains participants plus ou moins démotivés par les difficultés renouvelées. Alors, il est temps pour l'animateur de tirer de sa boîte à outils, boîte à malices, une méthode tout terrain pour produire des idées, le véhicule 4x4 propre à vagabonder dans les terrains vagues de la pensée, à franchir les obstacles de l'opposition, à bousculer les barrières mentales et à emporter sur son passage les herbes folles de l'idéation pour avoir du grain à moudre.

Tableau 21.1 Les techniques propices à la production d'idées

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
90	Produire des idées	Tour de table méthodique pour tout faire exprimer
91		Liste, abécédaire
92		QQQPCCC ou moulinette
93		<i>Brainstorming</i>
94		Matrice de découverte
95		Méthodes de créativité (analogies)
96		Visualisation, rêve éveillé dirigé

Le *brainstorming* s'impose alors comme le cheval-léger de l'offensive créative propre à trouver une faille ou à créer une faille dans un problème apparemment insoluble afin de tracer la voie à une cavalerie de méthodes plus sophistiquées pour résoudre des problèmes réputés impossibles. Cette technique simple est connue et pratiquée

depuis longtemps dans la plupart des organisations comme un moyen courant de production d'idées et de désamorçage des dialogues de sourds, comme le préconisa dès son origine son inventeur, Osborn. Cependant, il ne représente qu'un outil parmi d'autres, et son efficacité s'avère limitée comparativement à la puissance heuristique d'autres méthodes : l'analogie personnelle, biologique, scientifique ou personnelle, la bionique, la synectique, l'identification personnelle, le rêve éveillé dirigé ou la visualisation, par exemple.

Retenons l'essence même du *brainstorming* qui en fait une pratique puissante de dialogue quand chacun, dans un groupe de travail, applique les deux principes d'action utilisables en toutes circonstances : résoudre un problème industriel comme organiser une soirée ou une réception originale, voire réaménager votre bureau ou votre logis, établir un inventaire ou un abécédaire, commencer une réunion de travail avant d'utiliser la plupart des outils formels :

- **L'état d'esprit positif** impliqué par cette méthode est tout d'abord très important. En effet, celui-ci consiste à laisser toute idée s'exprimer avant de critiquer. Ce principe reflète l'inspiration primordiale de la communication positive et de la progression de tout dialogue.
- **La transformation** quasi-systématique de toutes les idées apparemment hors sujet, pourries ou farfelues, les objections dures, les critiques acerbes, les rebuffades et même, les provocations en idées positives. En effet, chaque idée émise suite à une situation problématique est en relation, même quand elle semble en rapport diamétralement inverse avec le problème posé.

Il s'agit de prendre en compte la valeur absolue de l'idée émise, comme lorsqu'en arithmétique l'important dans -9 est la valeur absolue 9 . Il suffit donc de faire preuve de recul par rapport à votre affectivité contrariée par le signe moins directement branché sur vos préjugés et votre Parent critique. Une fois ce recul opéré, il convient d'utiliser les procédures et outils proposés, notamment dans cet ouvrage pour transformer ces formulations (apparemment négatives) en propositions favorables pour faire progresser le dialogue.

22 Comment pratiquer le brainstorming ?

C'est dans les années 30 qu'Alex F. Osborn, alors associé de l'agence BDDO (le « O » : c'est lui), constate – chronomètre en main – que 70 % du temps des réunions de travail des cadres et créatifs sont consacrés à amender, critiquer, ou rejeter les propositions des uns et des autres autour de la table. Il imagine alors une nouvelle manière de procéder et organise toutes ses réunions en deux phases :

- Un premier temps est consacré à l'émission d'idées dans toutes les directions, sous la houlette d'un animateur chargé, notamment, d'interdire... la censure. Pendant cette phase, c'est la quantité qui compte.
- Dans une deuxième étape, les idées sont approfondies, décorrigées et hiérarchisées pour trouver quelques « pépites » dans la masse de la production accumulée. La recherche de la qualité n'intervient donc que dans un second temps.

Cette méthode a été rationalisée par des chercheurs en psychologie et des praticiens, qui ont finalement décrit la créativité comme un processus élaboré, faisant intervenir à des moments distincts :

- **Notre capacité à « diverger »** : visualiser des associations d'idées, produire des métaphores, créer des ponts entre nos connaissances, changer de registre ou de point de vue, passer du coq à l'âne, éparpiller nos idées en tous sens, se détacher du réel et du concret...
- **Notre faculté à « converger »** : profondément ancrée dans notre apprentissage, cette aptitude correspond à notre besoin de finaliser, de trier, de déduire, de faire des synthèses pour extraire des idées essentielles, et enfin de conclure, décider et établir un plan d'action.

Par conséquent, le *brainstorming* ne peut pas se limiter à la phase de production débridée, mais doit être envisagé comme un processus en deux temps, l'un fondé sur la divergence, l'autre sur la convergence.

Première étape : mobiliser ses ressources, produire et exprimer ses idées

Le groupe de consommateurs, de collègues ou d'amis que l'on réunit pour un *brainstorming* doit, tout d'abord, s'échauffer (comme pour

un entraînement sportif) pour accepter les règles du jeu. L'animateur doit donc préparer une étape pendant laquelle les participants « entrent » dans le sujet à traiter. Il peut s'agir d'un jeu littéraire ou artistique, au cours duquel on demande d'imaginer, de se mettre dans la peau d'un objet, d'un enfant, d'un martien ou de dessiner. L'animateur valorise alors la participation de chacun, quelle que soit sa contribution. Il rappelle les quatre règles, astucieusement résumées par Hubert Jaoui (un des spécialistes français de la créativité) par la formule CQFD : Censure abolie, Quantité d'abord, Farfelu bienvenu, Démultiplication systématique.

Dans un deuxième temps, le sujet à traiter est proposé au groupe. En trente à quarante minutes, on cherche le maximum d'idées pour répondre à la question posée. Toutes les idées sont notées, et l'animateur encourage la production dans trois domaines : fluidité (le plus d'idées possibles), flexibilité (le plus de registres possibles), originalité (toutes les idées sont bonnes à prendre, même si elles paraissent complètement irréalisables).

Deuxième étape : analyser les idées, sélectionner les meilleures

En trente minutes, un groupe de quelques personnes peut proposer cent cinquante à deux cents idées « brutes », exprimées en quelques mots, et qui partent dans toutes les directions, y compris très loin du sujet en apparence. Une étape d'analyse est alors nécessaire pour creuser les idées qui sont apparues. En piochant les idées dans la liste au hasard ou par goût, en s'intéressant à celles qui paraissent les plus loufoques ou au contraire les plus « classiques », chacun réfléchit à une manière de rendre l'idée exploitable en utilisant une gamme d'outils pour approfondir la proposition originale, saisir un sens caché, trouver le pendant positif d'une idée noire...

Prenons un exemple : pour fêter les quarante ans d'un de leurs meilleurs amis, quelques personnes se réunissent et notent leurs idées, même les plus improbables. Quelqu'un a proposé de « crever les pneus des invités ». Littéralement appliquée, cette idée a peu de chances de créer une bonne ambiance ! L'analyse de la proposition peut cependant déboucher sur des idées concrètes :

- Le contraire de crever les pneus : les réparer. Par extension, veiller à la sécurité, prévoir un lieu pour le parking, avoir des roues de secours (laisser un numéro de portable pour ceux qui se perdent sur la route), ...

- Qu'est-ce qui se gonfle ? Des ballons pour décorer, des alcotests pour vérifier si nos invités sont en état de repartir, des matelas pour ceux qui resteront tard...

À partir de deux cents idées brutes, une trentaine de propositions originales et/ou faisables peuvent ainsi éclore, être soigneusement notées et mises en forme. Si besoin est, une phase de sélection formelle peut intervenir pour classer les idées par thème, par ordre de priorité, sur des critères budgétaires, ou en fonction des responsabilités de chacun.

Le *brainstorming* n'a de sens que s'il débouche sur un plan d'action structuré. L'usage du terme laisse trop souvent entendre qu'il s'agit d'un « délire collectif », débouchant – par chance – sur une ou deux bonnes idées. Compris comme une véritable méthode d'animation, le *brainstorming* est au contraire un outil irremplaçable pour qu'un groupe se mobilise, produise, et structure des idées neuves et utiles.

23 Les projets individuels sont-ils concernés ?

Les projets personnels sont trop souvent laissés à l'improvisation, quand ils ne sont pas carrément occultés, comme c'est le cas pour des projets professionnels à défendre un jour d'entretien de recrutement, ou promotion ou de reclassement. Donner un nouvel élan à une carrière nécessite donc un véritable plan d'action qui relève de la méthodologie de projet. En voici quelques exemples qui nous ont été soumis dans le cadre d'un *coaching* personnalisé. Tous ces projets individuels sont concernés à la fois par les méthodes nécessaires à mettre en œuvre, par la planification et par les compétences d'efficacité personnelles et relationnelles qu'ils requièrent :

- la directrice d'un établissement de santé qui a trois mois pour se faire accepter de son personnel avant d'être mutée d'office dans un placard par son organisme de tutelle ;
- cette autre qui, après une année passée à l'école des directeurs de santé de Rennes, veut pratiquer son nouveau rôle de management pour en faire un tremplin et établir ainsi un véritable plan de carrière de directrice d'hôpital en se faisant guider ;
- un dirigeant isolé dans sa fonction souhaite améliorer son management et pérenniser sa petite entreprise : il a tout bonnement besoin de parler à quelqu'un qui l'écoute, afin de prolonger son raisonnement et de justifier ainsi ses décisions, il est intarissable et cet épanchement peut durer des heures alors que tout le personnel est parti ;
- ce dirigeant est en mal de culture générale et il souhaite seulement placer un aphorisme étincelant dans un discours qui l'est beaucoup moins ;
- l'apprenti créateur de société qui ne sait pas comment faire et cherche un cours de rattrapage accéléré à ses lacunes en gestion, marketing et benchmarking ;
- ce directeur des ressources humaines qui voudrait bien mieux gérer les relations avec les partenaires sociaux, ou cet autre qui voudrait bien prévenir une grève qui couve ;
- le directeur d'un centre informatique qui pressent que son comité de direction lui échappe et veut y remédier avant qu'il ne soit trop tard ;

- le directeur de société qui s’ennuie dans sa fonction et veut accéder à la tribune politique par un enseignement cousu main, lui permettant de parler en public en utilisant le vocabulaire adéquat pour faire des promesses qui n’engagent que ceux qui les croient ;
- cet autre qui, avec la croissance de sa société et les multiples franchises qu’il doit inaugurer à coups de grands discours, veut pouvoir accéder au plus vite à un meilleur niveau de culture générale que celui fourni par son certificat d’études primaires ;
- cet autre qui voudrait bien obtenir de nouvelles responsabilités, mais ne sait pas comment en parler à son patron ;
- celui qui se demande comment faire accepter une mesure impopulaire ou une information délicate ;
- tous ceux qui veulent profiter de cours individuels accélérés pour améliorer telle ou telle compétence, de la bureautique à la finance ;
- tous ceux qui préparent un concours ardu, que ce soit celui de l’école de la magistrature ou celui de pilote de ligne, et doivent parvenir à être dans la trentaine de candidats retenus sur les deux milliers de postulants ;
- ceux qui veulent comprendre pourquoi leur comportement passe mal dans leur équipe, avec leur hiérarchie ou leurs collègues, ou qui sont souvent beaucoup moins désireux d’écouter l’avis du coach et encore volontaire pour changer quoi que ce soit ;
- ceux qui envisagent de profonds changements dont ils veulent être les modèles vivants et les locomotives auprès de tous les membres de l’entreprise qu’ils dirigent, en incitant leur comité de direction à suivre leur exemple, afin d’affronter une fusion par exemple ou un nouveau *leadership*.

3

Formaliser un projet

24 Quel est le défi principal du management de projet ?

Un projet se situe dans la zone aveugle du management, car le problème qui fait l'objet d'un projet se trouve au milieu d'un champ de variables inconnues dont il faut apprécier les risques, désamorcer les pièges pour se lancer à l'aventure dans une zone non encore défrichée. Autant dire que cette aventure managériale implique d'affronter une problématique frappée du sceau de l'impossibilité, selon les méthodes habituellement enseignées et pratiquées par des managers rationnels. Pour parvenir à réduire ces incertitudes, il est à la fois nécessaire de se doter d'un bagage intellectuel traditionnel imprégné d'une démarche qualité et oser entreprendre un itinéraire propre à résoudre des problèmes impossibles, comme c'est le cas des méthodes créatives.

Qualité, management de projet et détour créatif

Intelligence et créativité sont identiquement définies par une **conduite de détour**, l'une est dite rationnelle, fondée sur une logique cartésienne plutôt linéaire, l'autre fait appel à des processus non rationnels comprenant des sauts qualitatifs souvent imprévus et difficilement prévisibles : imprégnation, associations d'idées, analogies, rêve éveillé, visualisation, pensée latérale, bionique...

Pour résoudre les problèmes qui jalonnent le déroulement d'un projet, il a longtemps été jugé nécessaire et suffisant d'adopter un vocabulaire qualité commun afin de définir (et respecter) des procédures lisibles par tous les membres d'une équipe.

Ce fut le cas des premières méthodes utilisées par le TQC (*Total Quality Control*) et le TQM (*Total Quality Management*) qui ont été des méthodes logiques à base de matrices, d'algorithmes, d'analyse rationnelle des défaillances (FMEA, AMDEC), de statistiques (SPC).

Or, face aux mutations de l'environnement concurrentiel (mondialisation, technologies...), ces méthodes montrent leurs limites en laissant les managers aux prises à des « problèmes impossibles ». Elles ont donc besoin d'être enrichies. Les premières réponses ont été fournies par les boîtes à idées et les cercles de qualité qui proposaient des approches basées sur les idées de chacun ou celles d'un groupe. Elles

aussi se sont révélées impuissantes à franchir la barrière de l'impossible : combinaison des astronautes, maisons bioclimatiques...

Techniques de créativité et management de la qualité

Pour aller plus loin, il convient donc d'entraîner les responsables appelés à conduire des projets innovants à d'autres méthodes apparemment plus farfelues. Elles permettent, cependant, de résoudre des problèmes impossibles et d'engager un détour plus vaste, en utilisant l'ensemble du potentiel intellectuel et psychoaffectif des participants formés à une telle pratique.

Pour prendre un exemple facile à comprendre, pour passer à travers un mur, il faut chercher une issue et faire un détour par une porte ou une fenêtre. C'est une façon logique de procéder. Mais devant l'impossibilité d'accéder à une porte ou une fenêtre comment faire ?

Il convient alors de recourir à des méthodes non rationnelles, à des analogies en particulier et à une attitude ultra-positive qui seront à la source de la solution. Celle-ci aura besoin d'une remise en forme adaptée aux contraintes pour souscrire aux exigences, afin d'être jugée acceptable.

La créativité : une compétence managériale qui s'apprend et se développe

Une fois comprise la problématique et l'articulation entre conduite de projet, démarche qualité et créativité, les managers doivent se doter d'une méthodologie intégrant les outils créatifs aux problèmes qualité, puis considérer que la créativité est une véritable compétence intégrant un nécessaire apprentissage et un développement par des exercices appropriés, seul ou en groupe.

Il convient donc d'identifier ces différents domaines propices à la créativité, ainsi que de proposer un programme d'exercices permettant de développer cet ensemble de compétences afin d'aborder toutes les situations, même les plus complexes, avec l'état d'esprit propice (ouvert, plastique, ludique, déterminé) à l'analyse, le reformuler et le résoudre en puisant dans un stock de méthodes utiles chaque jour.

Quels sont les principes « qualité » les plus fructueux lors d'un projet ?

Conduire un projet en souscrivant à des impératifs de qualité n'est pas forcément une garantie suffisante pour le réussir à coup sûr, mais certains principes fondamentaux d'une démarche de qualité totale, systémique et réticulaire permettent d'y contribuer grandement. Nous avons sélectionné ceux qui nous paraissent les plus capables d'y parvenir, en empruntant largement aux quatorze principes de William Edwards Deming trop souvent méconnus par les adorateurs de la roue du même nom ou les inconditionnels des normes et procédures techniques.

1 Placer l'homme au centre de tout système de production ou de service

Pour le chef de projet, cela implique de considérer chaque participant comme à la source de toute action et comme moteur de celle-ci. À ce titre, il doit prendre en considération et reconnaître l'action de chacun, en prodiguant des encouragements constants, en stimulant les quatre besoins fondamentaux qui garantissent le déclenchement et le maintien de la motivation : l'expression, l'information, la reconnaissance et la progression. La constitution d'un groupe dédié au projet, fédérant un ensemble de compétences nécessaires à la réussite de cet ouvrage, représente une condition fondamentale pour le déroulement du projet, fondé sur la coopération et l'émulation de tous les participants choisis et réunis par obtenir ce résultat.

2 Améliorer de façon continue

Améliorer l'action engagée et permettre à chacun de perfectionner son apport constituent des gages de compétitivité qui procurent, à terme, un avantage concurrentiel pour être parmi le tiers des projets qui parviennent à bon port. Cet objectif suppose l'instauration de conditions de travail confortables, aussi bien au plan matériel qu'au plan du rythme, et de la répartition des tâches qui doit être établie en concertation. Cela suppose aussi une « formation vigoureuse » pour que chacun puisse faire face à la tâche qui lui est dévolue avec des compétences au meilleur niveau.

3 Opter pour le dialogue généralisé

Nemawashi, en version japonaise (ou communication positive, en version française) doit constituer la règle d'or du chef de projet. Il est essentiel, aussi bien pour travailler avec les participants que pour traiter et aplanir les difficultés émergeant avec les différentes parties prenantes, obtenir l'adhésion ou concilier des points de vue divergents, ou encore établir un plan d'action dans lequel chacun s'engage résolument... Cette démarche de dialogue constructif réclame bien sûr, au-delà de la pratique d'une méthode rigoureuse, une patience de tous les instants pour partager les idées, les faire exprimer, les discuter jusqu'à prendre une décision qui fédère le maximum de participants.

4 Se référer au guide de direction de projet

Ringi sho, pour les Japonais, est un document vivant que le chef de projet doit tenir à jour afin de planifier son action sur le moyen et le long termes. Outre les indicateurs de progression qu'il jugera utile d'inclure, il complétera ce document en précisant les objectifs et les moyens, en l'actualisant chaque jour à l'aide d'une matrice de priorités, ainsi qu'en puisant dans sa boîte à outils les techniques appropriées pour résoudre les problèmes rencontrés et se sortir des situations épineuses.

5 S'inscrire dans une démarche qualité de 5^e génération

Cette démarche qui s'inspire à la fois de la déclaration de Rio de 1992 et de la nouvelle norme ISO 26000 est un impératif pour tout projet d'importance qui va s'inscrire à la fois dans l'histoire et dans la géographie. En effet, cette démarche de 5^e génération incite le chef de projet à réfléchir en profondeur, au-delà du résultat immédiat de son action.

En mentor avisé, il doit prendre en compte les effets du projet dans le temps et dans l'espace, tout en gardant présent à l'esprit le respect des droits humains fondamentaux, la formation continue des participants, leur épanouissement et leur développement personnel dans le cadre du déroulement du projet. Est-ce trop demander à un chef de projet qui doit se montrer, aussi, comme un modèle de comportement, un exemple à suivre et une source de savoir pour mériter d'être suivi par des participants qui le reconnaissent — à ces trois conditions essentielles —, comme ce leader charismatique qu'ils attendent de leur vœu, généralement en vain, dans leur fonction ?

6 Utiliser les outils essentiels du travail en groupe

Le *brainstorming* apparaît en bonne place et le plus souvent pour favoriser l'expression des idées et créer un climat ludique dans un groupe de travail. En version douce, il suppose de distinguer deux temps dans toute rencontre à deux ou à plusieurs : un temps d'expression libre tous azimuts pour recueillir des idées et un temps de discussion et de traitement des données jusqu'à l'obtention d'un accord et d'un plan d'action. En le généralisant, la communication positive permet d'aborder tous les sujets et de prévenir tous les conflits et objets de discorde, toujours mortifère pour l'efficacité et la survie d'un groupe de travail.

Le **diagramme d'Ishikawa** permet, à la fois, de remonter aux causes possibles de chaque problème rencontré et d'en déterminer la cause la plus probable d'un dysfonctionnement, tout en prévoyant les effets d'une action.

Le **Pert** est un moyen exceptionnel de planification, et la matrice de priorités permet de sortir de la fatalité endémique des urgences.

L'**AMDEC**, pour analyser les modes de défaillance et leur criticité, est un outil sans pareil pour analyser et quantifier les risques de plusieurs actions ou décisions. Avec le dialogue comme viatique, le chef de projet est doté d'un bagage initiatique suffisant pour résoudre tous les problèmes qui se posent tout au long du déroulement d'un projet.

7 Élaborer des indicateurs qualité et construire des indicateurs de contrôle

Pour estimer la pertinence d'une option, d'une action ou d'une solution, les indicateurs constituent les moyens complémentaires, quoiqu'indispensables, d'une démarche qualité. Celle-ci doit, en effet, aider les participants à autocontrôler leur action, afin de la laisser dans des limites répondant aux objectifs, tout en leur donnant des pistes d'amélioration continue, aussi bien pour le groupe que pour chacun d'eux. Cette possibilité établit le principe de l'autocontrôle ou *fido-ka* qui a permis dans l'histoire de l'instauration de la qualité de restituer à l'homme sa dimension au sein d'une démarche qualité totale : la première. C'était chez Toyota au début de la décennie 60... Nous avons instauré cet autocontrôle à la même époque dans un grand monopole d'État.

26 Comment faire tourner la roue de Deming ?

Aux fins de transfert pour la conduite de projet, le schéma ci-après permet de présenter les principes et les vertus de ce modèle popularisé dans les années 50 par le statisticien William E. Deming auprès d'industriels japonais.

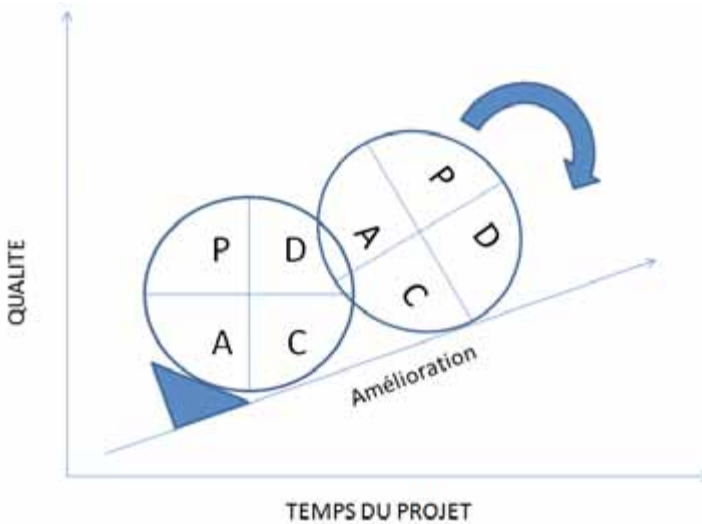


Figure 26.1 La roue de Deming

L'amélioration de la qualité dans le temps suppose de faire entrer l'organisation dans un cercle méthodologique vertueux consistant à aborder chaque nouvelle étape comme un processus en quatre temps : PDCA (*Plan/Do/Check/Act*).

Plan : préparer ou planifier le changement

Cette phase qui consiste à établir les objectifs et les processus nécessaires pour fournir des résultats correspondants aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme se déroule généralement en trois phases :

- Identification du problème (par exemple, à l'aide du QQQCCP).

- Recherche des causes-racines (par exemple, à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa ou de la méthode dite des 5 « pourquoi », afin d'établir un enchaînement cohérent de causes pertinentes face à un dysfonctionnement).
- Recherche de solutions avec l'écriture du cahier des charges et l'établissement d'un planning.

Do : développer et mettre en œuvre les processus

Ceci à partir de petites mesures en environnement contrôlé. Suivre le planning établi dans le projet.

Check : contrôler, vérifier et surveiller

Et également mesurer les processus et le produit par rapport aux politiques, objectifs et exigences du produit et rendre compte des résultats. L'étape du contrôle doit employer des indicateurs de performance partagés.

Act : ajuster, améliorer ou agir

Il s'agit d'entreprendre des actions pour une amélioration continue et progressive des performances des processus afin d'arriver à une nouvelle planification.

Une cale est représentée sous la roue. Elle symbolise le fait que l'on ne souhaite pas « revenir en arrière ». Elle est donc destinée à empêcher la roue de redescendre. En pratique, elle s'incarne dans un système documentaire qui enregistre les décisions prises, ainsi que les normes de qualité attendues. Un audit permet de « caler » l'adéquation entre l'évolution du projet et les éléments tangibles et factuels enregistrés dans ce système d'informations.

21 Quel est le schéma général d'un projet ?

Le déroulement d'un projet est un parcours de longue haleine qui comporte des étapes pour lesquelles un certain nombre d'outils peuvent être choisis pour les mener à bien. C'est donc le choix du tableau suivant de monter cette conciliation entre des étapes d'un projet et des moyens, des méthodes et des techniques utilisables à chaque étape. À chaque fois, il s'agit de faire un choix adapté à la situation rencontrée, et tous les outils proposés ne sont pas nécessairement opportuns pour tous les projets.

Il appartient donc au chef de projet de réfléchir aux choix et aux stratégies les plus adaptés à la situation affrontée, au moment et à la compétence, comme à l'état psychologique des participants. Les techniques de créativité, notamment, nécessitent une mise en condition préalable et, probablement aussi, un surcroît de formation pour en retirer tous les bénéfices attendus. Il faut quelquefois, aussi, privilégier des outils simples à des techniques plus complexes qui nécessitent plus d'implication et de temps : un Gantt est parfois préférable à un Pert et un abécédaire plus facile et plus rapide qu'un *brainstorming*.

En revanche, le chef de projet ne pourra jamais faire l'économie de la mise en condition du groupe, de l'évaluation des compétences des participants, des prises de notes et des comptes rendus de séance, d'une animation rigoureuse des réunions de travail ; de même, la matrice de priorités va s'imposer chaque jour tout au long du travail.

Tableau 27.1 Étapes et moyens d'un projet

	Les étapes du projet : objectif/action	Moyens et méthodes
1	Cerner la problématique, l'objectif, les enjeux et les impacts	Documentation, conseil, avis, impré- gnation, réflexion Analyse fonctionnelle Formulation écrite Prolongement de la problématique

	Les étapes du projet : objectif/action	Moyens et méthodes
1		Rédaction complète et définitive de la formulation
2	Établir un cahier des charges	Dossier de présentation Information des acteurs et parties prenantes par entretien et réunions Évaluation des domaines compétences
3	Obtenir l'adhésion des responsables	Dialogue pour information, désignation des participants et modalités pratiques Information régulière sur avancement projet
4	Choisir les participants	Estimation des compétences Dialogue pour adhésion, information, compréhension Choix d'un groupe à cerveau total
5	Organiser et planifier	Ordinogramme, Pert, Gantt, Grai, Agenda, planning
6	Produire des idées	Tour de table méthodique pour tout faire exprimer Abécédaire QQQOPCCC Brainstorming Matrice de découverte Méthodes de créativité
7	Organiser des données	Tableau Carte mentale Circept Grille de compte rendu Fiche de relevé (GRIP) Graphique : courbe, histogramme Arbre des causes/effets Diagramme de Pareto
8	Recueillir des informations	Entretien et réunion Questionnaire

	Les étapes du projet : objectif/action	Moyens et méthodes
8		Veille technologique Matrice à double entrée
9	Réguler et Traiter les conflits Prévenir les conflits	Entretien et communication positive Communication positive
10	Traiter et prévenir les dysfonctionnements	Arbre des causes AMDEC Carte de contrôle Tableau d'analyse des composants du problème : « c'est/ce n'est pas »
11	Décider en groupe Choisir des aides à la décision	Recueil des avis (tour de table) Dialoguer pour obtenir un consensus Voter à partir de critères pondérés Graphe de notation Pareto, Martin, Petri Élaborer une matrice de décision Théorie des jeux, analyse compensa- toire
12	Préparer l'action	Planifier : Pert, Gantt Plan d'action : ordiogramme, arbre stochastique Analyse stratégique, scénarios, visua- lisation
13	Réaliser	Normes, procédures et indicateurs de contrôle et d'avancement
14	Informers les parties prenantes	Notes de synthèse
15	Présenter les résultats	Dossier et réunion Diffusion d'une note de synthèse finale

28 Comment poser la problématique ?

Le projet s'insère dans un environnement aux caractéristiques multiples qui aura besoin d'être cerné pour en évaluer l'impact et les contraintes dans toutes ses dimensions matérielles, économiques, relationnelles financières et temporelles. En outre, la composition du groupe de projet pose d'autres questions en termes d'implication des responsables, du choix des participants et du temps disponible

Tableau 28.1 Objectifs et moyens de la première étape du projet

1	Cerner la problématique, l'objectif, les enjeux et les impacts	Documentation, conseil, avis, imprégnation, réflexion
10		Analyse fonctionnelle
11		Formulation écrite
12		Prolongement de la problématique
13		Rédaction complète et définitive de la formulation

L'organisation et la planification du projet impliquent de concevoir un plan de travail qui concilie l'emploi du temps fonctionnel normal de chaque participant avec une estimation des temps de travail consacré aux diverses phases du groupe de projet. Et ce, avec comme enjeu principal, sinon de satisfaire toutes les personnes concernées, mais au moins d'éviter leur insatisfaction ainsi qu'une trop lourde charge de travail qui entraînerait *ipso facto* une non-qualité pour les tâches fonctionnelles comme pour les activités du groupe de projet. Le pire étant que les participants se démettent les uns après les autres du groupe de projet ou s'acquittent *a minima* de leur action dans le projet ou encore, fasse semblant d'apporter une contribution sous forme d'une coquille vide : présent aux réunions, mais ne faisant aucun des travaux réclamés entre chaque session...

Il est normal de prendre du temps pour s'imprégner des enjeux, difficultés et questions relatives au projet. Une première rédaction en

découle, qui devra être complétée par un nouveau tour de réflexion pour envisager des contours problématiques restés dans l'ombre jusque-là, afin d'obtenir une formulation rédigée plus complète et définitive du projet.

29 **Comment lancer une séance de travail ?**

Lancer le travail d'un groupe, comme démarrer l'animation d'une simple réunion, requièrent le respect d'un protocole précis que chaque participant peut s'appropriier au fil du temps, moyennant l'exemplarité promue par le chef de projet comme un moyen de progression pour tous les participants, en leur montrant à la fois la complexité de ce début, ainsi que sa relative facilité pour obtenir une dynamique de groupe harmonieuse.

Voici donc les étapes principales de ce lancement.

1 La présentation des acteurs

Il faut laisser le temps et l'opportunité à chacun de se situer, de s'identifier et de bien marquer la « casquette » avec laquelle cette relation est abordée. Statut, rôle, mission sont donc des éléments à choisir soigneusement, en fonction de la relation à autrui, d'une part et en fonction de la situation présente, d'autre part. Beaucoup de quiproquos sont dus au fait que cette indexation initiale n'est pas, ou mal, opérée.

Dans la plupart des cas, il convient de se positionner en tant qu'« interlocuteur valable » et crédible, adapté à la situation et à ce qu'attend l'autre. En pédagogie ou lors d'un exposé, il est essentiel de se présenter en tant qu'expert du domaine dans lequel on intervient.

2 La présentation de la situation

Elle consiste à situer le contexte et les éléments permettant de comprendre la relation présente, ainsi que ceux qui président à cette relation, ceux qui justifient la rencontre, et notamment le film historique ou la trame chronologique qui permettent d'avoir un fil conducteur facile pour se remémorer les épisodes précédents, et surtout de se préparer à faire face à la situation présente.

Un de nos maîtres à l'Université commençait chacun de ses cours par cette phrase : « Nous avons vu la dernière fois... », et résumait en deux minutes les points clés de son dernier exposé. Le chef de projet fera de même à chaque début de réunion de travail, en interpellant les participants pour faire un point de l'avancement : « Où en est-on ? » et procédera par un rapide tour de table inaugural afin

que chaque participant puisse s'exprimer et entendre le son de sa voix. Le manager saura s'inspirer de ces différentes mises en situation quand il s'entretiendra avec ses collaborateurs : « Où en est-on sur tel dossier ? », « Avez-vous pu examiner tel rapport ? », « Vous souvenez-vous que nous avons convenu de... ? ».

3 Le sujet à l'ordre du jour

Il doit pouvoir être présenté afin de centrer le dialogue. Il sera encore mieux balisé si un plan succinct est annoncé, assorti d'une estimation de temps à consacrer à chaque point. Le mentor pédagogue écrira le sujet et le plan au tableau avant (ou au moment de) son entrée en scène. Pour mettre davantage de pression et concerner plus totalement l'interlocuteur ou l'auditoire dans le cas d'un exposé, il sera utile de mettre en évidence les enjeux de l'information qui s'annonce.

4 L'objectif d'adhésion

Il doit être présenté de telle sorte qu'il entraîne un premier accord qui va marquer le début de la coopération des membres du groupe. Il faut donc le distinguer de l'objectif de résultat qui, lorsqu'il est annoncé trop tôt, provoque le blocage de la communication, voire un refus pur et simple de l'interlocuteur. Si on veut proposer une difficulté à la réflexion d'autrui, il faut le faire par étapes progressives et commencer par une suggestion facile à accepter. Joule et Beauvois rapportent l'expérience suivante pour justifier cette stratégie : quand on demande l'heure à quelqu'un, tout le monde la donne aisément et une plus grande proportion des gens donne ensuite aussi facilement une pièce de monnaie. Si on commence par demander de l'argent, 80 % des personnes refusent.

Les formulations qui conditionnent l'adhésion s'énoncent donc ainsi :

- « *J'aimerais avoir votre avis sur...* » ;
- « *Je souhaiterais que nous parlions de...* » ;
- « *Il faut que vous m'aidiez à comprendre telle chose...* » ;
- « *J'aimerais faire le point avec vous sur...* » ;
- « *Nous avons, ensemble, une décision à prendre...* » ;
- « *Voici la situation, que me conseillez-vous ?* » ;
- ...

Autant de formulations qui entraînent l'adhésion de l'interlocuteur selon la technique de l'entonnoir, dans lequel il est plus facile de faire pénétrer un liquide par l'évasement que par le goulot d'étranglement. Fournissons donc une stimulation positive à notre interlocuteur avant de lui demander quelque chose de plus ardu. Cette facilitation sera manifestée par l'expression de l'interlocuteur qui sera ainsi amené à révéler attentes, besoins et contraintes, et donc ses mobiles, grâce au silence que nous introduisons après cette formulation incitative. Une fois l'intonation maîtrisée dans cette entrée en matière, les mots choisis et distillés distinctement sur un rythme lent, la difficulté essentielle réside dans la capacité à supporter un silence. Celui-ci peut durer jusqu'à sept secondes en entretien et neuf secondes en réunion : il est parfaitement indispensable à notre interlocuteur pour rassembler ses idées et, lui aussi, choisir ses mots avant de les exprimer.

30 Comment passer de l'idée à la formulation d'un projet ?

Au tout début, l'idée d'un projet est une petite lueur qui germe dans l'esprit d'une ou de plusieurs personnes et qui, peu à peu prend corps et provoque une excitation intense tant la perspective de sa réalisation donne un nouvel élan et une dimension inusitée à la réalisation entrevue, une fois l'objectif atteint.

Vague, générale, imprécise, labile, à la fois proche et lointaine, utopique et déjà presque réelle, apparemment facile et titanesque, stimulante par son aspect innovant et décourageant par les multiples obstacles à surmonter, lumineuse et complexe, tels sont les qualificatifs attribués à l'idée même d'un projet.

Tableau 30.1 Phase initiale d'un projet

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
20	Partir d'une idée, de soi ou d'un commanditaire	Réflexion, appropriation, notes, question Moulinette Ouverture d'un dossier
21	Identifier et formuler l'idée	Note : rédaction initiale et intitulé de départ
22	Cerner la problématique, l'objectif, les enjeux et les impacts	Documentation, lectures, contacts auprès d'opinion leaders et spécialistes de la méthodologie, conseil, avis, imprégnation, réflexion Note de synthèse
23	Identifier les parties prenantes, du commanditaire à toutes les personnes qui seront impliquées lors du déroulement et impactées lors de la réalisation	Inventaire et abécédaire, tableau identifiant les parties prenantes et leurs abc (attentes, besoins contraintes)

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
24	Contacteur les principales parties prenantes impliquées dans le déroulement du projet	Entretiens et réunions pour recueil d'avis, obtention d'autorisations, compréhension des implications, visites de sites
25	Identifier le projet	Slogan, logo, ligne de projet sur tout document émis lors du projet

Dans cette phase initiale du parcours il est impératif de donner une forme plus précise à cette chimère en affinant l'idée, en précisant ses contours, en identifiant sa problématique avec des outils d'analyse dont le premier d'entre eux doit aider la réflexion tout au long de l'itinéraire du chef de projet. Pour le chef de projet, il conviendra donc de stimuler sa réflexion et d'accélérer la formalisation de l'idée de projet, en passant l'idée de projet dans la moulinette de la grille ci-dessous. Cette « moulinette » peut s'appliquer à toutes les étapes de l'avancement du projet pour le formuler, le reformuler, appréhender un problème ou un dysfonctionnement, ou le présenter en phase finale.

Tableau 30.2 La « moulinette » propice à creuser l'idée du projet

	Points clés à questionner	Réponses	Informations concrètes (TOTEM)
1	Définition	Quoi	Thèmes
2	Commanditaire, chef de projet Participants Cible, Parties prenantes, Clients	Qui Avec Qui Pour Qui	Thèmes de présentation
3	Dates, Horaires, Durée, Étapes Rendez-vous, Planning	Quand	Temps
4	Lieu, localisation	Où	Thèmes de situation

	Points clés à questionner	Réponses	Informations concrètes (TOTEM)
5	Raisons, Causes, Attentes, Besoins, Contraintes, Demandes, Exigences	Pourquoi	Objectifs initiaux, à atteindre, communs
6	Élaboration, Construction Fonctionnement, Application	Comment	Méthodes et Moyens Règles, Démarche
7	Nombres, Apports, Bénéfices/Coûts, Gains, Éléments moteurs	Combien	Thèmes Chiffrés, Domaines et Niveaux de Compétences
8	Affects ressentis, Vécus, Expériences	Pourquoi, Comment	Évaluation, Encouragement
9	Investissement personnel	QQQOPCCMR	Évaluation Stimulation du PIRE
10	Répercussions au plan relationnel	QQQOPCCMR/Sp	Évaluation, Prévion, Contrôle

Légende :

TOTEM : Thème, Objectif, Temps, Encouragement/évaluation, Méthode

PIRE : Progression, Information, Reconnaissance, Expression

QQQOPCCMR/Sp, Quoi, Qui, Quand, Où, Pourquoi, Comment, Combien, Moyens, Résultats, Stimulation du PIRE

Par la suite, cette moulinette pourra servir à toutes les étapes du déroulement du projet et dans toutes les activités du travail de groupe, à chaque fois qu'il s'agit de décortiquer une idée, d'analyser un problème ou une situation, de présenter des faits, déterminer un objectif ou de rédiger un document

31 Comment établir un cahier des charges ?

Une fois l'idée précisée, reste à élaborer un cahier des charges qui reprend les éléments de la problématique et détaille les réponses à l'analyse proposée par le tableau 31.1.

Tableau 31.1 L'élaboration du cahier des charges

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
30	Établir un cahier des charges	Rédiger un dossier de présentation suivant la structure QQQPCCMR
31	Informers les acteurs et parties prenantes	Note, réunions
32	Élaborer la carte des compétences techniques et relationnelles du chef de projet ; établir l'inventaire des outils disponibles et des compétences d'efficacité personnelle	Carte des compétences, bilan d'étape professionnel, passeport formation
33	Évaluer les domaines de compétences nécessaires au projet	Carte des domaines de compétences du projet
34	Évaluer les moyens nécessaires au projet	Tableau de présentation hommes et compétences, moyens matériels, temps, concours internes et externes, budget

Dans l'exemple fictif ci-dessous, le chef de projet est un directeur de maison de retraite qui doit prendre en charge et fédérer plusieurs établissements, ce qui représente une évolution actuelle dans le secteur santé. En suivant l'ordre de l'abécédaire, sa carte de compétences recense les principaux domaines de compétences utiles à la réalisation du projet et acquis par le chef de projet. Les écarts constatés sont passibles d'une action de formation de coaching ou de travail personnel pour les déficits, et d'un transfert pour les domaines ressources. La mesure rejoint la hiérarchie de la méthodologie des

référentiels établie dans les chapitres précédents en quatre niveaux croissants de 1 à 4 et comporte deux indications : le premier chiffre note le niveau et le second donne le degré de maîtrise. La carte ci-dessous est un modèle exemplaire : dans la réalité, elle peut comporter beaucoup plus de domaines. Elle présuppose l'établissement d'un passeport formation qui recense l'ensemble des compétences acquises tout au long d'une vie.

Tableau 31.2 Les points clés du cahier des charges

Points clés	Éléments majeurs	Réponse à la question
1	Formulation synthétique de l'idée du projet	Quoi
2	Identification des personnes impliquées : Commanditaire, Chef de projet, profil des compétences des Participants, Cible, Parties prenantes, Clients	Qui Avec Qui Pour Qui
3	Déroulement du projet, planning prévisionnel et grandes étapes	Quand
4	Lieux de rendez-vous du groupe de projet et localisation d'éventuels déplacements	Où
5	Justification et enjeux du projet (Raisons, Causes, Attentes, Besoins, Contraintes, Demandes, Exigences du commanditaire et de l'institution, Apports et applications)	Pourquoi
6	Procédures et déroulement du projet (Élaboration, Construction, Fonctionnement)	Comment
7	Budget prévisionnel et sources de financement (Bénéfices/Coûts, Gains)	Combien
8	Stratégie et modalités d'information aux parties prenantes	Pourquoi, Comment
9	Investissement personnel, compétences exigées des participants et répercussions dans le réseau clients fournisseurs internes et externes	QQQPCCMR/Sp
10	Résultats attendus, plan d'action et de mise en œuvre, et modalités de présentation	QQQPCCMR/Sp

32 Comment formaliser le processus d'analyse d'une décision ?

Le diagramme d'influence est une représentation visuelle simple du problème de décision, qui propose d'une façon intuitive d'identifier et de montrer les éléments essentiels, incluant décisions, incertitudes et objectifs.

Il est attribué au professeur de MIT, Jay W. Forrester, qui l'a proposé pour étudier la dynamique des liens de cause-et-effet d'une situation donnée ou d'un phénomène d'une manière non ambiguë, ce qui est important pour obtenir une compréhension partagée des questions-clés.



Figure 32.1 Exemple de diagramme d'influence d'aide à la décision

Le processus d'utilisation de cet outil commence par l'introduction d'une variable de décision que vous pouvez contrôler en tant que chef du projet, une variable d'incertitude que vous ne pouvez pas contrôler directement, une variable objective qui représente un critère quantitatif que vous voulez maximiser ou minimiser et une variable générale qui est une fonction déterministe des quantités desquelles elle est dépendante.

33 Comment construire un arbre de décisions ?

L'arbre de décisions est un outil qui permet de présenter toutes les interactions entre les décisions et les événements. Dans un projet, l'utilisation des arbres de décisions est indispensable quand plusieurs options se présentent pour prendre une décision.

Voici sur la figure 33, l'arbre de décisions du directeur d'une banque qui décide d'accorder, ou non, un crédit pour l'expansion d'une entreprise.

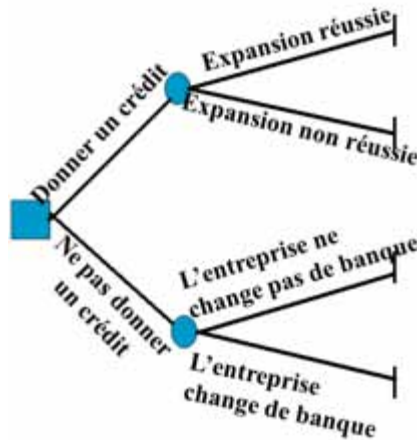


Figure 33.1 Arbre de décisions

L'arbre présente une séquence des alternatives et des événements liés à une décision. Chaque branche représente un choix différent (une décision ou un événement). Nous pouvons ajouter des probabilités et des valeurs dans cet arbre de décision.

34 Comment optimiser une décision ?

L'environnement de l'entreprise est constitué par les décisions d'autres entreprises dont les intérêts sont opposés aux siens. Lorsque plusieurs entreprises se trouvent sur le même marché, les décisions qu'elles peuvent prendre constituent autant d'évènements. Si l'entreprise A modifie son prix de vente, les résultats qu'elle enregistrera dépendront du comportement des autres entreprises dans le domaine des prix, et aussi sur les autres aspects de leur politique commerciale. La diversité des situations de concurrence est soumise aux méthodes d'analyses et de décisions qui font l'objet de la théorie des jeux.

Les deux distinctions principales sont :

- Le nombre d'agents économiques concernés : le chef du projet ou le décideur est confronté aux décisions d'un seul concurrent ou de plusieurs : les jeux de deux ou N joueurs.
- La valeur des résultats relatifs (ou la valeur des avantages à répartir) : il y a le total fixe à répartir entre les joueurs, dont les entreprises en concurrence sont sur un marché saturé. Les ventes additionnelles d'une entreprise sont prélevées sur les autres : les jeux à somme constante où le total à répartir est variable et dépend des décisions prises : les jeux à somme variable. Les intérêts sont plus antagoniques si le total à répartir est fixe.

L'objectif est d'élaborer les stratégies gagnantes. Von Neumann et Morgenstern ont proposé d'utiliser des stratégies mixtes, quand une entreprise peut employer simultanément plusieurs stratégies, selon des proportions à déterminer.

L'exemple classique de l'application de la théorie des jeux est le fameux *dilemme du prisonnier* : « La police arrête deux suspects qui ont commis un délit ensemble, et les interroge séparément. À chacun d'eux, on présente le marché suivant :

- *Si ton complice avoue et que tu te tais, tu écoperas de quatre ans fermes et lui s'en tirera avec un sursis.
Si c'est l'inverse, c'est toi qui pourras obtenir un sursis tandis qu'il croupira en prison.
Si vous avouez tous les deux, la peine sera partagée (deux ans fermes). »*

Les choix possibles des prisonniers sont représentés dans le tableau suivant :

Tableau 34.1 Le dilemme du prisonnier

	2 se tait	2 avoue
1 se tait	1 et 2 sont libres	1 : quatre ans de prison, trahi 2 : libre avec tout le butin
1 avoue	1 : libre avec tout le butin 2 : quatre ans de prison, trahi	1 et 2 en prison pour deux ans

35 *Comment construire un diagramme causes-effets ?*

Le père du diagramme causes-effets, né en 1915 à Tokyo, **Kaoru Ishikawa**, 石川馨, est issu de la haute bourgeoisie japonaise. Il étudie à l'Université Impériale de Tokyo et devient ingénieur chimiste en 1939. Lors du gigantesque programme de recherche sur la liquéfaction du charbon, il est embauché par Nissan. Ce programme était vital, au soir de la guerre, pour un pays ne possédant pas de pétrole. En 1947, il quitte Nissan pour continuer ses études et préparer son doctorat. En mars 1948, il entre dans un groupe d'experts, la Juse⁹, pour étudier les applications industrielles de l'analyse statistique. Ce groupe invita des Américains à donner des conférences devant les cadres japonais de 1950 à 1955 afin de les former à une démarche qualité.

Le diagramme d'Ishikawa appliqué à la gestion de projet permet d'analyser les grandes parties du projet à travers plusieurs (entre cinq et sept) catégories majeures. Les lettres M sont utilisées par tradition pour les catégories de ce diagramme : matières, machines (ou équipement), main-d'œuvre (ou ressources humaines), méthodes (ou mesures), milieu (ou environnement), monnaie (ou moyens financiers) et management (ou direction). Le tableau 35.1 présente les étapes de construction effectuées à partir d'un brainstorming auquel participent les membres du groupe de travail :

Tableau 35.1 La construction d'un diagramme causes-effets

Étapes	Actions
1	Définir de la manière la plus précise possible l'Effet (ou problème recherché ou bien à supprimer)
2	Placer cet effet dans un cadre à droite du diagramme et tracer une flèche de la gauche vers la droite
3	Lister toutes les causes qui viennent à l'esprit en utilisant la technique du brainstorming puis regrouper les causes dans les catégories des 5M et les ramifier

9 Organisation des ingénieurs et scientifiques japonais dans laquelle les grands noms de la qualité (Deming, Taguchi, Juran, Feigenbaum) se retrouvent pour échanger leurs méthodes.

Étapes	Actions
4	Décrire les principaux facteurs qui influent sur l'effet cité et les rattacher à la flèche principale par des flèches secondaires
5	Décrire sur chaque branche les facteurs détaillés considérés comme des causes
6	Détailler les causes en sous-causes
7	Déterminer la cause la plus probable
8	Rechercher la solution, ou le plan d'action, pour corriger la défaillance

Le diagramme causes-effets, dit en « arête de poisson », permet d'envisager une logique des causes qui pourra servir de base à un travail. Il facilite la recherche des causes et montre sur quoi porte l'amélioration en cours. Utilisable pour tous les types de problèmes, c'est un excellent moyen de visualisation des paramètres qui influent sur une action ou un effet. En outre, il permet aussi une planification des actions à mener.

L'emploi des 5 M (recherches des causes) est utilisable dans tous les domaines : administratif, commercial, industriel, services... La figure 35 propose le diagramme afférent à une banque en vue de rechercher des opportunités d'amélioration.

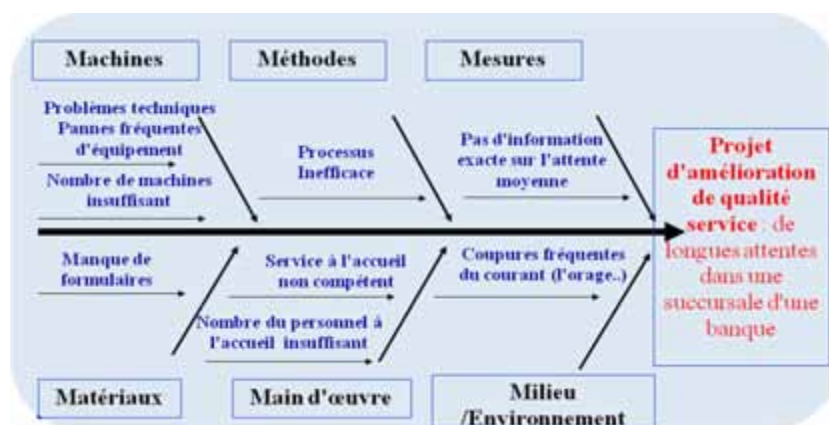


Figure 35.1 Comment améliorer les services d'une banque ?

C'est un moyen mnémotechnique, mais aussi une réalité opérationnelle de retenir les 5 M comme indicatif du diagramme causes-effets. Dans l'exemple ci-dessus un sixième M a été ajouté : les mesures. Il concerne tout ce qui peut être quantifié et mesuré pour servir d'indicateurs à mettre en œuvre pour obtenir l'effet escompté.

Voici les 5 M de base :

- **Machines** : tout ce qui nécessite un investissement, et donc, sujet à amortissement : le matériel, les locaux, la finance, les gros outillages...
- **Main-d'œuvre** : le personnel, de la direction aux techniciens en passant par les membres. Toutes les personnes qui concourent à la bonne marche de l'entreprise.
- **Méthodes** : les modes d'emploi, les notices, les instructions, les procédures, les protocoles. La façon de mettre en place et d'appliquer tout ce qui est écrit ou pas, tout ce qui est formalisé ou non, imposé ou non...
- **Matières** : tout ce qui est consommable, c'est-à-dire non investi, donc non amorti. Les fluides, les matières premières, le papier, l'électricité, l'eau...
- **Milieu** : l'environnement physique et humain, les conditions de travail, l'ergonomie, l'ambiance de travail, les relations avec les clients, les cantines, le parking, les espaces verts...

36 Comment formaliser les implications de chaque situation ?

La roue d'inférences est un outil permettant de représenter les implications d'une situation. Cet outil est conçu spécialement pour :

- explorer les conséquences éventuelles de certains événements ;
- découvrir et gérer les conséquences imprévues ou inattendues dans un projet.

La roue d'inférences s'utilise aussi pour développer le scénario des entretiens auprès d'experts et étudier l'environnement du projet afin d'en prévoir les implications.

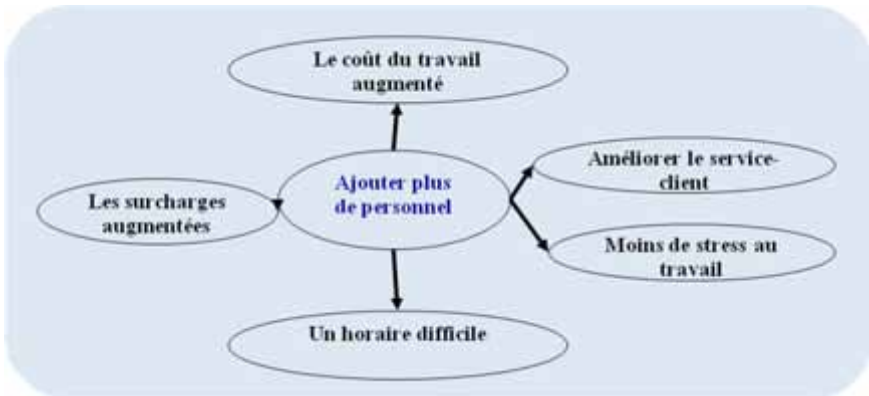


Figure 36.1 Exemple de l'amélioration de la rentabilité d'un restaurant

La méthodologie d'élaboration est constituée par un *brainstorming* structuré, pour recueillir les idées concernant les implications possibles, qui débouche sur le processus d'élaboration de la roue d'inférences, en procédant comme suit :

- Mettre un événement prévisible recensé comme hautement probable dans un cercle.

- Commencer la discussion en groupe concernant les inférences éventuelles, les probabilités d'événements correspondant et leurs implications :
 - Pour chaque inférence : discuter des impacts du changement et de l'interaction entre eux.
 - Pour chaque probabilité : évaluer la probabilité pour chaque inférence.
 - Pour chaque implication : évaluer le coût et les bénéfices de chaque inférence.

Le groupe se focalise ensuite sur chaque inférence et réitère le processus.

37 Comment évaluer les risques ?

Dans le processus de décision, un outil d'analyse de problèmes peut aussi avoir sa place, même s'il est davantage destiné, à l'origine, à l'analyse des modes de défaillances d'un produit et d'un service et à ses modalités de criticité (FMEA, en anglais et AMDEC, en version française).

L'évaluation des risques est l'estimation de la valeur du risque quantitatif ou qualitatif lié à une situation donnée et à un danger reconnu.

L'évaluation quantitative des risques demande d'effectuer les calculs des deux composants de risques :

- R : une magnitude de pertes potentielles L.
- P : la probabilité que ces pertes peuvent se produire.

Une matrice des risques et de leur criticité peut être présentée au format suivant :

Tableau 37.1 Matrice globale de risques

Légende :

Politique	Planning / Temps	Stratégique
Juridique	Financier	Technique
Environnemental	Fournisseur	Opérations & Maintenance
Social	Équité	

Probabilité de réalisation de l'évènement								
2				4, 3, 11		8		10
1	15	12, 13	5, 6, 17	1, 3, 7, 9, 14, 16				
Criticité de l'évènement	1	2	3	4	5	6	7	8

Le tableau 37.2 propose une version simplifiée d'AMDEC, adoptée par des participants à un groupe de projet dédié à l'organisation d'un colloque de géographie.

Tableau 37.2 Exemple d'AMDEC simplifiée

Nature des incidences techniques	Effets potentiels	Gravité du problème (de 1 à 4)	Causes possibles	Occurrence probable (de 1 à 4)	Plan de contrôle	Efficacité du contrôle	Indice de risque
Ni son ni lumière	Pas de présentation de l'évènement	4	Panne d'électricité	2	Prévoir un groupe électrogène	1	8
Absence d'un organisateur	Insécurité du groupe	2	Maladie	1	Cumul du poste manquant	Cumul du poste manquant	2
Manifestation syndicale	Annulation	4	Mouvement national	2	Autre lieu	Report de l'évènement	8
„	„	„	„	„	„	„	
n	n	n	n	n	n	n	

38 *Comment organiser les données ?*

De la prise de notes aux comptes rendus, une série d'outils doivent servir, pour le groupe de projet, à enregistrer les données à les classer et à les représenter pour ensuite s'en servir pour décider en minimisant les risques, en prévenant les dysfonctionnements. Évidemment, des outils statistiques permettent aussi d'y voir plus clair en recourant à des graphiques ou à l'analyse de Pareto entre autres exemples.

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
7	Organiser des données	Tableau
		Carte mentale
		Circept
		Grille de compte rendu
		Fiche de relevé (GRIP)
		Graphique : courbe, histogramme
		Arbre des causes/effets
		Diagramme de Pareto

Face à cette question, l'analyse dite de Pareto s'impose. Wilfred Pareto était un économiste italien qui, lors d'une enquête sur la richesse nationale de son pays au milieu du XIX^e siècle a montré que 80 % de la richesse appartenaient à seulement 20 % de la population. C'était vrai dans presque toutes les sociétés qu'il a étudiées. Il faut noter que ce ratio est toujours d'actualité dans le monde, et plus particulièrement en France en précisant que cette fourchette peut s'étirer.

Ainsi, un chef de projet en tirera la conséquence qu'un petit nombre de facteurs sont à l'origine d'une multiplicité de conséquences.

Ce principe dit de « 80/20 » dévoile une asymétrie, remise au goût du jour par le prix Nobel d'économie Roger Stiglitz concernant l'information. Cette asymétrie existe presque toujours entre le travail effectué et les résultats obtenus. Les chiffres 80 et 20 sont explicatifs. Par exemple, 13 % de travail pourraient produire 92 % de retours, ou encore 80 % de l'absentéisme au travail sont le fait de 20 % de salariés.

Le principe de Pareto est basé sur l'idée suivante : 20 % de travail effectué génère 80 % d'avantage que du travail effectué à 100 %. Le principe est appliqué dans nombre de situations. Ainsi, parmi les nombreuses actions envisageables, il permet de choisir et d'effectuer les changements les plus efficaces : autrement dit, il s'agit de cerner et de mettre en œuvre les changements qui auront les bénéfices les plus élevés. Le principe de Pareto permet de découvrir outre le problème le plus important à résoudre, un score indiquant la gravité du problème.

Pour utiliser le principe de Pareto, il faut :

- élaborer une liste des changements possibles à effectuer en cours du projet ;
- regrouper des changements éventuels selon la problématique du projet et les objectifs qui lui sont assignés ;
- appliquer le score approprié à ses groupes ;
- travailler par la suite avec le groupe dont le score est plus élevé.

Entre autres exemples :

- Pour diminuer les dépenses prévues, il convient d'identifier et de classer les changements en se basant sur l'économie réalisée par leurs applications.
- Pour améliorer la satisfaction du client, il est possible d'identifier et de classer les options en fonction du nombre de réclamations, après que ces changements aient été mis en place.

Le changement à effectuer est celui qui obtient le score le plus élevé, en apportant un bénéfice le plus important par rapport aux objectifs assignés au projet.

Les options ayant obtenu les scores les plus bas sont probablement à rejeter, car la solution de ces problèmes risque de coûter plus cher que les solutions auxquelles ils parviendront.

4

Constituer un groupe projet

Depuis une trentaine d'années, le management prend en compte les apports des neurosciences pour éclairer les processus humains au plan individuel et collectif : décision, coopération, changement... L'analyse de ces apports¹⁰ et des limites de ces emprunts mériteraient des développements qui dépassent le cadre de cet ouvrage. Nous nous contenterons donc de livrer, ici, quelques « ingrédients » explicatifs, en mettant d'abord l'accent sur la portée métaphorique des modèles présentés, plus que sur les aspects méthodologiques sous-jacents ou sur les développements récents dans le domaine de la neurophysiologie.

Parmi les acquis des travaux parus dès les années 60, la métaphore du cerveau a donné lieu à de nombreux développements. Au cours de son « voyage au centre des organisations »¹¹, Henry Mintzberg s'appuie sur l'analogie entre cerveau gauche et cerveau droit pour montrer comment l'esprit d'analyse doit se conjuguer avec l'intuition pour une meilleure maîtrise des enjeux managériaux (supervision, standardisation, coopération).

Sur quoi repose cette analogie ?

L'hémisphère gauche de notre cerveau est spécialisé dans l'accomplissement de tâches séquentielles, verbales, analytiques. L'hémisphère droit est à l'inverse le siège de la pensée analogique, globale et synthétique qui donne un sens visuel et spatial à nos systèmes de représentation.

Cette simplification de notre fonctionnement cérébral, jugée outrancière par certains neurophysiologistes (mais qui a tout le même valu le Prix Nobel de médecine à Roger Sperry en 1981), a le mérite de donner une signification au clivage entre la rationalité et l'intuition. Elle doit être enrichie par l'analyse des échanges d'informations entre les deux hémisphères (comme l'illustrent les encéphalogrammes produits par résonance nucléaire). C'est en fait la qualité des échanges élec-

10 Voir par exemple, Lecercf-Thomas (Bernadette), *Manager le changement avec les neurosciences*, Eyrolles, 2009.

11 Mintzberg (Henry), *Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.

triques entre les deux hémisphères qui permet un fonctionnement « intellectuel » continu et intégré.

R. Sperry a travaillé sur des populations de patients épileptiques, c'est-à-dire dont l'intensité des échanges électriques entre les deux hémisphères (comparable à un court-circuit) provoquait des crises. Par une incision au niveau du corps calleux qui relie des deux hémisphères, Sperry a réussi à éliminer l'essentiel des troubles de ses patients. Ceux-ci ont accepté de se livrer à un certain nombre d'expériences dont les résultats sont spectaculaires. Par exemple, les sujets se révélaient incapables de nommer un objet (activité de l'hémisphère gauche) tenu dans leur main gauche (pilotée par l'hémisphère droit) mais hors de leur vue. En revanche, ils étaient en mesure à chaque fois de montrer la bonne image (correspondant à l'objet) parmi une série de photographies.

Le test de John Ridley Stroop met en évidence ce phénomène. Pour les deux figures ci-dessous, on doit lire en silence le mot imprimé, puis on cite spontanément la couleur de la case correspondante (ici : gris, noir, ou blanc).



Figure 1

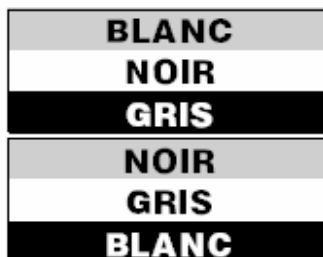


Figure 2

**Figure 40.1 De quelle couleur est la case ?
(D'après J.-R. Stroop.)**

Pour la figure 1, tout se passe vite et bien. Les deux hémisphères traitent correctement les deux types d'information. En revanche, pour la figure 2, on éprouve généralement des difficultés à dire spontanément la couleur du fond, car les informations verbales et visuelles sont conflictuelles.

En effet, la lecture en silence actionne l'hémisphère gauche (mot), tandis que l'hémisphère droit donne un sens « coloré » au mot lu. Lorsque l'attention se porte sur la couleur de la case (hémisphère gauche), elle apparaît en contradiction avec ce qui vient d'être précédemment perçu. Lorsque l'on demande ensuite de verbaliser (gauche) la couleur (droit), le cerveau doit procéder à un arbitrage pendant quelques millisecondes.

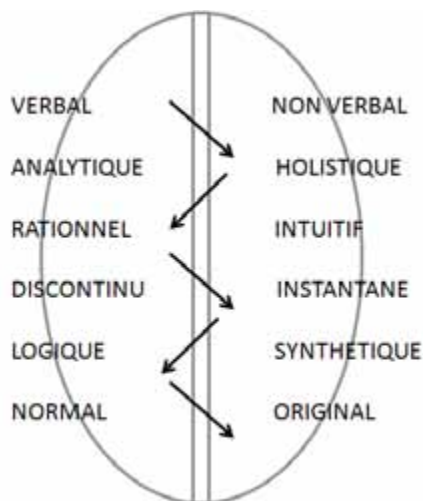


Figure 40.2 Percevoir : un dialogue continu entre les deux hémisphères

Au niveau physiologique, les deux hémisphères sont actionnés progressivement.

Les mesures d'activité électrique cérébrales montrent une augmentation du rythme « alpha » dans l'hémisphère qui est au repos et une activité accrue dans l'hémisphère au travail pour nombre de tâches : face à une tâche verbale, mathématique, l'hémisphère gauche s'active d'abord, face à un problème visuospatial, c'est l'hémisphère droit qui « s'active » en premier¹².

¹² Sur ces sujets, on lira avec profit Bohler (Sébastien) et Durruty (Véronique), *La chimie de nos émotions*, Aubanel, 2007.

Les deux hémisphères traitent donc l'information différemment et de manière complémentaire. Cette proposition est représentée par la figure 40.2.

Ces différentes expériences ont fait apparaître l'autonomie fonctionnelle et la spécialisation très poussée des deux hémisphères et aussi une tendance intégratrice particulièrement résistante (y compris après commissurotomie !).

La métaphore cerveau gauche/cerveau droit semble ainsi rendre compte de phénomènes observables dans un groupe de travail : certaines personnes préfèrent recourir à des formes structurées, des modèles, des faits, des chiffres à l'appui de leur argumentation, tandis que d'autres sont plus à l'aise dans un contexte (sinon une culture) qui favorise l'échange, l'idéation, l'expression des affects.

Si on arrive à apprécier ou à anticiper la dominance « cerveau gauche » ou « cerveau droit » des participants à un groupe de travail, on peut prédire les comportements suivants :

– **Groupe majoritairement « cerveau droit »**

Un tel groupe fonctionnera sur des bases essentiellement intuitives. La communication interpersonnelle sera importante, et les idées émises seront originales, mais peu élaborées. Le groupe risque néanmoins de perdre de vue rapidement le sujet en cours et proposera des solutions inédites, dans beaucoup de directions. Le leader sera choisi sur la base d'une légitimité essentiellement affective (une majorité de personnes se reconnaît dans ce « porte-parole »). Le recours à des outils de mesure ou de structuration de la démarche paraîtra superflu ou inadapté au contexte.

– **Groupe majoritairement « cerveau gauche »**

Un tel groupe fonctionnera sur des bases essentiellement rationnelles. Les personnes s'attacheront à résoudre le problème avec méthode, en privilégiant des outils scientifiques et convergents. Le groupe risque de limiter le champ des solutions possibles et proposera quelques idées validées. Les idées neuves ou originales seront facilement éliminées, faute d'avoir fait leurs preuves. Le groupe sera attentif à la qualité des démonstrations et des chiffres proposés et ne prendra que secondairement en compte la dimension relationnelle ou culturelle du projet.

41 Comment équilibrer votre groupe de projet ?

La formation de notre cerveau présente, après quelques millions d'années d'histoire, une superposition verticale de trois couches correspondant chacune à un stade d'évolution différent. On doit, à P. Mc Lean, la décomposition du « cerveau tri-unique » en trois couches : le cerveau reptilien, siège de nos pulsions vitales, le cerveau limbique, centre de l'affectivité et de l'apprentissage par l'expérience, et le cerveau cortical, où sont « traitées » les activités humaines supérieures (pensée abstraite, imagination, langage...). Cette représentation permet notamment d'expliquer la différence entre ce qui nous paraît abstrait, conceptuel et à l'inverse de ce qui semble concret, palpable.

Le cerveau reptilien commande les réflexes, et de manière générale l'instinct de vie ou de survie (besoins fondamentaux de nourriture, sommeil, reproduction...).

Le système limbique mémorise, et permet l'apprentissage. Il correspond à un niveau de commande supérieur : évitement des obstacles, renforcement des expériences positives, recherche du confort... C'est cette zone qui est sollicitée dans le dressage des animaux. C'est aussi la zone qui dirige les émotions.

Le système cortical permet un niveau d'abstraction supplémentaire : il permet de concevoir des systèmes abstraits, d'imaginer des stratégies, d'anticiper des événements...

Là encore, c'est l'interconnexion entre les trois strates du cerveau qui permet d'envisager l'action humaine. Le cerveau reptilien est « aux commandes », en cas de stress intense. D'ailleurs dans ce cas, il bloque les strates supérieures. De la même manière, l'attention portée à l'exécution d'une tâche « déconnecte » provisoirement la partie corticale : l'action prime, alors, sur la réflexion.

Prenons un exemple : chacun sait ce qu'est un ascenseur. La représentation limbique nous invite à « vivre » l'expérience sensorielle et intellectuelle associée. Dans cette configuration, un ascenseur permet de se diriger verticalement d'un point à un autre. C'est une expérience plus ou moins agréable, associée à des règles de fonctionnement : il faut faire ceci (appuyer sur un bouton, attendre que la porte soit fermée...) et ne pas faire cela (presser n'importe quelle

commande au hasard, laisser les enfants bloquer les portes...). La dimension expérimentale de l'ascenseur nous permet de nous comporter socialement dans cet espace codifié. On peut dire qu'il s'agit d'une représentation limbique de cette machinerie. De plus, et par un processus d'abstraction, chacun de nous peut se figurer ce que signifie l'expression « ascenseur social » et deviser sur la qualité de cette représentation intellectuelle. Pour les uns, l'ascenseur social fonctionne, pour d'autres il est en panne. Pour ceux-ci, c'est une bonne illustration des mécanismes socio-économiques, pour ceux-là, il s'agit d'un modèle figuratif emprunté à la sociologie. Dans tous les cas, il n'est pas nécessaire de se poster devant un « vrai » ascenseur social avec un tableau de commandes qui dirige verticalement un mécanisme fait de câbles, plateaux et moteurs... Ce niveau d'abstraction coïncide avec une approche corticale (abstraite, théorique, conceptuelle) qui nous permet d'associer des éléments présents dans un champ intellectuel. Ainsi, dans une réunion, les uns invoqueront le côté pratique, réel, tangible de leur expérience, tandis que d'autres revendiqueront la portée stratégique, idéale, générique de leur raisonnement.

À nouveau, si on peut mesurer la position des participants d'un groupe de travail sur un axe « limbique » versus « cortical », on peut prédire les comportements suivants :

- Groupe « cortical » : les idées proposées par ce groupe seront vraisemblablement « brillantes » et argumentées de manière originale. Toutefois, elles se limiteront à quelques axes de réflexion, et risquent de paraître très générales ou abstraites, faute d'élaboration et d'enracinement concret.
- Groupe « limbique » : dans cette configuration, les propositions seront à la fois séduisantes et concrètes. Elles simplifient le problème en donnant des réponses structurées, acceptables par tous. Cependant, les propositions risquent de manquer d'ampleur ou de pertinence par rapport au cadre initial et pourront paraître stéréotypées.

42 Comment animer un groupe de projet « à cerveau total » ?

En croisant les deux représentations du cerveau décrites précédemment, Ned Herrmann, physicien et directeur de la formation des cadres chez General Electric dans les années 70, a ainsi établi un modèle où la distinction hémisphère gauche/droit est croisée avec l'axe limbique/cortical. La partie reptilienne du cerveau n'est pas intégrée, car l'objectif est de modéliser des comportements élaborés. Il a ainsi présenté une grille de lecture de nos préférences cérébrales et comportementales, notamment en situation sociale.

Ce travail a débouché sur un cadre d'analyse susceptible d'interpréter – de manière métaphorique et non physiologique – nos préférences dans des domaines très variés comme l'apprentissage, la prise de décision, la créativité ou la communication interpersonnelle.

Quatre attitudes fondamentales sont ainsi repérables dans notre comportement social, notamment dès que nous sommes en situation de mobiliser nos ressources intellectuelles et affectives. Celles-ci peuvent être résumées sur la figure 42.1.

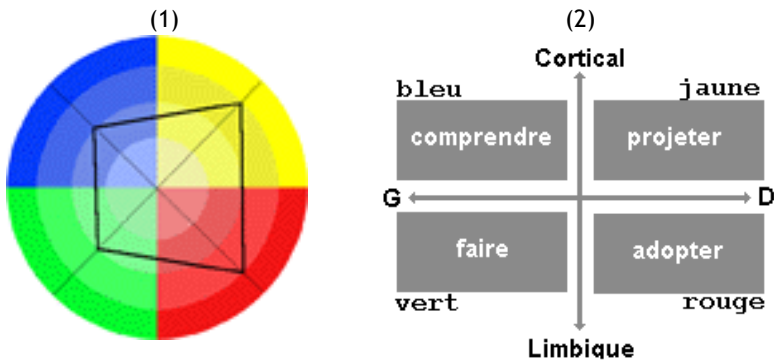


Figure 42.1

À partir de cette représentation, Ned Herrmann a élaboré un questionnaire projectif visant à déterminer un profil individuel de préférences. Le questionnaire a été étalonné et validé scientifiquement.

Il permet de donner un score pour les quatre quadrants évoqués, qui sont symbolisés par des couleurs (1). Chaque quadrant correspond à des dispositions génériques : comprendre (activité corticale gauche, en bleu), faire (limbique gauche, en vert), adopter (limbique droit, en rouge), et projeter (cortical droit, en jaune), comme en (2).

Le dépouillement du questionnaire, réalisé auprès de quelques millions de personnes aux États-Unis et quelques dizaines de milliers en France, débouche sur la représentation d'un profil préférentiel : il donne les grandes lignes du comportement général d'un sujet dans des situations sociales variées : communication, résolution de problèmes, exécution d'un plan d'action, définition d'une stratégie... Il distingue, pour chaque quadrant (respectivement CG, LG, LD, CD), une attitude générale : préférence (score = 1), utilisation (= 2), évitement (= 3). La préférence, comme l'utilisation d'un registre signifie que le sujet recherche (ou sait utiliser) des tâches qui mobilisent les fonctions du cerveau correspondantes. L'évitement correspond à un désintéret pour les activités correspondantes.

Bien qu'ils ne représentent au total que 4 % de la population, les profils mono-dominants permettent d'éclairer des comportements génériques.

Profil mono-dominant bleu (cortical gauche). Ce profil est de la forme 1-3-3-3

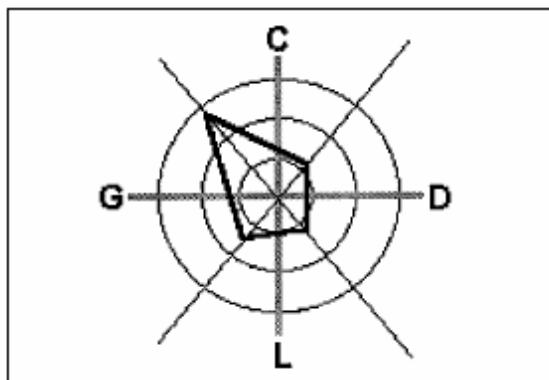


Figure 42.2

Une personne obtenant ce profil cherche d'abord à comprendre : elle est à l'aise dans des opérations de modélisation (équation, analyse de systèmes). Elle procède dans un schéma classique hypothético-déductif : la notion de preuve est décisive. Elle explorera son potentiel d'idéation de manière logique, en partant de faits, d'opérations structurées, si possible chiffrées. Elle est à l'aise en phase de préparation : analyse des faits, recueil d'informations, mise en équation ou modélisation du problème. Elle pourra aussi s'engager dans les autres phases et en comprendre l'objectif.

Profil mono-dominant vert (limbique gauche). Ce profil est de la forme 3-1-3-3

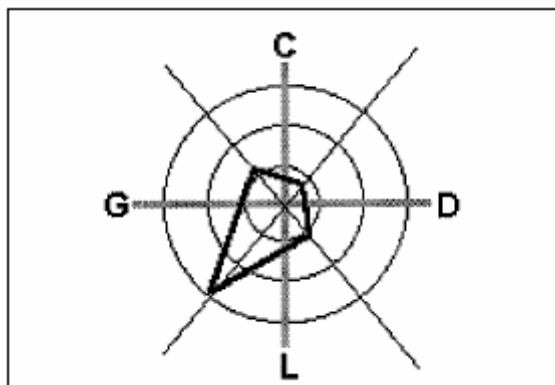


Figure 42.3

Une personne obtenant ce profil veut d'abord faire : elle est à l'aise dans l'organisation, la planification, l'examen détaillé des faits. Attachée à la notion de règle et de procédure, elle s'attachera à présenter des idées structurées, factuelles, vérifiées.

Elle est certainement à l'aise dans la phase de vérification : adéquation entre la solution opérationnelle et le problème posé, planification et organisation de la mise en œuvre, réalisation d'un prototype... Attachée à la procédure, elle respectera les différentes phases du processus si l'animateur (légitime) pose des jalons concrets.

Profil mono-dominant rouge (limbique droit). Ce profil est de la forme 3-3-1-3

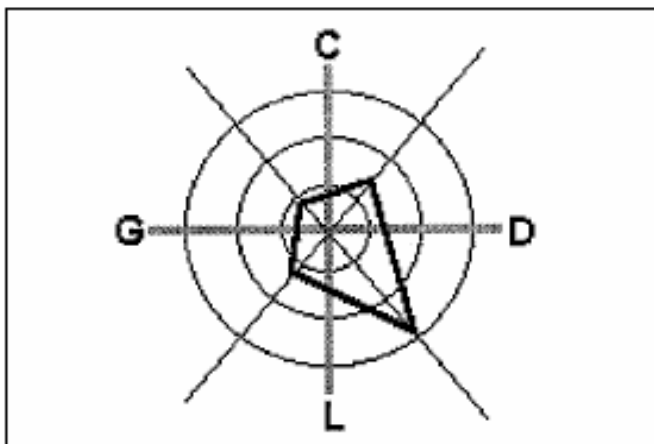


Figure 42.4

Ce profil traduit une forte propension à agir sur des bases affectives. Le mot d'ordre est ici : adopter. Le comportement est marqué par des réactions de nature viscérale, sensorielle. Attentive à la qualité des relations interpersonnelles, la personne est à l'aise dans des rôles d'animation, de concertation, d'écoute dans le groupe.

Elle ressent clairement la phase d'incubation comme une occasion d'échanger, de s'imprégner du sujet avec et pour les autres. Le plaisir de l'échange conforte ses qualités d'empathie, et plus généralement, d'animation.

Profil mono-dominant jaune (cortical droit). Ce profil est de la forme 3-3-3-1

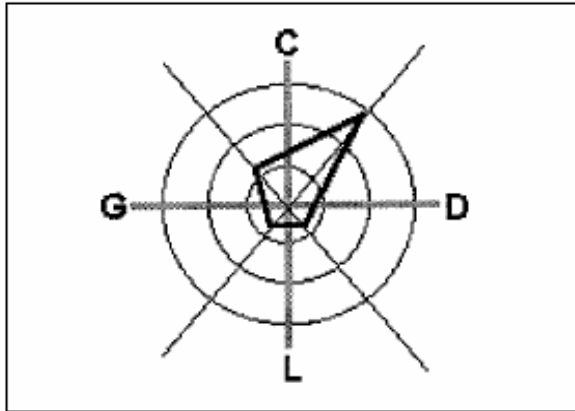


Figure 42.5

Ce sujet est à l'aise dans les opérations de conceptualisation, de synthèse, d'imagination, pourvu qu'il puisse projeter des idées (sans se soucier de leur faisabilité immédiate). Il privilégie les phases de divergence, et explore son potentiel d'idéation de manière intuitive et débridée. Il est généralement à l'aise en phase d'illumination : visualisation et conceptualisation de l'idée : fantaisie, vision à long terme, stratégie, « coup à faire ». Il peut aussi imaginer l'intérêt d'adopter une démarche générale et de se prêter au « jeu ».

43 *Quel est l'apport d'un groupe aux préférences cérébrales équilibrées ?*

Le modèle Herrmann permet de décrire le management de projet comme un processus « à cerveau total ». Que ce soit au moment d'identifier les origines d'un problème, de chercher des solutions, d'expliquer la démarche à un nouveau participant ou de planifier l'activité, le potentiel d'idéation du groupe sera d'autant plus facilement et utilement exploré que les participants seront complémentaires.

Au prix d'un travail d'écoute réciproque, un groupe mixte dit « à cerveau total » peut parvenir à des solutions à la fois opérationnelles et originales.

Le contexte risque toutefois d'être conflictuel, et le groupe peut aussi s'enliser dans un débat méthodologique et affectif loin... du sujet concerné.

Voici quelques comportements-type qu'il nous a été donné d'observer dans différents groupes de travail.

Tableau 43 Les comportements types

Cortical gauche Mot-clé : Comprendre Style : Manager rationnel	Cortical droit Mot-clé : Projeter Style : Manager inventif
Atouts : <ul style="list-style-type: none"> – À besoin de données quantifiables, modélisées – Énonce des idées avérées, démontre – À l'aise dans des systèmes abstraits et logiques (mathématiques) – Pose de manière préférentielle la question <i>Quoi (Combien) ?</i> 	Atouts : <ul style="list-style-type: none"> – Conceptualise, imagine, projette des idées – À l'aise dans les activités de synthèse – Goût pour le risque, la fantaisie, le jeu – À l'aise dans des représentations artistiques – S'intéresse à l'intérêt : pour <i>Quoi (pas) ?</i>

<p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Difficulté à valider des idées non quantifiables – Réticence à formaliser des représentations approximatives – Souci de ne proposer que des idées « avérées » 	<p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Incapacité à hiérarchiser des priorités – Difficultés à élaborer les idées – Conceptualisation excessive des solutions
<p>Limbique gauche Mot-clé : Faire Style : Manager organisé</p>	<p>Limbique droit Mot-clé : Adopter (aimer) Style : Manager empathique</p>
<p>Atouts :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Examine les faits dans le détail – Soucieux du respect des règles, de la loi, des horaires – Propose des modes d'emploi précis – À l'aise dans des tâches liées à l'organisation, la planification – Concrétise : cherche à savoir Comment <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Enlèvement dans des détails – Exécution tatillonne des règles – Difficulté à sortir des normes 	<p>Atouts :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Attentif à la qualité des relations humaines – Réagit avec authenticité – À l'aise pour reformuler les idées – Réceptif à l'expression des sentiments, des goûts... – S'intéresse à l'échange : Qui ? <p>Limites :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Peur du regard des autres – Sentiment de ne pas être écouté – Difficulté à dépasser le ressenti (j'aime/j'aime pas)

L'inventaire de ces atouts et de ces limites prouve qu'il n'existe pas de profil idéal. Les rares personnes (7 % de la base de données de l'Institut Herrmann) à obtenir un cerveau quadruple-dominant (en carré) sont en effet capables :

- d'écouter une large gamme de points de vue,
- d'en faire la synthèse et de globaliser les enjeux,
- de comprendre les articulations d'un problème,
- d'expérimenter des solutions en suivant un protocole.

Dans le même temps, elles éprouvent des difficultés à :

- exprimer une idée personnelle ou prendre une décision radicale et solitaire (pour ne froisser personne),

- prendre des risques pour rénover un produit ou un process qui fonctionne,
- valider une démonstration plutôt qu’une autre, au nom de la relativité des points de vue en présence,
- respecter une règle sans chercher en même temps à la remanier ou à la contourner.

Tout se passe comme si les « tensions diagonales » du profil carré maintenaient la personne ou le groupe dans un état « d’équilibre excessif » : l’inertie.

Le modèle Herrmann ouvre donc des perspectives intéressantes pour comprendre et illustrer la notion de management de projet. Il met en évidence des registres préférentiels dans lesquels se déroulent l’exploration du potentiel d’idéation et la mise en œuvre du projet. Dans le même temps, il propose une grille de lecture simple et originale pour débattre de la variété des comportements individuels, et réfléchir aux conditions dans lesquelles on peut former, puis animer un groupe de travail.

44 Comment identifier et prendre soin du réseau relationnel ?

Derrière cette formule se cache la nécessité pour le chef de projet de s'intéresser à toutes les personnes impliquées dans le projet, le commanditaire en premier lieu, le choix des participants en second lieu et les parties prenantes en troisième lieu qui doivent être consultées pour obtenir leur aval voire leur soutien. Tous ont besoin d'être informés tout au long du projet tandis que les participants doivent recevoir une formation préalable en fonction des écarts de compétences constatés.

Tableau 44.1 Prendre soin des personnes

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
40	Obtenir l'adhésion des responsables	Entretien et réunions de travail, dialogue pour information, désignation des participants et modalités pratiques
41	Informar les responsables	Note de synthèse sur le déroulement prévisible du projet et entretiens pour les plus réticents
42	Choisir les participants	Estimation des compétences à partir d'une carte des compétences comparatives projet/participants
43	Obtenir l'aval des responsables	Entretiens avec les chefs de service concernés pour adhésion, information, compréhension
44	Équilibrer les compétences et capacités	Choisir un groupe à cerveau total

Lors de cette phase, pour le chef de projet, l'essentiel est de prendre en charge et même de prendre soin de chaque personne impliquée dans le projet, car il s'agit en quelque sorte d'une tâche analogue à celle d'un jardinier qui remplace des plantes dans un massif existant, en prenant la précaution de ne pas bousculer ou écorner celles qui s'y trouvent déjà.

En outre, les possesseurs de ces « plantes » ne sont pas plus prêcheurs que les responsables de service qui doivent désigner les participants compétents qui pourront contribuer au projet. Ces responsables ont besoin d'être convaincus de cette nécessité, et ensuite tenus régulièrement informés, afin qu'ils ne soient pas source de blocages supplémentaires et inopinés tout au long du déroulement du projet. Des informations personnalisées, soit en face à face, soit par divers autres moyens (mails, téléphone, réunions de point d'étape...), devront donc constituer un *continuum* d'informations susceptible de conserver l'adhésion de ces responsables.

45 Comment évaluer les compétences des participants ?

Une fois les compétences nécessaires au projet identifiées, il s'agit de choisir les participants possédant ces savoirs et savoir-faire au sein de l'organisme. Pour ce faire, le chef de projet sera très attentif à conduire les entretiens d'évaluation des compétences en s'inspirant du guide ci-dessous.

Tableau 45.1 Guide d'entretien d'évaluation des compétences

I Lancement de l'entretien d'évaluation des compétences (exemple)
<p>« Je suis responsable de tel projet. Avec l'accord de votre chef de service je vous contacte aujourd'hui car vous êtes un spécialiste dont j'ai besoin pour mener à bien ce projet. J'aurais souhaité faire le point avec vous de vos compétences, savoirs et savoir-faire, pour voir ceux qui peuvent être utiles au bon déroulement de ce projet...</p> <p><i>Pour faire le point, j'aimerais que nous fassions l'inventaire de toutes vos compétences par ordre alphabétique et je vous indiquerai ensuite celles qui sont intéressantes dans le projet que je rassemblerai ensuite dans une carte de compétences qui vous sera aussi utile pour faire votre bilan de carrière professionnelle. C'est d'accord ? Alors je vous propose de commencer par la lettre A. »</i></p>
II Expression du participant pressenti et écoute active du chef de projet
III Demande de précision pour associer une proposition et une expérience qui démontre le niveau acquis dans chaque domaine de compétence
IV Relance de l'abécédaire pour recenser les compétences de A à Z
V Formalisation finale de la carte de compétences et aval du participant
VI Détermination des ressources et des objectifs de progression
VI Conclusion de l'entretien

À l'issue de chaque entretien d'évaluation avec les participants choisis pour participer au projet, la carte de compétences individuelle peut être formalisée sous la forme du modèle proposé au tableau 45.1. Chaque domaine est identifié, et le meilleur niveau acquis fait l'objet d'une proposition concise. Cette mesure est ensuite comparée au niveau requis par le déroulement du projet, et l'écart qui en découle conduit à décider de façon concertée d'un plan d'action.

Dans le cas d'une ressource, elle pourra être mise au profit du groupe de projet ; dans le cas d'un déficit, il fera l'objet d'une action de mise à niveau par formation ou *coaching*, voire d'autres modalités.

46 Comment cartographier les compétences individuelles ?

La cartographie des compétences résulte des entretiens individuels menés avec chaque participant, pour que la mesure s'effectue en concertation et selon un référentiel établi auparavant, ainsi que par la synthèse des compétences évaluées dans une carte regroupant les compétences principales du groupe de projet comme indiqué dans l'exemple du tableau 46.1 ci-dessous.

Ainsi, pourra être effectuée une comparaison des compétences requises par le projet et celles proposées par chacun des participants. Chaque écart en plus constitue une ressource qui peut être mise au service des autres participants, tandis que chaque déficit ou écart négatif doit faire l'objet d'une mise à niveau par une action adaptée.

À l'issue de chaque entretien d'évaluation avec les participants choisis pour participer au projet, la carte de compétences individuelle peut être formalisée sous la forme du modèle proposé au tableau 46.1. Chaque domaine est identifié, et le meilleur niveau acquis fait l'objet d'une proposition concise définissant précisément le savoir-faire.

Tableau 46.1 Matrice de la carte des compétences individuelles

1	2 Domaine de compétence	3 Unité principale de compétence	4 Niveau pour projet	6 Niveau acquis	7 Écart	8 Objectif de progression et plan d'action
1	Asepsie	Lavage des mains chirurgical	5	5	ok	
10	Législation	Connaissance du droit européen	6	4	- 2	Formation
12	Soins infirmiers	Diagnostic infirmier	4	5	+ 1	Information

Légende :

Domaine de compétence : ensemble des connaissances, des pratiques, des techniques et des procédures permettant d'appréhender, de comprendre et de progresser dans le domaine concerné, puis de le transmettre à autrui.

Chaque domaine regroupe un ensemble d'unités de compétences (ou items) exigées et effectuées concrètement, objectivement dans la réalisation professionnelle et pour un même niveau.

Exemple : Compétence « Expression écrite » :

- Unités « Lettres usuelles, Comptes rendus, Prise de notes, Communications écrites courantes » pour un Niveau 3.
- Unités « Lettres commerciales, Rapports professionnels, Procès verbaux de réunion, Notes de services » pour un Niveau 4.
- Unités « Lettres et écrits à caractère officiel, Textes techniques » pour un Niveau 5.

Dans cette formule la hiérarchie du référentiel et de la mesure des compétences est établie en sept niveaux croissants (de 1, bases à 7, expertise) et quatre degrés de maîtrise croissants (de 1, hésitant à 4, automatique) pour chaque niveau sur le modèle suivant qui coïncide avec l'apprentissage relatif au domaine :

- **Niveau 1** : connaissance du vocabulaire de base, reconnaissance des éléments matériels du domaine.
- **Niveau 2** : connaissance théorique prouvée, réalisation de gestes et actions simples à partir de protocoles ou notices techniques.
- **Niveau 3** : connaissance opérationnelle de plusieurs unités, accomplissement d'opérations enchaînées, maîtrise de situations simples.
- **Niveau 4** : maîtrise de situations courantes et diversifiées faisant appel à un ensemble d'unités expérimentées au quotidien.
- **Niveau 5** : maîtrise des situations complexes, stressantes, conflictuelles en utilisant des méthodes spécifiques ou démarches connues.
- **Niveau 6** : maîtrise de toutes les situations, modélisation et enseignement ou tutorat.
- **Niveau 7** : expertise de la compétence, recherche, innovation, normalisation, reconnaissance au plan national et international.

47 *Comment cartographier les compétences du projet ?*

L'ensemble des cartes de compétences individuelles de chaque participant peut être synthétisé dans une seule carte, qui dresse le tableau des compétences à la disposition du groupe de projet... Cette carte, proposée par le tableau 47.1, doit servir à faire l'inventaire des compétences et prévoir les formations et actions nécessaires pour combler les écarts et faciliter le déroulement du projet.

Cet état récapitule l'ensemble des évaluations effectuées de façon concertée avec chacun des participants, en accord entre le chef de projet et chaque participant concerné. Lors de la réunion des participants, à leur première séance de travail, la carte des compétences de chacun est mise à jour, les écarts recensés et les actions de formation correspondantes décidées.

Le tableau 47.1 met en évidence les actions de perfectionnement prioritaire pour chacun des agents du service, ainsi que les ressources disponibles au sein du groupe de projet.

Tableau 47.1 Récapitulatif des compétences disponibles utiles au projet

Projet « Amélioration des soins aux personnes âgées »		Date évaluation : 15/03/11					Référentiel en sept niveaux
Chef de projet : Y.M.		1	2	3	4	5	Participants : 10
	Domaines de compétence utiles au projet	Meilleur niveau atteint	Ressources et déficits	Temps de mise à niveau	Participant à former en priorité		
1	Accueil	6	Amélie				
2	Asepsie	6	Béatrice				
3	Aide (relation)	6	Carine				
4	Bureautique	4	- 1	1 mois	Sarah		
5	Communication	5	Denis				
6	Dossier de soins	5	- 1	1 mois	Tous		
7	Gestion financière	4	Esther				
8	Gériatrie	6	Fabrice				
9	Hygiène des locaux	4	- 2	3 mois	Tous		
10	Législation	4	Denis				
11	Psychiatrie	6	++				
12	Soins infirmiers	6	Jeanne				

48 *Comment évaluer les compétences du chef de projet ?*

Les compétences qui concourent à l'efficacité personnelle, comme les compétences relationnelles (ou savoir-être) constituent actuellement l'essentiel des savoirs et des savoir-faire exigés dans tout groupe de travail pour y tenir son rôle, en répondant de façon harmonieuse, tout en garantissant l'efficacité professionnelle apportée par les compétences techniques propres à chaque fonction.

Le savoir être détermine la réussite du chef de projet attendu par les participants, tandis qu'il est à l'origine du travail en équipe. Il explique la réussite des multiples projets et activités auxquels chacun participe au sein d'un organisme de travail composé d'un vaste réseau clients-fournisseurs, dans le cadre d'une démarche qualité de 5^e génération définie par la nouvelle norme ISO 26000.

Un comportement efficace est issu de la quinzaine de compétences relationnelles prises en compte dans le questionnaire d'évaluation ci-dessous, dix sont utiles à tout salarié, dix s'avèrent essentielles au management. Elles composent un ensemble de savoirs et de savoir-faire nécessaire à l'honnête homme du XXI^e siècle en situation de travail. Chacune de ces compétences propose une série de six items fondamentaux pour en évaluer le niveau de connaissance pratique.

Chaque proposition définit une hiérarchie en quatre niveaux croissants de 1 à 5 selon la cotation suivante.

Le score obtenu pour chaque compétence relationnelle doit vous encourager à faire mieux encore par vous-même, ou en engageant une formation pour acquérir les techniques et les méthodes vous conduisant à un niveau satisfaisant et opérationnel dans votre activité professionnelle quotidienne :

1 Non, pas du tout, jamais.

2 Parfois, à peu près, rarement, peu efficace.

3 Le plus souvent, plutôt bien, satisfaisant, opérationnel.

5 Tout à fait vrai, opérationnel et satisfaisant : je peux le prouver.

Le référentiel suivant permet d'évaluer les compétences du manager en fonction de six propositions pour chacun des dix domaines pris en compte.

Tableau 48.1 Évaluation des dix compétences du chef de projet

	Savoir-être N° 1 – Maîtriser le stress et les émotions	1	2	3	5
1	Je vais travailler sans appréhension				
2	Je suis content de travailler avec mes collègues				
3	Je garde une humeur égale en toutes circonstances				
4	Je suis à l'aise sans tabac, ni drogue, ni médicament				
5	Je n'ai aucun trouble de santé d'aucune sorte				
6	Je sais me relaxer en toutes circonstances				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 2 – Optimiser l'efficacité personnelle	1	2	3	5
1	Je parle et écris couramment ma langue maternelle				
2	J'utilise au moins une seconde langue véhiculaire				
3	Je connais un certain nombre de techniques pour planifier et m'organiser avec rigueur				
4	Je rédige facilement des écrits diversifiés : lettres, notes, comptes rendus, rapports				
5	Je lis vite et efficacement en repérant les informations essentielles d'un texte pour les mémoriser				
6	Je pratique une veille technologique régulière relative à mes activités				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 3 – Apprendre à se ménager	1	2	3	5
1	Je pratique des techniques pour mieux respirer et me relaxer				
2	Je prends une pause dès que nécessaire et récompense régulièrement mon activité et l'atteinte d'objectifs assignés				

3	Je prépare mon action au triple plan matériel, intellectuel et affectif par des séquences de préparation mentale				
4	J'anticipe toutes les situations délicates et relations difficiles par des séances de visualisation voir de rêve éveillé dirigé				
5	Je connais mon cycle d'efficacité, mes limites et les signes avant-coureurs de surcharge				
6	J'estime le niveau de compétences et le temps de réalisation d'une tâche pour moi et pour ceux à qui je la délègue.				
Score sur 30					

	Savoir-être N° 4 – Prendre la parole en public	1	2	3	5
1	Je m'exprime aisément en toutes circonstances				
2	Je réalise des exposés interactifs pour présenter des projets ou des idées				
3	Je connais et pratique les principes d'expression orale				
4	Je structure mes phrases en restant précis, factuel et concis				
5	Je sais résumer la parole d'autrui en faisant des synthèses				
6	J'accepte l'expression d'autrui pour en tirer des points d'accord				
Score sur 30					

	Savoir-être N° 5 – Pratiquer la Communication positive® pour gérer un conflit	1	2	3	5
1	Je sais me programmer de façon optimiste et positive				
2	Je sais comment influencer autrui de façon constructive				

3	Je sais élaborer une stratégie pour entrer en relation avec autrui				
4	Je sais transformer les oppositions et les conflits en coopération				
5	Je suis attentif à l'expression gestuelle, la mienne et celle des autres				
6	Je pratique les principes de l'écoute active organisés dans une démarche de dialogue finalisée dans un plan d'action				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 6 – Travailler en équipe (team building)	1	2	3	5
1	Je sais déclencher une dynamique de groupe favorable				
2	Je sais prévenir les dissensions entre participants à un groupe de travail				
3	Je suis facilement reconnu comme un leader dans un groupe				
4	Je connais les techniques d'animation de groupe				
5	J'interviens de façon constructive dans un groupe				
6	Je connais et applique des techniques de travail en groupe				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 7 – Participer et conduire une réunion efficace	1	2	3	5
1	Je mène des réunions en distinguant deux phases principales				
2	J'élabore un plan de réunion, et un argumentaire				
3	J'applique une démarche méthodique en réunion				
4	Je sais impliquer mes interlocuteurs dès le début d'une réunion				

5	Je fais parler chacun puis concilie des points de vue divergents par une synthèse				
6	Je sais faire engager le groupe dans un plan d'action concerté et contrôlé				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 8 – Conduire un projet avec méthode	1	2	3	5
1	Je suis appelé à conduire des projets dans mon travail				
2	Je connais les principales techniques d'analyse de problèmes				
3	J'utilise une matrice de priorités dans mon travail quotidien				
4	J'utilise le diagramme d'Ishikawa pour résoudre un problème				
5	Je connais plusieurs techniques d'analyse de risques				
6	Je sais ce qu'est une carte de contrôle				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 9 – Perfectionner le leadership	1	2	3	5
1	Je connais les besoins fondamentaux pour motiver autrui				
2	Je m'efforce de jouer mon rôle				
3	Je sais m'affirmer en toutes circonstances à la satisfaction de mes collaborateurs				
4	Je connais et applique les principes de délégation				
5	Je suis accepté par mes collaborateurs grâce à un dialogue continu				
6	Je m'efforce de prendre des décisions de façon collégiale				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 10 – Évaluer les compétences	1	2	3	5
1	J'ai réalisé mon passeport formation				
2	Je sais réaliser un bilan d'étape professionnelle pour moi et pour autrui				
3	Je tiens ma carte des compétences professionnelles à jour				
4	Je connais et pratique une méthode de mesure des compétences				
5	Je connais la définition des compétences de la norme FD X 50-183				
6	J'utilise un référentiel des compétences				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 11 – Conduire des entretiens délicats	1	2	3	5
1	Je prépare les entretiens délicats : recrutement, accueil, annuel, régulation				
2	Je conçois et utilise un guide d'entretien				
3	J'applique une démarche méthodique pour mener tout entretien				
4	Je sais impliquer mon interlocuteur dès le début d'un entretien				
5	Je sais écouter et synthétiser des points de vue divergents				
6	Je sais faire engager autrui dans un plan d'action concerté et contrôlé				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 12 – Innover et développer la créativité	1	2	3	5
1	Je pratique couramment le brainstorming				
2	J'utilise aussi d'autres méthodes de créativité pour résoudre des problèmes				
3	Je pratique les méthodes analogiques pour trouver des solutions innovantes				
4	Je pratique l'identification (à l'objet, personnelle)				
5	J'ai recours à des matrices de découverte et à une table de concassage				
6	Je pratique la visualisation et/ou le rêve éveillé dirigé pour résoudre des problèmes ou surmonter des situations difficiles				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 13 – Apprendre à apprendre	1	2	3	5
1	J'exerce un rôle de tuteur auprès de mes collaborateurs				
2	Je connais les attentes et les besoins des adultes en formation				
3	Je sais analyser des besoins de formation en évaluant les compétences				
4	Je sais concevoir un programme de formation partant de l'évaluation pour perfectionner des savoirs et savoir-faire				
5	Je connais et applique les principes d'animation de groupes de formation				
6	Je sais mettre en œuvre un programme modulaire de formation mêlant des techniques d'évaluation continue et apprentissage structuré				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 14 – Mettre en œuvre une démarche qualité globale	1	2	3	5
1	Je connais et applique les normes et procédures relatives à ma fonction				
2	Je m'efforce de contribuer à une amélioration continue de mes activités				
3	J'évalue mes compétences afin de concevoir un plan de progression continue				
4	Je connais les techniques principales d'analyse et de perfectionnement d'une activité : diagramme causes-effets, roue et principes de Deming, Pareto, carte de contrôle, SPC...				
5	Je m'efforce de satisfaire le client final en analysant et répondant aux attentes, besoins et contraintes du réseau clients fournisseurs dans lequel j'évolue				
6	Je m'efforce d'intégrer dans mon action les préconisations de la norme 26000 pour concevoir et mettre en œuvre une démarche qualité de 5 ^e génération...				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 15 – Perfectionner le développement personnel	1	2	3	5
1	J'ai appris à me connaître et décrypté l'essentiel de ma programmation				
2	J'ai réalisé mon bilan complet : personnalité, compétences, valeurs, mini-scénarios, points de stabilité et de progression				
3	J'ai un plan d'action de développement personnel				
4	J'ai développé mes connaissances psychologiques				
5	J'ai été initié à un certain nombre de méthodes de développement personnel : analyse didactique, AT, PNL, bioénergie, primal, rebirth, méditation				

6	Je suis pleinement conscient de mes choix existentiels				
	Score sur 30				

Tableau 48.2 Récapitulatif pour l'évaluation des compétences relationnelles du chef de projet

	Compétences du savoir être	Score sur 30	Action décidée
1	Maîtriser le stress et les émotions		
2	Optimiser l'efficacité personnelle		
3	Apprendre à se ménager		
4	Prendre la parole en public		
5	Utiliser la Communication positive® pour gérer les conflits		
6	Évaluer les compétences		
7	Conduire un projet avec méthode		
8	Perfectionner le <i>leadership</i>		
9	Conduire des entretiens délicats		
10	Participer et conduire une réunion efficace		
11	Innover et développer la créativité		
12	Travailler en équipe (<i>team building</i>)		
13	Apprendre à apprendre		
14	Mettre en œuvre une Démarche qualité globale		
15	Perfectionner le développement personnel		
	Score total sur 600		

Cotation :

- Moins de 120 : un programme de formation intensif s'impose !
- De 121 à 320 : certaines formations vont vite s'imposer à vous...
- De 321 à 499 : c'est bien, vous pouvez encore progresser !
- De 500 à 600 : bravo ! Vous êtes un modèle de comportement doublé d'un leader avec qui il est agréable de travailler efficacement !

49 **Comment évaluer les compétences relationnelles des participants ?**

Le comportement efficace des salariés est issu d'une dizaine de compétences relationnelles prises en compte dans le questionnaire d'évaluation ci-dessous. Elles composent un ensemble de savoirs et de savoir-faire nécessaires à l'honnête homme du XXI^e siècle en situation de travail. Chacune de ces compétences propose une série de six items fondamentaux pour en évaluer le niveau de connaissance pratique.

Chaque proposition définit une hiérarchie en quatre niveaux croissants de 1 à 5 selon la cotation suivante.

Le score obtenu pour chaque compétence relationnelle doit vous encourager à faire mieux encore par vous-même, ou en engageant une formation pour acquérir les techniques et les méthodes vous conduisant à un niveau satisfaisant et opérationnel dans votre activité professionnelle quotidienne :

1. *non, pas du tout, jamais*
2. *parfois, à peu près, rarement, peu efficace*
3. *le plus souvent, plutôt bien, satisfaisant, opérationnel*
4. *Tout à fait vrai, opérationnel et satisfaisant : je peux le prouver*

Le référentiel suivant permet d'évaluer les compétences du manager en fonction de six propositions pour chacun des dix domaines pris en compte.

Tableau 49.1 Le référentiel des compétences relationnelles du groupe de projet

	Savoir-être N° 1 – Maîtriser le stress et les émotions	1	2	3	5
1	Il travaille sans appréhension				
2	Il se dit content de travailler avec ses collègues				
3	Il garde une humeur égale en toutes circonstances				
4	Il est à l'aise sans tabac, ni drogue, ni médicament				
5	Il ne manifeste aucun trouble de santé d'aucune sorte				
6	Il sait se relaxer en toutes circonstances				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 2 – Optimiser l'efficacité personnelle	1	2	3	5
1	Il parle et écrit couramment le français				
2	Il utilise au moins une seconde langue véhiculaire (anglais)				
3	Il connaît un certain nombre de techniques pour planifier et s'organiser avec rigueur				
4	Il rédige facilement des écrits diversifiés : lettres, notes, comptes rendus, rapports				
5	Il lit vite et efficacement en repérant les informations essentielles d'un texte pour les mémoriser				
6	Il pratique une veille technologique régulière relative à mes activités				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 3 – Apprendre à se ménager	1	2	3	5
1	Il pratique des techniques pour mieux respirer et se relaxer				
2	Il prend une pause dès que nécessaire et récompense régulièrement son activité et l'atteinte d'objectifs assignés				
3	Il prépare mon action au triple plan matériel, intellectuel et affectif par des séquences de préparation mentale				
4	Il anticipe toutes les situations délicates et relations difficiles par des séances de visualisation voire de rêve éveillé dirigé				
5	Il connaît son cycle d'efficacité, ses limites et les signes avant-coureurs de surcharge				
6	Il estime le niveau de compétences et le temps de réalisation d'une tâche qui lui est confiée				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 4 – Prendre la parole en public	1	2	3	5
1	Il s'exprime aisément en toutes circonstances				
2	Il réalise des exposés interactifs pour présenter des projets ou des idées				

3	Il connaît et pratique les principes d'expression orale				
4	Il structure ses phrases en restant précis, factuel et concis				
5	Il sait résumer la parole d'autrui en faisant des synthèses				
6	Il accepte l'expression d'autrui pour en tirer des points d'accord				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 5 – Pratiquer la Communication positive © pour gérer un conflit	1	2	3	5
1	Il sait se programmer de façon optimiste et positive				
2	Il sait comment influencer autrui de façon constructive				
3	Il sait élaborer une stratégie pour entrer en relation avec autrui				
4	Il sait transformer les oppositions et les conflits en coopération				
5	Il est attentif à l'expression gestuelle, la sienne et celle des autres				
6	Il pratique les principes de l'écoute active organisés dans une démarche de dialogue finalisée dans un plan d'action				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 6 – Découvrir l'Analyse Transactionnelle	1	2	3	5
1	Il a déjà réfléchi sur lui-même et connaît son historique vital				
2	Il connaît les déterminants personnalisés des États du Moi				
3	Il sait analyser « qui parle en lui » dans la relation avec autrui (et vice versa)				
4	Il connaît ses mini-scénarii et leur origine				
5	Il sait déterminer la position de vie de ses interlocuteurs				
6	Il sait comment faire vivre les États du Moi pour obtenir une communication harmonieuse avec autrui				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 7 – Travailler en équipe (<i>team building</i>)	1	2	3	5
1	Il sait déclencher une dynamique de groupe favorable				
2	Il sait prévenir les dissensions entre participants à un groupe de travail				
3	Il est facilement reconnu comme un leader dans un groupe				
4	Il connaît les techniques d'animation de groupe				
5	Il intervient de façon constructive dans un groupe				
6	Il connaît et applique des techniques de travail en groupe				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 8 – Perfectionner le développement personnel	1	2	3	5
1	Il a appris à se connaître et décrypté l'essentiel de sa programmation				
2	Il a réalisé son bilan complet : personnalité, compétences, valeurs, mini-scénarii, points de stabilité et de progression				
3	Il a établi un plan d'action de développement personnel				
4	Il a développé ses connaissances psychologiques				
5	Il a été initié à un certain nombre de méthodes de développement personnel : analyse didactique, AT, PNL, bioénergie, primal, rebirth, méditation, etc.				
6	Il a pleinement conscience de ses choix existentiels				
	Score sur 30				

	Savoir-être N° 9 – Participer et conduire une réunion efficace	1	2	3	5
1	Il mène des réunions en distinguant deux phases principales				
2	Il élabore un plan de réunion, et un argumentaire				

3	Il applique une démarche méthodique en réunion				
4	Il sait impliquer ses interlocuteurs dès le début d'une réunion				
5	Il fait parler chacun puis concilie des points de vue divergents par une synthèse				
6	Il sait faire engager le groupe dans un plan d'action concerté et contrôlé				
Score sur 30					

	Savoir-être N° 10 – Conduire un projet avec méthode	1	2	3	5
1	Il est appelé à conduire des projets dans mon travail				
2	Il connaît les principales techniques d'analyse de problèmes				
3	Il utilise une matrice de priorités dans mon travail quotidien				
4	Il utilise le diagramme d'Ishikawa pour résoudre un problème				
5	Il connaît plusieurs techniques d'analyse de risques				
6	Il sait établir et utiliser une carte de contrôle				
Score sur 30					

Cotation :

- Moins de 20 : un programme de formation intensif s'impose !
- De 21 à 150 : certaines formations vont vite s'imposer à vous...
- De 151 à 200 : c'est bien, vous pouvez encore progresser !
- Plus de 201 : bravo ! Vous êtes un modèle de comportement doublé d'un leader avec qui il est agréable de travailler efficacement !

5

Planifier un projet

Enfin cet ouvrage devient sérieux : il est question d'organiser et de planifier ! Le chef de projet est déjà plus à l'aise avec les outils de planification annoncés comme moyens de cette gestion du temps et des délais. Or, cette phase capitale pour la suite du projet n'a d'intérêt que si elle est supportée par un premier travail de groupe qui doit contribuer à enclencher la dynamique du groupe et à forger la cohésion et la solidarité des participants qui le composent.

Le premier travail à réaliser consiste à faire l'inventaire des tâches dans un ordre chronologique. Chacune de ces tâches, actions et activités doit faire l'objet d'une estimation des temps d'exécution, afin de créer un planning général dressant, dans un tableau simple, la liste de qui fait quoi, quand et dans quel délai.

Tableau 50.1 La phase de cohésion du groupe de travail

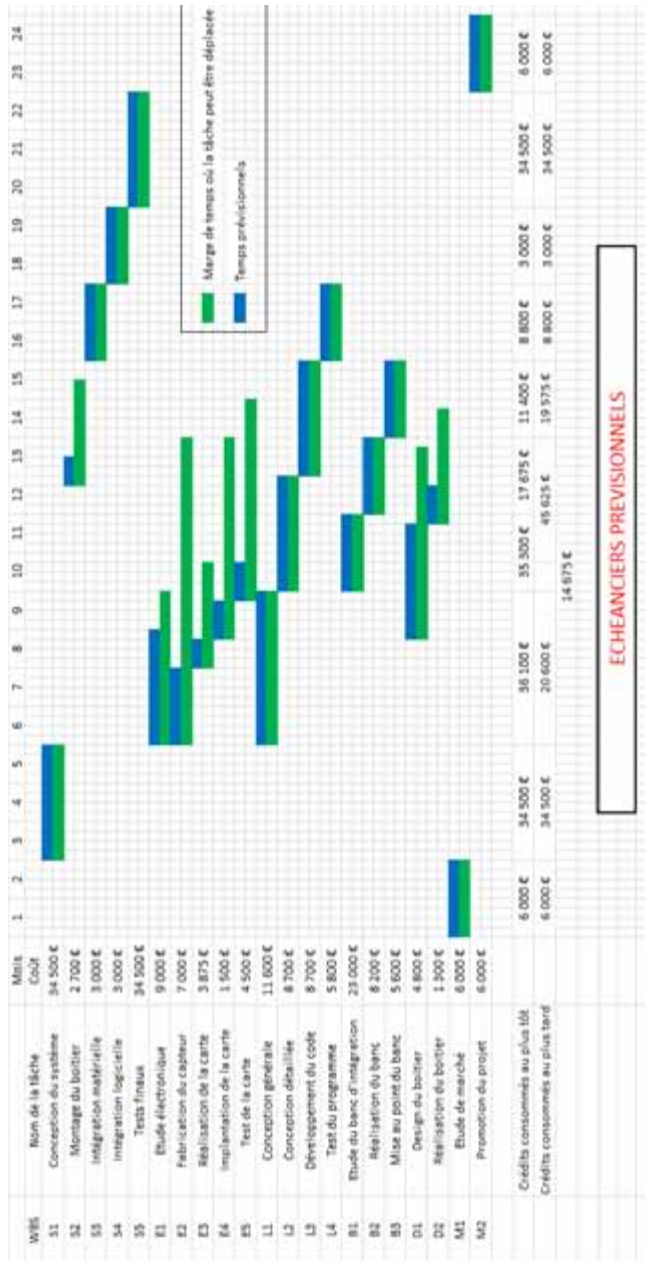
	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
50	Organiser, estimer le temps de réalisation de chaque étape, et planifier le déroulement général du projet en fonction des compétences retenues et nécessaires	Ordinogramme, PERT, Gantt, Grai, Agenda, matrice des priorités, planning
51	Réunir le groupe de projet	Présentation et expression de chacun, répartition des rôles, détermination des règles de fonctionnement
52	Procéder aux formations initiales nécessaires : concernant les savoirs individualisés et méthodologie	Formation, tutorat, coaching

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
60	Lancer le groupe de projet	Présentation de chacun dans ses particularités et compétences Tour de table méthodique pour tout faire exprimer Détermination des règles de fonctionnement Formation et perfectionnement ponctuels nécessaires
70	Réunir les participants pour travailler en groupe	Tour de table méthodique pour présentation de chacun : spécialités, attentes, questions
71	Faire exprimer chacun au début de chaque séance de travail	Tour de table méthodique pour tout faire exprimer réalisations, attentes, questions, propositions
72	Inventorier un problème, une situation, une idée	Abécédaire
73	Analyser un problème, une situation	QQQOPCCC
74	Produire des idées sur un problème général	Brainstorming
75	Associer des fonctions, des idées	Matrice de découverte
76	Trouver des solutions innovantes	Méthodes de créativité (analogies)

Au-delà d'un inventaire chronologiquement organisé, il est possible de recourir à l'établissement d'un diagramme de Gantt pour visualiser l'ensemble des tâches nécessaires à l'avancement du projet et marquer les points d'étape.

La représentation du diagramme de Gantt avec le logiciel Microsoft Project est illustrée par la figure 50.2.

Tableau 50.2 Exemple de planning linéaire : diagramme de Gantt



Le Diagramme de Gantt est dû à l'ingénieur américain et consultant Henry Gantt (1861-1919) qui a inventé la technique dans les années 1910. C'est un outil simple de planification, utile pour établir des prévisions budgétaires et renseigner le déroulement du planning du projet.

Le planning Gantt se prête :

- parfaitement à son rôle d'échéancier ;
- correctement à son emploi comme outil de contrôle ;
- un peu plus difficilement aux opérations de mise à jour des surcharges successives arrivant à rendre rapidement le document illisible, ce qui entraîne sa réédition.

51 Comment respecter les délais ?

Très vite, un critère va se faire jour au cours de l'élaboration de la planification d'un projet : il faut gagner sur les délais et donc répartir les tâches à plusieurs sous-groupes ou à plusieurs personnes afin que des tâches puissent se réaliser en parallèle.

Un second critère apparaît sous le nom d'aléa. L'estimation des tâches n'étant pas une science exacte car des impondérables vont surgir, comme des indisponibilités de personnes rencontrées, des réunions qui se décalent, des autorisations tardives, des prises de décisions qui traînent. Parfois, à l'inverse, il faudra avancer des tâches. Il découle de ces phénomènes une idée qui fait tout l'intérêt du Pert (*Previous valuation and Review Technic*, ou mieux en français, prévision et estimation de la revue des temps) : la prévision des tâches avec des fourchettes de temps, des dates au plus tôt atteinte pour une tâche et une date au plus tard pour la même tâche.

Ainsi, en jalonnant le planning de cercles divisés en quatre parts apparaissent quatre informations : outre ces dates de réalisation au plus tard et au plus tôt, la date réellement obtenue pourra être notée au fur et à mesure, ainsi que la personne responsable. Entre les cercles, qui marquent les points d'étape, les flèches qui les réunissent vont indiquer les actions à réaliser. Ainsi, tout au long du déroulement du projet cette estimation prévisionnelle va permettre un ajustement au plus près, afin de moduler le planning en fonction des contraintes tout en tenant les délais impartis.

Allier la construction d'un Pert et le repérage du chemin critique permet de rester dans les délais fixés, quels que soient les aléas rencontrés. La technique du chemin critique permet de repérer les graphes, en indiquant les durées de chaque tâche sur le réseau Pert, de calculer les dates de début au plus tôt et les dates de début au plus tard et la durée totale du projet. Cette double indication permet d'établir une fourchette de délais à respecter pour chaque tâche et de révéler, ainsi, les marges de chaque tâche et les tâches critiques qui apparaissent dans le chemin critique. Ces tâches critiques ont des délais impératifs à respecter et indiquent des étapes auxquelles les délais des autres tâches doivent se conformer tout au long du déroulement du projet.

Les dates au plus tôt sont obtenues en traitant le réseau logiquement prévu en fonction de faits établis, d'impératifs recensés et de contraintes liées à des facteurs externes ou internes (météo, budget, moyens humains...) sur une échelle de temps qui démarre à une date T_0 et se déroule dans un *continuum* T_0 vers T_n date butoir finale.

Le calcul des dates au plus tôt correspond à deux questions précisément étayées par des faits, et notamment la problématique initiale finalisée dans le cahier des charges. Si le projet démarre à une date T_0 :

- a) Quand se terminera-t-il ?
- b) Quelles en seront les étapes et les dates intermédiaires ?

Les dates au plus tard sont obtenues en traitant le réseau logique sur une échelle de temps qui démarre à une date T_1 et se déroule vers le passé.

Le calcul des dates au plus tard correspond également à deux questions. Si le projet doit terminer à T_n :

- a) Quand doit-il démarrer ?
- b) Quelles en seront les dates intermédiaires ?

La marge de chaque tâche est définie comme la différence entre la date de début au plus tard et sa date de début au plus tôt.

Le calcul des marges ne peut être effectué qu'après un calcul au plus tôt et un calcul au plus tard. Il nécessite de rapprocher les deux calculs, autrement dit, de faire correspondre les deux échelles de temps (celle au plus tard et celle au plus tôt).

De ces estimations, au plus tôt et au plus tard des dates prévisionnelles de réalisation de chaque action concourant au déroulement du projet, découle un chemin critique qui est un itinéraire optimisé par rapport aux différentes contraintes et aux délais prescrits.

52 *Comment optimiser la planification ?*

Le chemin critique répond à cet objectif d'optimisation. Il est défini comme l'ensemble des tâches dont la marge est nulle. Habituellement, il est indiqué par la couleur rouge sur les plannings Gantt et sur le réseau Pert.

Une fois les durées des tâches élémentaires et les contraintes connues, la détermination du chemin critique permet de trouver le délai minimal au-dessous duquel il n'est pas envisageable d'achever ce projet, met en évidence la chaîne des tâches élémentaires sur lesquelles tout retard enregistré se reporte obligatoirement sur la date d'achèvement du projet et, en revanche, met en évidence les tâches dont une détente éventuelle judicieusement calculée peut être admise sans impact sur la date d'achèvement du projet.

Le chef du projet rencontre le plus souvent deux types de problèmes : problèmes de réduction des délais et problèmes d'allocation des ressources. Dans le premier cas, il faut analyser les tâches situées sur le chemin critique et réduire la durée de certaines tâches, si cela est envisageable. Afin de résoudre les problèmes d'allocation des ressources (matérielles ou financières), il faut étudier les tâches situées uniquement hors du chemin critique et utiliser leurs marges en déplaçant certaines tâches dans le temps.

53 Comment évaluer les durées des étapes d'un projet ?

La durée globale donnée par les échanciers au plus tôt et au plus tard peut être considérée comme une durée minimale probable.

Quelle est la valeur de cette probabilité ?

Dans quelle mesure peut-on espérer respecter la durée globale fixée par le graphe dans les limites d'un battement raisonnable ?

Dans quelle mesure cette probabilité serait-elle accrue si on adoptait une durée globale supérieure à la durée globale minimale, et réduite si on adoptait une durée globale inférieure à la durée globale minimale probable ?

Quelle est l'incidence des aménagements de graphes sur la probabilité de respect du délai ?

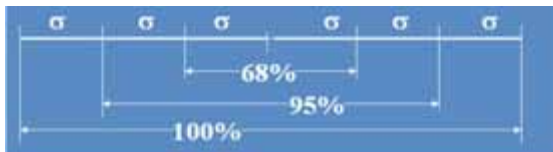
Pour le chef du projet, deux valeurs sont très importantes : la moyenne arithmétique m , parce que dans la plupart des problèmes la médiane et la moyenne arithmétique diffèrent très peu et la variance s^2 (ou plus exactement l'écart type s) :

$$\sigma^2 = \frac{[b-a]^2}{6}$$

En général, l'intervalle $[x - 2s, x + 2s]$ couvre à lui seul, et quelle que soit la série, 95 % des effectifs.

Pour $t = 1$ ($x = m + s$) et $t = -1$ ($x = m - s$), 0,8413 et 0,1578 sont les probabilités correspondantes.

P La probabilité d'obtenir pour variable une valeur située à l'intérieur de l'intervalle $(m - s, m + s)$ est de $0,8413 - 0,1578 = 0,6826$, soit 68 % :



Quelle que soit la série, du moment qu'elle satisfait à la loi normale :

- 68 % des observations sont situées à σ de part et d'autre de m ;
- 95 % des observations à 2σ de part et d'autre de m ;
- presque 100 % des observations à 3σ de part et d'autre de m :
 - $t = 1 : 0,8413 - 0,1578 = 0,6826,$
 - $t = 2 : 0,9772 - 0,0228 = 0,9544,$
 - $t = 3 : 0,9987 - 0,0013 = 0,9974.$

Dans quelle mesure peut-on respecter la durée fixée par le graphe Pert dans les limites d'un battement raisonnable ?

Soit $(-x, +x)$, le battement que l'on s'est fixé.

On lit les valeurs $-t$ et $+t$ correspondantes à $+x$ et $-x$ et on prend la différence des probabilités écrites au regard de $+t$ et $-t$.

Dans quelle mesure peut-on accroître la probabilité de respect d'un délai accru par rapport à celui du chemin critique ?

Soit $x > m$ ce nouveau délai. On calcule le t correspondant. L'accroissement de probabilité de respect x par rapport à m est la probabilité pour t sur le tableau diminuée de 0,50.

Dans quelle mesure la probabilité se trouverait-elle réduite, si on voulait achever le projet avant la date m ?

Cette probabilité est 0,50, diminuée de la probabilité relative au temps t à la valeur x que l'on s'est fixée.

54 **Quels sont les deux problèmes cruciaux de planning rencontrés lors du projet ?**

Ils peuvent se résumer par une double contrainte qui consiste à utiliser des ressources et des moyens limités dans un temps toujours trop court.



Figure 54.1 La double contrainte délais/ressources

1. **Que faut-il faire pour réduire la durée de projet ou rattraper le temps perdu ?**

Le chef du projet doit étudier uniquement les tâches situées sur le chemin critique. La durée du projet est définie par la durée des tâches situées sur le(s) chemin(s) critique(s). Si un problème de durée se pose, il faut revoir en priorité ces tâches et vérifier si leur durée ne peut pas être revue avec d'autres ressources à affecter ou un financement supplémentaire à injecter.

2. **Que faut-il faire pour résoudre un problème d'affectation des ressources ou des surcharges ?**

En cas des surcharges, le chef du projet a plusieurs possibilités : d'abord, il doit vérifier si les tâches sur lesquelles ce problème apparaît ne sont pas les tâches critiques. Si ce n'est pas le cas, il pourra revoir les tâches et utiliser des marges totales pour les déplacer dans le temps sans pour autant allonger la durée du projet.

En cas de problèmes d'affectation des ressources, qui ne sont pas suffisantes, le chef du projet va utiliser des marges des tâches pour les remanier, afin de trouver les ressources disponibles.

55 Comment éliminer les urgences ?

Au jour le jour, un outil simple de planification apparaît indispensable : la matrice de priorités pour éviter l'antienne récurrente des tâches imprévues (les fameuses urgences). La matrice des priorités peut s'établir chaque jour en y consacrant cinq minutes, mais elle peut aussi être établie pour une semaine, un mois ou un trimestre. Elle peut se transférer ensuite dans un agenda qui calera chaque action dans un emploi du temps.

Tableau 55.1 Matrice des priorités

Priorité	Identification des activités	Contenu intellectuel	Durée	Enjeu	Exemples
A'	Impératives, à faire le jour dit (compte rendu, lettre, devis)	Intense	2 heures maxi : à placer au summum du cycle d'efficacité	Vital	Compte rendu
B'	Tâches de longue durée à fort contenu intellectuel (rapport annuel)	Très fort	2 heures maxi chaque jour	Vital	Rapport
C'	Tâches sans intérêt, répétitives mais impératives à faire le jour dit (mail, classement, correction de textes)	Faible	De quelques minutes à plusieurs heures À placer dans des moments de faible énergie	Important	Vider ses mails
D'	Tâches à déléguer ou supprimer (photocopies, rangement)	Faible	Temps récupéré	Quasi nul	Photocopies

Priorité	Identification des activités	Contenu intellectuel	Durée	Enjeu	Exemples
E'	Imprévus	Divers	Une heure réservée par jour	Divers	Téléphone visiteurs
F'	Repos, répit et récompense	Nul	5 minutes par heure	Efficacité maxi	Pause, somme, <i>palming</i>
sG'	Travaux en groupe (<i>brainstorming</i> réunions, information)	Important	Limité et contrôlé de quelques minutes à 2 heures	Vital	<i>Brainstorming</i> cohésion
H'	Rendez-vous obligé par un tiers	De faible à très fort	De quelques minutes à une journée	Important	Patron Réunion cadres
I'	Transmission des informations	Ciblé	De quelques minutes à une heure	Sensible	Avancement actualités

Comment maîtriser la qualité de l'avancement d'un projet ?

La qualité se définit par l'ensemble des connaissances, des procédures formalisées et des actions qui visent à mettre en œuvre une démarche globale qui mobilise de façon permanente les participants à un projet pour conduire à sa réussite et à la satisfaction des parties prenantes :

- **La conformité des produits** et des services à des normes d'exécution et aux exigences des clients tout au long du « réseau clients-fournisseurs ».
- **L'efficacité du fonctionnement organisationnel** liée, notamment, aux procédures de travail et à la circulation de l'information.
- **La performance individuelle** de chacun du réseau en termes de compétences, relations et management.
- **La pertinence et la cohérence des actions** et des indicateurs de mesure avec les exigences et l'évolution de l'environnement socio-économique et réglementaire.

La matrice de contrôle de la qualité d'un projet permet d'optimiser la qualité obtenue à chaque étape et pour chaque action engagée après en avoir évalué le niveau et le degré de réalisation. Elle peut être utilisée, à la fois par le chef de projet, comme par chacun des participants tout au long du projet, tout en étant transférable dans l'activité quotidienne de chacun. L'évaluation proposée est dynamique et s'inscrit dans la perspective d'une amélioration continue effectuée en concertation avec les membres du groupe projet.

Chaque proposition est cotée sur une échelle en trois degrés :

1 : faible, plutôt faux,

3 : plutôt vrai, dans les grandes lignes,

5 : tout à fait vrai, complètement.

Tableau 56.1 Matrice de contrôle qualité d'un projet

Niveaux	Propositions	1	3	5
1	Connaît l'existence d'une politique de qualité propre à l'organisation (normes, procédures, contrôle, indicateurs, charte)			
	Connaît la démarche qualité propre à sa tâche, poste, fonction			
	À réfléchi sur les attentes et les besoins de ses « clients » et à sa place dans l'ensemble du « réseau clients-fournisseurs »			
	A élaboré ou participé à l'élaboration d'indicateurs propres pour mesurer les différentes composantes de son action et les résultats obtenus			
2	Exécute son travail en fonction des procédures établies (règles, procédures et manuels formalisés)			
	Contrôle son action dans le respect des procédures à l'aide d'indicateurs			
	Mesure sa performance grâce à des indicateurs tenus à jour et la fait connaître par un document approprié (tableau, graphique...)			
	Réfléchit aux pistes d'améliorations continues en fonction des écarts constatés (compétences, résultats, attentes, satisfaction, management, relation, procédures, protocoles...)			
3	Propose et met en œuvre un plan d'action global d'améliorations continues dans l'application de procédures fonctionnelles			
	Actualise les demandes, besoins, exigences et contraintes de ses « clients » et interlocuteurs directs au sein du groupe projet comme vis-à-vis des membres de son groupe de travail habituel			
	Adapte et affine sa réponse, compétences et comportement, en fonction des nouveaux éléments d'information obtenus			
	Centralise les exigences, leurs réponses et les écarts dans un document de synthèse diffusé et discuté avec les autres membres du groupe projet			

Niveaux	Propositions	1	3	5
4	Recherche les attentes spécifiques de ses clients et les inclut dans sa réponse			
	Décèle des dysfonctionnements en utilisant les outils adéquats et y apporte les correctifs en concertation avec les autres membres du groupe projet			
	Synthétise grâce à des indicateurs l'évolution de son implication, de son action et de sa performance			
	Élabore et rédige le manuel d'assurance qualité du projet rassemblant l'ensemble des procédures utilisées en concertation avec les membres du groupe projet			
5	Élabore les procédures propres aux actions complexes ou exceptionnelles survenant au cours du projet			
	Réunit le groupe projet pour les informer sur les procédures exceptionnelles ou complexes et les faire réfléchir sur les améliorations de procédures existantes			
	Initie et anime des groupes de travail centrés sur l'amélioration des normes et procédures en cours			
	Recherche et met en place de nouveaux indicateurs et affine ceux existants en fonction de l'amélioration des connaissances et des exigences des différents acteurs			

Quelle doit être la relation interpersonnelle du chef de projet ?

De cet itinéraire, aussi captivant que mouvementé, qui constitue le déroulement d'un projet, celui qui le pilote doit garder constamment le fil conducteur qu'il doit suivre pour conduire les participants, qu'ils soient en groupe ou pris isolément. Cette trame constitue une démarche opérationnelle ponctuée de repères essentiels pour instaurer et maintenir une relation de qualité avec chacun des participants, comme avec les diverses parties prenantes :

- La **confiance** s'impose comme l'assise de la dynamique, puis de la cohésion du groupe, elle doit parfois faire son lit d'une provocation mesurée de la part du chef de projet, qui suscite des réactions (donc de l'énergie qui pourra être réutilisée dans la machine pédagogique), puis l'intérêt.
- L'instauration d'une **relation**, à base d'interaction, favorise la connaissance des attentes particulières de chacun et de leurs points de résistance, qui seront utilisés comme des points d'appui du travail en groupe.
- La **motivation** pour progresser : il s'agit de trouver les clés pour déclencher l'expression, distiller l'information, reconnaître et inciter chaque participant à fournir l'effort exigé au sein du groupe. Une de ces clés réside dans la fréquence de l'encouragement et dans la valorisation du travail produit. Il est, en effet, scientifiquement prouvé que ces deux modalités ont une influence bénéfique sur la productivité, d'une part et le climat du groupe, d'autre part.
- Une **méthode** précise pour animer le groupe et entraîner chacun à se surpasser est la clé de voûte de l'ensemble de la performance obtenue. Elle exige une interaction constante et une adaptation continue des apports (idées, avis, propositions, travaux en groupes, dossiers, prises de notes et comptes rendus prévus sous forme de courts modules) aux attentes instantanées et aux besoins spécifiques des participants.
- L'**évaluation** doit être intégrée à tous les stades du déroulement du projet, sur les deux modalités de la progression, contenus et ressentis : cette alliance constitue la cinquième règle d'action d'une conduite de projet visant sa réussite.

Cette pratique doit être précédée par une intense préparation, dans laquelle la trame du programme de chaque étape du projet doit être scénarisée de façon modulaire et stratégique, afin de s'adapter *hic et nunc* aux attentes réelles des participants pour les prédisposer à consentir la multitude d'efforts exigés pendant tout le déroulement du projet.

58 Comment identifier des dysfonctionnements ?

L'analyse défectuologique comporte plusieurs méthodes, et l'arbre des dysfonctionnements représente l'un d'entre eux. Il permet d'analyser les chemins possibles pour avancer dans un projet en tenant compte des dysfonctionnements éventuels et en évaluant leurs probabilités.

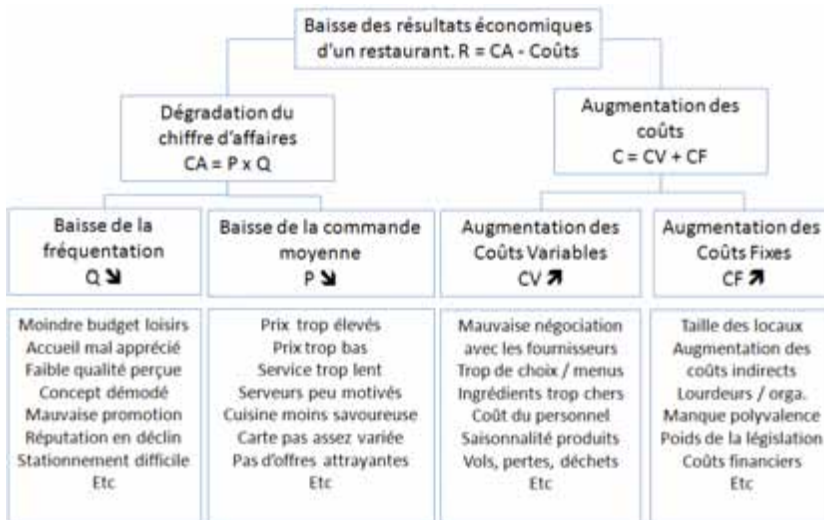
L'arbre des dysfonctionnements est constitué par un diagramme hiérarchique créé pour identifier les chemins des dysfonctionnements possibles qui représentent autant de problèmes spécifiques risquant de survenir au cours du déroulement d'un projet.

La méthodologie d'élaboration se focalise sur les trois objectifs suivants :

- Détailler les divers chemins entraînant de possibles échecs du système complexe.
- Visualiser clairement les causes possibles des futurs problèmes.
- Estimer la probabilité des difficultés.

L'utilisation de cet outil permet d'obtenir l'arbre des dysfonctionnements suivant concernant la gestion d'un restaurant.

Tableau 58.1 L'identification des dysfonctionnements dans un restaurant



Cet exemple d'application de cet outil, dans le contexte du projet qui vise à investir dans un nouveau restaurant, montre que le projet commence par l'examen des causes possibles des variations du chiffre d'affaires du restaurant et se poursuit par l'estimation des risques concernant l'investissement dans un nouveau restaurant.

Si le chef du projet peut avoir quelques estimations préliminaires des probabilités pour les états de l'environnement (événements) et s'il peut obtenir par la suite des informations supplémentaires grâce aux enquêtes ou aux études spécifiques, cela lui permettra d'améliorer ses connaissances sur l'environnement influant sur le déroulement du projet.

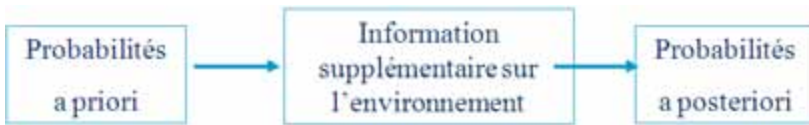


Figure 59.1 Schéma simplifié des points critiques d'un projet

L'utilisation d'analyse de Bayes (sur les probabilités conditionnelles) aidera le chef de projet à obtenir l'estimation des probabilités *a posteriori* et à utiliser l'échantillon d'information pour réviser les états de l'environnement et développer une stratégie optimale dans le projet. L'arbre de décision Bayesian prendra en compte cette information supplémentaire.

Les projets les plus complexes exigent de mieux maîtriser les points critiques et leur occurrence : les réseaux de Petri permettent d'affiner cette approche. La complexité des interactions entre les hommes et les tâches exige de savoir comprendre où sont les maillons faibles et les difficultés éventuelles qui peuvent être rencontrées au cours d'un projet, par exemple, les étapes où des goulets d'étranglement peuvent se former.

Pour prévoir ces points critiques, Carl Adam Petri a élaboré un modèle intéressant qui permet d'étudier les scénarii des systèmes à fonctionnement séquentiel (c'est-à-dire à la fois continu et par étape), surtout lorsqu'il existe des possibilités de simultanéité dans les décisions.

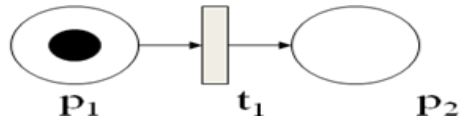


Figure 59.2 Schéma du réseau de Petri

Les réseaux de Petri utilisent deux types de nœud, appelés places et transitions. Chaque place peut être activée ou non (valeur 0 ou 1). Afin d'étudier le comportement dynamique concurrentiel du système en réseau, on regarde la circulation des « jetons » dans le modèle, en fonction de l'activation ou non des transitions (conditions à remplir pour changer d'état).

Prenons l'exemple simple du service au restaurant approché dans la question précédente. Pour modéliser le fonctionnement de ce service, il faut détailler le processus en étapes simples. La serveuse regarde autour d'elle, et voit deux clients qui voudraient passer commande. Dès que la commande est prise, elle la transmet en cuisine : les plats seront servis dès qu'ils seront prêts.

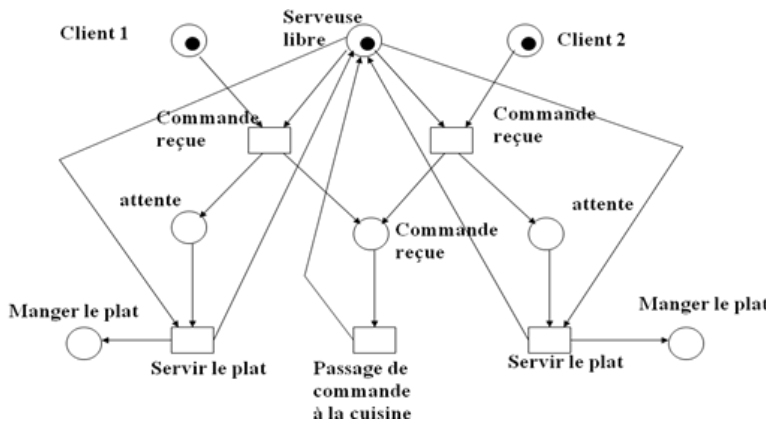


Figure 59.3 La figuration systémique de la commande au restaurant

La gestion des files d'attente peut être illustrée avec des jetons de façon dynamique.

Le réseau de Petri permet, en effet, de modéliser les différents scénarii possibles :

- Scenario 1 : la serveuse prend la commande du client 1 ; sert le client 1 ; prend la commande du client 2 ; sert le client 2.
- Scenario 2 : la serveuse prend la commande du client 1 ; prend la commande du client 2 ; sert le client 2 ; sert le client 1.

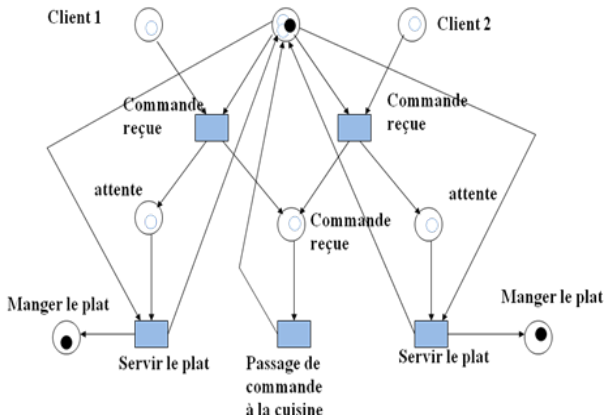


Figure 59.4 Réseau de Petri « Restaurant » - scénario 1

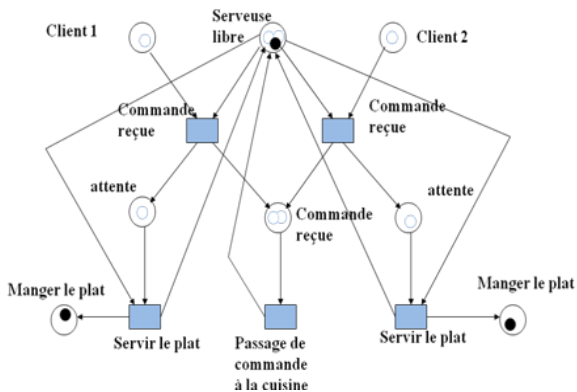


Figure 59.5 Réseau de Petri « Restaurant » - scénario 2

En prenant le temps de modéliser les flux d'interaction et de simuler l'exécution de plusieurs scénarii : il est possible d'identifier les points critiques du projet, les priorités souhaitables pour une meilleure synchronisation.

Voici quelques exemples d'utilisation :

Réseau de Petri ordinaire :

- Modélisation de systèmes logiciels
- Gestion des flux
- Programmation concurrente

Réseau de Petri généralisé :

- Modélisation de chaînes logistiques

Réseau de Petri temporisé :

- Gestion des files d'attente
- Programmation de projet

Réseau de Petri coloré :

- Modélisation d'un réseau de collaboration entre personnes ou services

Réseau de Petri continu :

- Modélisation de réactions chimiques

6

Mieux communiquer au sein d'un groupe projet

Les participants sont demandeurs d'information pour mener à bien la tâche qui leur est allouée : ils sont donc mus par un profond besoin d'information, par le besoin de savoir et d'y voir plus clair dans le fatras de paradoxes et d'impossibilités qui obscurcit leurs jugements et inhibe leurs pensées. Il convient donc d'utiliser cet appétit, en associant la réponse fournie par le coach à l'expression du client précédemment déclenchée.

Le lancinant « Pourquoi ? » de l'enfant était inextinguible, et s'est souvent perdu dans les sables de l'ignorance et de l'impatience des grandes personnes. Le coaching est un moment privilégié pour réactiver ce flot intarissable, en le canalisant avec les autres réponses issues de la série de questions puisées dans la moulinette : Quoi ? Quand ? Comment ? Qui ? Où ? Combien ? Il faut y associer une méthodologie propice à enraciner ce savoir en profondeur et une réflexion personnelle qui conduit le client à intérioriser un processus efficace pour répondre lui-même à ses propres interrogations.

Pour souscrire à cet objectif et répondre à ce besoin d'information, le formateur doit s'efforcer :

- D'apprendre à s'exprimer précisément, clairement, posément, patiemment pour informer autrui, en respectant un théorème fondamental : $E = 3 \times 2$. Le coach doit annoncer ce qu'il a à dire et y prépare son interlocuteur en mobilisant son attention. Il doit expliquer avec des exemples concrets ce qu'il exprime et doit répéter ou faire résumer ce qui vient d'être dit. En second lieu, l'expression orale doit être doublée par un écrit, un document, un schéma, un graphique, un tableau, une photo...
- D'apprendre à faire s'exprimer autrui, à être informé par lui, en appliquant le même théorème pour être certain de comprendre ce qu'il a voulu dire.

Cette démarche demande, en outre, le développement d'un certain nombre de domaines de compétences :

- Un effort d'adaptation de la part du coach concernant son vocabulaire, son langage, sa logique et son comportement.

- Une volonté d'acceptation de l'autre dans sa totalité, donc le respect de sa différence, de ses idées, de ses opinions, des solutions qu'il propose...
- Une affirmation de soi, donc le respect de vous-même et de votre travail.
- L'adhésion à une coopération avec l'autre, à un échange construit vers un objectif commun impératif : préserver la relation.

61 *Comment traiter l'information vers l'extérieur ?*

Le besoin d'information ne se limite pas au seul groupe de projet. Il est manifesté à des titres divers par toutes les parties prenantes du projet tout au long de son déroulement. Pour que le projet survive à cette demande exigeante, il est important que le chef de projet élabore un véritable plan de communication, assorti d'une stratégie aux multiples volets afin de faire passer l'information qui intéresse chacun des protagonistes.

En tout premier lieu, le commanditaire veut avoir un retour régulier sur l'avancement du projet, et pour lequel il s'est porté garant de sa bonne fin auprès de divers interlocuteurs qui en attendent les fruits. Naturellement, il ne veut guère entendre parler ni des difficultés ni des demandes supplémentaires en matière de budget et de moyens complémentaires.

Les chefs de service qui ont lancé un de leurs collaborateurs dans l'aventure veulent savoir que tout se passe bien et surtout que la délégation de temps est suffisante.

Les autres parties prenantes, et en particulier, les financeurs extérieurs, veulent être tenus informés pour savoir que tout se passe bien, que l'objectif va être atteint et que le résultat est probant.

Le chef de projet reste donc seul avec son groupe à traiter toutes les « patates chaudes » résiduelles, et seul le recours aux outils et aux hommes dont il dispose lui permettra de résoudre la difficile équation de l'information. Il devra s'efforcer d'en taire la majeure partie relative aux difficultés rencontrées, aux dysfonctionnements et incidents critiques auxquels il est confronté...

Vis-à-vis de tous ces interlocuteurs, le chef de projet devra afficher la seule information qui vaille pour quelqu'un de surmené, confronté aux pires avanies : la mine réjouie du leader incontesté pour qui tout va bien. La diffusion des informations doit donc faire l'objet d'une réflexion attentive, élaborée en concertation avec les membres du groupe afin de colmater les fuites et de lisser l'information...

Cette diffusion devra s'opérer en respectant la règle majeure de l'information qui consiste à doubler la transmission, à la fois en face à face par des entretiens et des réunions, ainsi que par des comptes rendus écrits.

Or, pour se préserver des scénarii catastrophes qui se révèlent à brûle-pourpoint, il est aussi impératif de placer l'information sous le sceau de scénarii hypothétiques. Ainsi, il s'agit de suggérer que l'itinéraire emprunté dans le déroulement du projet peut laisser la place à beaucoup d'incertitudes et que le risque zéro d'échec n'existe pas, tout en montrant aussi les précautions prises pour éviter cette issue fatale.

L'art de l'information, pour un chef de projet, est donc un talent délicat qui en fait toute sa valeur et auquel ce pilote d'exception devra consacrer beaucoup de temps. Dans cette réflexion, le pire des choix est constitué par la stratégie du secret qui ne peut qu'entraîner une levée de boucliers de la part des parties prenantes et une résistance telle, qu'elle peut conduire, au-delà de l'ignorance dans laquelle ils auront été tenus, à une soif de représailles qui mènera inéluctablement le chef de projet à sa perte et à l'échec patent de son ouvrage.

62 À quoi sert l'expression dans un groupe ?

L'expression correspond à un besoin psychologique fondamental qui doit être complètement libéré dans un groupe de travail pour souscrire pleinement à l'efficacité du travail engagé tout au long d'un projet. Elle consiste à instaurer, favoriser, restaurer, encourager, démultiplier l'expression d'autrui, aussi bien en face à face, qu'au sein d'un groupe de travail. En outre, le chef de projet doit s'exprimer avec parcimonie et faire parler autrui constamment et complètement, afin de souscrire au processus schématisé comme dans le tableau 62.1.

Tableau 62.1 Le processus de l'expression dans un groupe de travail

Compris Capté Cru	par autrui et le	comprendre capter croire	afin de générer et développer une confiance mutuelle
-------------------------	---------------------	--------------------------------	---

Remarquons que tout ce qui est exprimé n'est pas forcément pertinent par rapport au travail engagé, à la discussion en cours, à la situation ou au problème en cours de traitement, voire vis-à-vis du chef de projet (réfutation et remise en cause de ce dernier, notamment) : c'est ce que nous avons appelé la divergence. Quand cette divergence n'est pas acceptée par l'animateur, les participants se chargent bien de le lui faire savoir par leur désintérêt ou leurs réflexions : « *Vous n'avez pas le droit de dire cela* », « *Vous dépassez les bornes* », voire pire : « *Vous fumez, ou quoi ?* ».

Cependant, insistons sur cette règle fondamentale : chacun a le droit et le devoir d'exprimer ses idées, opinions, solutions utiles aux autres et/ou à l'efficacité d'une action.

En résumé, l'expression constitue une véritable compétence complexe qui comporte :

- des savoirs ou connaissances de base, théories approfondies ;
- des savoir-faire acquis grâce à des entraînements, à l'expérience ;
- le savoir faire faire, c'est-à-dire savoir expliquer, enseigner, favoriser, encourager, restaurer l'expression des personnes avec lesquelles vous êtes en relation ;
- un savoir-être, c'est-à-dire un comportement attentif à la réaction d'autrui qui manifeste une véritable qualité relationnelle constamment adaptée aux impératifs de cette relation.

63 *Comment encourager, puis maîtriser la parole ?*

L'expression est une véritable compétence qui fait partie d'une boîte à outils plus vaste de savoir-faire utiles au travail en groupe lors d'un projet. Cette compétence de prise de parole est complexe, car elle comporte, au-delà, des savoirs et des savoir-faire qui nécessitent des entraînements méticuleux. Le chef de projet doit montrer l'exemple de cette prise de parole qu'il aura à réaliser, aussi bien en face en face, que lors des réunions d'avancement du projet ou lors des assemblées qui réuniront les parties prenantes du projet. Il lui faut avoir des indicateurs de performance, car sa conviction doit emporter l'adhésion de ses différents interlocuteurs. C'est l'objectif du tableau 63.1.

Elle doit s'apprendre par paliers successifs pour être instaurée, voire restaurée, et se perfectionner lors des situations de prise de parole en public, en comité restreint d'abord (un groupe de travail), lors d'une réunion pour un exposé sur un contenu informatif, puis lors d'une assemblée de plus en plus nombreuse. Ainsi, dans ce processus d'apprentissage en situation réelle, elle peut devenir véritablement opérationnelle et favoriser la diffusion de la communication interne, comme nous l'avons montré et développé dans plusieurs organismes de travail. Réunions et entretiens ponctuent la vie organisationnelle et servent de cadre méthodologique au réseau relationnel qui doit se professionnaliser pour mériter un label de qualité.

Se présentant comme un modèle et faisant un effort constant pour progresser, le chef de projet définit, dès lors, l'une de ses tâches prioritaires : restaurer, favoriser, encourager l'expression adaptée aux diverses circonstances de la vie au travail, relations quotidiennes, entretiens plus ou moins formalisés, conduite et participation en réunions, exposés, explications de tous ordres, négociations. L'expression correspond, en outre, à une nécessité dans l'organisation actuelle, dans la mesure où chacun est en droit d'exprimer son point de vue sur le fonctionnement du service ou du produit auquel il participe. Chacun a le droit et le devoir d'exprimer des idées, des opinions, des avis, des solutions utiles aux autres : il appartient au management d'accepter, puis de trier.

Tableau 63.1 Évaluation de la qualité d'une prestation orale

	Indicateurs de prévention du stress pour réussir une prise de parole	Hésitant 1 ou 2	Adapté 3 ou 5
1	Préparation et appropriation du contenu		
2	Formalisation schématique (tableau, concept, carte mentale, ordinogramme)		
3	Mise en scène et répétition		
4	Visualisation de la situation de prise de parole		
5	Construction de l'argumentaire et des points forts		
6	Prévision des objections, réfutations, questions, provocations		
7	Regard (circulaire)		
8	Prise d'espace géographique		
9	Contrôle de la respiration		
10	Intelligence affective (maîtrise émotionnelle)		
11	Ouverture du corps et gestuelle mesurée		
12	Évitement des parasites vocaux (pots répétitifs) et tics gestuels		
13	Insertion de silences et d'hésitations contrôlés		
14	Contrôle du temps (planification)		
15	Contrôle de l'expression orale (débit, volume, articulation, scansion, modulation, silence, modulation)		
Total	Score sur 75		

Pour être pleinement efficace et rendre les participants totalement impliqués, le chef de projet doit instaurer, préalablement ou concomitamment à son action, des programmes de formation à l'expression car la majorité d'entre nous n'a pas eu l'opportunité de s'exprimer, tout au long du cursus scolaire, puis universitaire, de façon structurée et adaptée à des situations professionnelles. Rares ont été les occasions de s'entraîner aux multiples et difficiles prises de parole en public de façon à maîtriser son trac, à être écouté et convaincre. La plupart des exposés, supportés par un indigeste *PowerPoint* projeté dans une ambiance hypnoïde, se transforment en d'insipides karaokés, où les auditeurs restent passifs dans une « communication » qui n'a de communicant que le nom.

À l'issue de ces séances rituelles d'exposés, de présentation, d'information ou de conférences, les auditeurs peuvent tout bonnement valider le fait qu'ils savent aussi lire les *slides* qui défilent au rythme monocorde de celui qui les a conçus et les déroulent en les ânonnant, alors que certains parmi les plus espiègles jouent au pendu en comptant les tics récurrents de langage du conférencier ! « *Effectivement, c'est pas top, n'est-ce pas !...* »

64 *Comment informer à coup sûr ?*

Le chef de projet est confronté à un besoin vital pour l'avancement du projet : informer les participants, commanditaires et parties prenantes du projet. Cela suppose réflexion, stratégie et des modalités pratiques dont l'expression orale et écrite, comme compétences, exercées au meilleur niveau, constituent les principaux piliers. Elle suppose la mise en place d'un processus qui s'inscrit dans une méthode de dialogue comme la communication positive.

L'information suppose une stratégie de diffusion, car elle constitue une donnée inerte qui a besoin d'être dynamisée et ciblée dans un processus spécifique. Cette stratégie implique que chacun voit ses capacités de compréhension et d'analyse développées en permanence par un effort de formation adapté. Là encore, il s'agit d'une compétence particulière, l'efficacité personnelle, développée par l'apprentissage du travail en équipe et de la méthodologie, domaines spécifiques que nous présentons au chapitre 4 dédié à l'efficacité personnelle utile à tous les participants d'un groupe de projet.

Le chef de projet a donc une mission particulière à l'égard de l'information : apprendre à la comprendre et à la diffuser, de façon à ce qu'elle soit disponible en temps voulu et correctement interprétée par chacun des acteurs. Cela suppose l'élaboration de stratégies adaptées à la complexité du phénomène, car il est parfois tentant de mettre en place des stratégies vouées à l'échec : la rétention ou le secret. Chaque stratégie suppose une élaboration minutieuse et donc une réflexion particulière dans un monde assailli par la sur-information et où, cependant et paradoxalement, les gens se plaignent de ne pas disposer de l'information nécessaire, malgré tous les outils modernes de transmission et de stockage.

Dans la conception d'une stratégie élaborée par un chef de projet qui envisage le projet qu'il conduit comme un système englobé dans un tout systémique, la question centrale à résoudre s'exprime ainsi : *« Comment faire pour que mes partenaires, participants et parties prenantes, indissociables du projet global de l'entité considérée, puissent gagner avec moi, sachant que le gain principal réside dans la pérennité de l'entité ? »*.

Or, les informations disponibles au plus haut niveau sont parfois peu agréables à exprimer, à entendre et à discuter, une fois les préjugés des différents destinataires mis entre parenthèses. C'est bien pour cette raison qu'elles doivent faire l'objet d'une réflexion stratégique à part entière et que la méthodologie adaptée à ces changements organisationnels doit être mise en œuvre afin d'éviter les drames et les désastres que des situations récentes analogues ont engendré.

Chaque projet doit générer des informations concernant des objectifs sensibles :

- les coûts doivent baisser sans moyens supplémentaires,
- les produits sont au-dessus du prix du marché,
- une personne doit être choisie parmi plusieurs, lors d'un recrutement ou d'une promotion,
- une série de reclassements ou de mutations s'impose,
- les plus de cinquante ans doivent être maintenus dans l'emploi et faire l'objet d'un plan d'action sous peine d'amende,
- le stress doit être combattu et un programme doit être présenté aux autorités compétentes,
- un directeur d'hôpital doit prendre en charge plusieurs établissements,
- les personnels de plusieurs établissements doivent collaborer pour un projet commun,
- un projet d'établissement doit être monté et accepté par l'ensemble du personnel,
- les méthodes de management d'un organisme de travail de la fonction publique (territorial, de santé) doivent changer,
- la loi sur la formation continue doit être mise en place,
- la notation doit céder la place à l'appréciation lors de la mise en place de l'entretien professionnel,
- suite à une coopération avec un pays, une double équipe de direction doit être mise en place,
- ...

65 Quel est le processus de l'information ?

L'information souscrit à un processus ternaire et bi-modal

Il est d'une extrême importance de concevoir le transfert d'information dans un processus de communication interpersonnelle approprié, en se souvenant de l'axiome fondamental : pour qu'une information soit captée, comprise et crue, il faut que le processus de communication qui la supporte soit ternaire et bi-modal ($C = 3 \times 2$).

De façon opérationnelle, le chef de projet doit s'imprégner d'un double constat : pour qu'une information soit acceptée par autrui, il faut qu'elle soit d'abord rejetée, puis malaxée à l'aide de contestations et d'objections, et qu'enfin, grâce à des réponses argumentées, elle puisse être digérée.

En second lieu, cette information doit être annoncée et repérée par un intitulé, pour pouvoir être captée et cataloguée par autrui. C'est lors de cette première phase qu'elle peut faire l'objet d'un rejet plus ou moins vif, parce qu'elle heurte la compréhension ou les acquis intellectuels, ou bien parce qu'elle contrarie l'affectivité. Parfois, ces deux blocages se cumulent pour amplifier, encore, la résistance d'autrui. Une fois exprimée cette opposition ou cette réfutation avec plus ou moins de vivacité, l'information pourra alors être expliquée et démontrée.

Elle devra être ensuite consolidée par un résumé, une formalisation, un graphique ou un schéma par l'un des protagonistes. L'information devra aussi être produite sous deux formes différentes pour être véritablement acquise par l'interlocuteur et transformée ensuite en action, application, voire changement d'avis ou de comportement : orale et écrite, en sont les deux modalités majeures.

L'information correspond à un besoin vital

Moyennant la mise en place de ce processus et l'acceptation du rejet initial dont elle fait l'objet, puis le respect des modalités inhérentes à l'efficacité de ce processus pragmatique, l'information devient acquise. Dès lors, la communication interpersonnelle se voit durablement instaurée dans le réseau de communication initié par le chef

de projet, à l'égard de ses équipiers, comme vis-à-vis des différentes parties prenantes. Celles-ci ont besoin d'information sur l'avancement du projet, sous peine de le saboter de façon plus ou moins manifeste et de façon plus ou moins irrémédiable.

Les Japonais sont passés maîtres en la matière dans les organismes de travail connus dans le monde entier pour leur performance économique. Ils exercent une méthode, le *nemawashi*, dont nous proposons une version française adaptée à travers ce que nous appelons la « communication positive ». Le *nemawashi*, comme « la communication positive », est basé sur un axiome fondamental : chaque membre de l'organisation comme chaque participant à un projet a un besoin vital d'être informé et a un besoin aussi impérieux d'informer, donc d'échanger des informations sur sa situation de travail, son rôle dans le déroulement du projet et la place de son entité dans le système plus vaste dans lequel il intervient. Ce besoin psychologique vital déclenche un deuxième besoin : l'expression. En favorisant l'écoute active des protagonistes ainsi que de nouveaux savoirs, ce processus interactif facilite alors la satisfaction des deux autres besoins : reconnaissance et progression.

Comprendre sa place dans l'organisation et agir en conséquence suppose que chacun soit parfaitement informé des objectifs et des enjeux du projet. Comme élément d'un tout, la moindre action a un retentissement sur l'ensemble et *vice versa*. Il est donc essentiel que chacun, devenant un nœud d'informations multiples et complexes, soit en mesure de les comprendre pour en saisir toutes les implications. Chacun doit, ensuite, être en mesure de les traiter en ayant analysé les conséquences dans l'univers dans lequel il se situe, à la fois pour le client final (lui-même, en fait, comme nous l'avons expliqué plus haut), mais aussi pour les collègues et les destinataires intermédiaires.

Quelles sont les attitudes favorables à la conduite de projet ?

Le moindre mot négatif, l'intonation inadaptée, le visage fermé, le regard dévastateur ou absent, des lèvres pincées ou un visage de marbre peuvent représenter des atteintes irrémédiables à la manifestation de la meilleure volonté et tuer toute motivation, pour longtemps.

Chacun de nous vit, par rapport à autrui, une situation d'infériorité originelle, toujours réactivée lorsqu'elle se traduit dans un signe quelconque observé chez autrui. Dès lors, ce sentiment d'infériorité, plus ou moins justifié, anéantit toute tentative d'effort, de progression et de coopération. Par ailleurs, toute relation se vit de façon déséquilibrée : l'un parce qu'il bénéficie d'une parcelle de pouvoir a tendance à devenir tyrannique, alors que l'autre se conforte dans une attitude de servitude volontaire. Or, ce couple de domination-soumission doit laisser la place à une relation de coopération.

Le management de projet, l'instauration et l'utilisation de la communication positive dépendent absolument des comportements d'écoute inscrits dans les compétences de dialogue, ainsi que par l'instauration d'une nouvelle relation communicante par le chef de projet à chaque minute. Cette conduite de projet stimulante est aussi basée sur la compréhension et la mise en pratique d'attitudes favorables à stimuler les besoins fondamentaux (expression, information, progression) et l'inhibition de celles qui, au contraire, déclenchent la fuite, le découragement, l'agressivité ou la passivité, voire la démission pure et simple.

Au cours du déroulement d'un projet, pratiquer ce management relationnel au niveau requis pour obtenir et maintenir la motivation de tous les participants, puis la réussite du projet à la satisfaction de toutes les parties prenantes, est une tâche ardue. Parvenir au niveau requis pour chaque compétence utile au management d'équipe requiert un perfectionnement continu, assorti d'une évaluation circonstanciée après chaque situation de travail en groupe, d'animation ou d'entretien de régulation.

Tableau 66.1 Les attitudes du chef de projet

	Attitudes	Manifestations verbales	Retentissement sur autrui
1	Massacrante	<i>Vous êtes nul, idiot, incompetent</i>	Démotivation, agressivité, pathologie
2	Autocratique	<i>C'est moi le chef ici et vous ferez ce que je vous dis</i>	Soumission stérile
3	Rejet du problème	<i>Ce n'est pas mon problème</i>	Passivité
4	Refus d'écouter	<i>Je n'ai pas le temps, on verra ça plus tard</i>	Démotivation
5	Décision	<i>Voilà ce que vous devez faire</i>	Incompréhension
6	Conseil	<i>À votre place voici ce que je ferais</i>	Dépendance
7	Interprétation	<i>Si vous étiez mieux dans votre tête</i>	Culpabilité, hostilité
8	Jugement moral	<i>C'est votre faute !</i>	Opposition, autojustification
9	Reformulation	<i>Vous me dites que...</i>	Surplace, indécision
10	Interrogation	<i>Pouvez-vous préciser votre point de vue ?</i>	Élucidation
11	Compréhension	<i>Si je comprends bien...</i>	Confiance
12	Positive	<i>Vous venez de me dire ceci, c'est intéressant, que peut-on faire ensemble ?</i>	Engagement

Pour réussir cette mutation et mettre en pratique les nouveaux paradigmes du management relationnel attendu par les salariés et du partenariat social du XXI^e siècle, il faut apprendre les méthodes appropriées pour connaître et pratiquer l'écoute active et les règles

de la communication positive. Il faut aussi que le management utilise ses méninges pour observer, réfléchir et adapter la méthodologie présentée ici aux spécificités de son action quotidienne, ainsi qu'aux demandes précisément repérées de chaque collaborateur. Comme le disait justement Paul Valéry, il faut « *se refaire, ce n'est pas si simple* ».

67 Comment le chef de projet peut-il mieux communiquer ?

Si le chef de projet veut que son action porte ses fruits, il faut choisir et généraliser un langage commun avec toutes les parties prenantes auxquelles il est confronté, comme avec les participants qu'il a choisis pour collaborer au travail de groupe dont les réunions devront, elles aussi, suivre la même méthodologie dialogique et technique. Ce langage servira, ensuite, à chaque occasion et à chaque moment du management des hommes et des femmes, au sein de l'équipe. Ce langage partagé fait l'objet d'une méthode : **la communication positive**[®].

Communiquer exige une volonté déterminée assise sur une méthode opérationnelle, accessible à tous, et notamment utile dans les entretiens de face à face comme dans les réunions et, bien sûr, dans toutes les situations exigeantes où autrui ne veut pas, ne sait pas ou dit ne pas pouvoir. Ce sont des situations délicates de négociation et d'échanges où l'information est réfutée, les décisions contestées, les actions empêtrées dans un nihilisme buté ou une farouche opposition. Chacun connaît ce fameux dialogue de sourds et voudrait bien connaître le sésame permettant d'en sortir...

Nous proposons donc ici une méthode, « la communication positive[®] » que nous avons développée, par ailleurs, dans sa version la plus expurgée et la plus pratique, de façon à ce qu'elle serve de *vade-mecum* à chacun. Quelle que soit sa place dans l'organisation et quel que soit son objectif, ce sésame permet tout à la fois :

- d'exprimer et faire accepter une idée,
- de donner une information et la faire comprendre,
- de convaincre son interlocuteur en répondant à ses questions les plus banales comme à ses objections les plus dures,
- de faire adhérer son chef ou ses collaborateurs à une décision ou à un projet,
- de garantir un réel service à un client ou à un fournisseur,
- de favoriser des relations harmonieuses au sein de l'organisation,
- de prévenir ou régler des conflits dans le respect de tous les protagonistes,

- de dialoguer entre partenaires sociaux,
- de transmettre un savoir ou une information dans tous ces cas où autrui est séparé de nous par un mur apparent d'incompréhension.

Dans tous ces cas délicats où il s'agit d'analyser et de prendre en compte tous les éléments d'une situation éminemment complexe, comme pour un projet à toutes les étapes de son déroulement, la communication positive propose un outillage élaboré, composé d'une démarche opérationnelle applicable dans toute relation difficile, à deux ou à plusieurs, de principes actifs d'écoute utilisables en toutes circonstances, d'objectifs pratiques à garder en mémoire. Elle suppose surtout une éthique de la relation, sans laquelle la méthode devient manipulation et perçue comme telle.

L'adjectif « positif », que nous avons choisi depuis une vingtaine d'années pour qualifier la méthode proposée, a fait l'objet d'une première formalisation, en 1997, après de multiples stages de formation auprès de publics variés de l'industrie, du commerce, des services et de l'administration. Ce terme « positif » se réfère aux six volets fondamentaux qui composent cette méthode de dialogue utile dans toute relation délicate et dans tous les cas où l'autre s'oppose, ne veut pas, ou dit qu'il ne sait pas.

1. L'état d'esprit général ouvert et optimiste

Il inspire l'authentique praticien de la communication, dans la mesure où il faut et il suffit de décider instantanément d'être positif pour le montrer ensuite, immédiatement, dans son comportement. Il faut donc revenir au précepte de Carl Rogers qui invitait ceux qui s'engageaient dans la relation d'aide, centrée sur l'autre, à avoir une « perception positive de la relation ». Cette décision suppose de renoncer à toutes les excellentes raisons que nous avons de faire notre mauvaise tête, d'être d'humeur massacrant ou en colère contre autrui. Prendre les choses du bon côté, aller de l'avant et rester optimiste en se projetant vers l'avenir pour avoir prise sur lui, sont les déterminants de cette décision capitale pour la relation qui s'instaure. Pour ce faire, il faut respirer profondément, penser, percevoir, ressentir et agir « positif » et graver son cerveau de même.

2. Le comportement manifeste

Il se traduit par un corps et des gestes ouverts, envoyant ainsi un message général d'accueil de l'autre et de satisfaction concernant la rencontre qui s'annonce, surtout si celle-ci est devancée par des antécédents difficiles et un contexte complexe. Là encore, il s'agit d'une décision réfléchie, alors même que notre affectivité est contrariée et que nous n'avons guère envie d'être conciliant. Encore une fois, il s'agit de respirer profondément et de commander au corps cette ouverture : pieds à plat sur le sol, jambes disjointes, buste tonique, épaules relâchées, mains et bras décroisés, visage ouvert et regard droit, articulation posée et rythme lent.

3. Le vocabulaire choisi

Le communicant utilise des formulations affirmatives, une syntaxe positive, et un effort constant est effectué pour éviter les négatifs absolus qui nous mettent en opposition avec autrui de façon incontrôlée. Ces négatifs sont autant de tics expressifs incompatibles avec la réflexion nécessitée par le dialogue (non, oui... mais, mais si, essayer, petit, problème, ne... pas, faute, coupable, responsable...). Il existe aussi des mots connotés négativement pour autrui, plus difficiles à détecter : tout dépend du contexte et de l'intonation. Un « *C'est maintenant que tu arrives !* », comme un « *Mais oui, je t'aime !* », ou bien « *Tu as enfin réussi ton bac !* »..., peuvent être très joyeux ou très massacrants selon l'intonation adoptée... Cet effort tenace doit se poursuivre pour transformer méthodiquement les négatifs d'autrui en autant de positifs.

4. La transformation des négatifs d'autrui

Ils se manifestent par des objections, des questions pièges et des critiques, que le chef de projet communicant s'efforcera de transformer en valeurs de convergence. Il transformera ainsi les opposants à son projet en des parties prenantes plus conciliatrices. Dans chacune de ces situations d'opposition, il devra prendre une profonde inspiration pour se détacher de la contrariété et repérer le mot-clé dans le propos d'autrui. Ce faisant, il est obligé d'observer un silence de deux secondes lui permettant de préparer une réponse relationnelle qui implique son interlocuteur. En utilisant une formule d'amortissement valorisante, la réponse fournie lui permettra de garder le cap du dialogue et d'impliquer autrui dans une nécessaire poursuite de la relation engagée jusqu'à obtenir un accord, en dépit de la réitération des objections qui vont, les unes après les autres, être mastiquées et digérées par cette patiente transformation des négatifs en autant de positifs.

5. L'exposé des faits

En apportant des preuves matérielles, des exemples concrets et des chiffres vérifiés, le communicant s'efforcera donc, à ce niveau de la relation, de toujours resituer son interlocuteur (et lui-même aussi, bien entendu !), trop heureux de souvent s'échapper dans de grandes idées générales, de s'égarer dans les méandres de « conserves culturelles » ou de pensées inopérantes, de renvoyer la responsabilité de

ses actions à d'autres (les absents ont, bien entendu, toujours tort), à ratiociner dans un passé mort depuis longtemps, ou quelquefois même à se réfugier dans des émotions et des « rackets » hors de propos. Toutes ces formules dilatoires doivent être interprétées comme autant de stratagèmes pour fuir la relation.

6. La démarche

Elle est rigoureuse et stratégique, en souscrivant à une méthode définie. Elle est pratiquée par le chef de projet à partir d'une préparation minutieuse de chaque dossier à traiter, des points forts et arguments majeurs qui en découlent, des objections qui peuvent être fournies par un interlocuteur prompt à critiquer et des scénarii éventuels qui peuvent se dérouler pendant la modalité de rencontre, entretien ou réunion. Une étape préalable montre toute la finesse de la préparation quand celle-ci se matérialise par la visualisation de la rencontre et de son déroulement dans une scène mise en images de façon éveillée et consciente, juste avant de procéder à la délicate rencontre avec autrui.

La démarche de la « communication positive » s'applique à toutes les occasions de rencontre qui jalonnent la conduite de projet : réunions de travail, exposés et présentations devant les parties prenantes, entretiens de régulation avec les participants au projet, rencontres avec le commanditaire, négociations avec les financeurs. En ce qui concerne la préparation d'un entretien, d'une réunion ou d'un exposé qui s'annoncent délicats, six points doivent être consignés et détaillés par écrit avant la rencontre.

1. Le contenu

Ce contenu concerne l'information, le message qui doit être transmis dans une forme structurée en points clés numérotés. Plus il a la forme d'un exposé formalisé, inscrit dans le marbre pour l'éternité, moins il a de chances d'être reçu par l'interlocuteur. Il vaut donc mieux lui substituer des idées-forces, un plan, des points clés et, dans le cas d'un exposé pédagogique, assortir chaque point clé d'un exemple concret, un schéma ou un tableau, de façon à laisser vivre le dialogue et à privilégier l'interaction. Chaque idée simple se heurte souvent à l'incompréhension d'autrui, pas forcément idiot, mais pas toujours branché sur la même longueur d'ondes. Il s'agit de donner l'apparence de l'improvisation pour éviter d'annoncer un texte, en se rappelant la boutade de Louis Jouvet, célèbre acteur qui déclare dans *Knock* de Jules Romains : « *L'improvisation, ça ne s'improvise pas !* ».

2. Un papier « pense-bête »

Un papier doit servir de trame au dialogue : Édouard Herriot avait la réputation de préparer ses discours sur un timbre-poste, ce qui lui permettait, grâce à l'apparente improvisation dont il faisait preuve, de mieux séduire ses auditeurs. Le charisme de Charles de Gaulle, qui discourait sans note, manifestait l'excellence de sa préparation. De nos jours, avec la télévision, tous les animateurs montrent que le contenu sert plus à engager le dialogue, à faire exprimer leurs interlocuteurs et à orienter les échanges qu'à imposer un monologue.

3. Les arguments

Les points forts, les « plus », les avantages concurrentiels du contenu... constituent les éléments qui doivent être distillés stratégiquement, et de façon redondante, afin qu'ils soient retenus par l'interlocuteur. En bonne logique, il est souhaitable – ce qui se pratique déjà depuis fort longtemps au plan commercial – de lister ces arguments et de les organiser de sorte à bien les avoir en mémoire et à les présenter un par un, et uniquement en réponse adaptée à ce que peut avancer l'interlocuteur. Il faut garder à l'esprit que chaque interlocuteur est un relais d'opinion et qu'il doit recevoir des arguments précis et structurés pour pouvoir en rendre compte autour de lui avec autant de précision, surtout quand il les retransmet à l'un de ses supérieurs ou à un décideur.

4. Les objections

Leur préparation et leur traitement constituent le quatrième point capital pour la réussite d'un dialogue difficile. Généralement, l'impasse est faite en disant « on verra bien ! ». C'est tout vu : des objections véhiculées par une intonation et un comportement fortement chargés en émotion ont le don de nous déstabiliser, comme un cancre un jour d'oral ! Il faut donc prendre le temps d'effectuer l'inventaire de toutes les questions, et surtout des objections les plus dures, que notre interlocuteur va nous servir pour nous embarrasser, nous jauger... et comprendre. Certaines de ces questions ont leurs réponses dans l'argumentaire déjà préparé, et la majorité représente en réalité des « objections verbales ».

5. La stratégie et les scénarii

Cette stratégie, ainsi que les divers scénarii possibles, constituent une étape de préparation incontournable. « *Dans quel état vais-je trouver mon interlocuteur, quels sont les coups de théâtre prévisibles, les coups (tout court, sales ou tordus) et les inflexions probables du dialogue qui s'engage ?* »

6. L'entrée en relation

Encore une étape capitale dans le dialogue qui s'instaure : se présenter, faire présenter l'autre et présenter la situation qui préside à la relation constituent les trois moments du triangle relationnel dans lequel la communication doit s'inscrire. L'objectif, les enjeux et les thèmes de discussion devront ensuite être précisés, et l'ensemble

devra être réfléchi, pour que chaque mot choisi préalablement soit pesé puis, quand la rencontre s'avère difficile, il faudra prendre soin de bien noter les points clés de ce démarrage. Cette entrée en relation est primordiale. Nous devons lui consacrer un temps de réflexion suffisant pour la réussir et lancer le dialogue sur les bases qui conviennent pour nous mettre sur les rails de la convergence.

En matière de transmission d'un savoir en particulier, il s'agira de s'interroger sur les différents possibles, les fameuses « bases » et les connaissances préalables, pour envisager la progression de l'interaction selon un arbre de décision dit stochastique, afin de parvenir à faire passer le message, perçu et accepté par autrui, et jusqu'à ce qu'il soit compris.

1. Un processus interactif scénarisé à l'avance

Atteindre ce triple objectif nécessite forcément des temps de silence pour permettre l'interaction, voire des interrogations pour susciter des questions qui permettront au fur et à mesure de l'échange de préciser le message. Le rythme lent du processus d'entrée en relation doit être associé à des mots choisis, qui doivent être préparés de telle sorte à être délivrés sur un mode tonique au sein de propositions courtes et scandées, afin de percuter l'interlocuteur et de l'interpeller puissamment. Nous devons sortir celui-ci d'une situation antérieure dans laquelle il a pu être bouleversé émotionnellement, voire captivé intellectuellement, ou les deux à la fois, ou bien le tirer – à l'inverse – d'un état de léthargie, d'apathie, de doute, d'opposition ou de méfiance par rapport à la situation présente ou à nous-même. La communication n'ayant ni début ni fin, nous sommes toujours précédé par une réputation, des rumeurs, et maintes pensées imaginaires qu'il va nous falloir prendre en compte pour les transformer en autant de forces positives lors de l'entrée en relation des acteurs de la communication.

2. La stratégie et les scénarii prévisibles de la rencontre

Beaucoup de gens communiquent sans réfléchir et vont à la rencontre d'autrui sans aucune préparation. Si une telle attitude désinvolte peut paraître justifiée quand tout va bien et que la relation est harmonieuse, dépassionnée et sans enjeu, il n'en va pas de même dès que le moindre nuage pointe à l'horizon : il est porteur d'orage et de giboulées, voire de dégelées... Il vaut donc mieux prévoir les différentes possibilités qui s'offrent au chef de projet lorsqu'il va à la rencontre de l'un de ses interlocuteurs. Le terrain est piégeux depuis l'origine du projet et, à chaque fois, il doit demander un effort de coopération supplémentaire, voire repousser les limites de celle-ci. Pour y parvenir, il est nécessaire

d'élaborer une stratégie et d'envisager (comme aux échecs) les différents coups et scénarii prévisibles, afin de conserver la confiance d'autrui et de parvenir à un objectif commun.

3. La visualisation de ce déroulement

La vie des inventeurs célèbres et de tous ceux qui ont produit des « intuitions de génie » montre à l'évidence une stupéfiante méthode pour se mettre dans un état propice à opérer des découvertes, comme à préparer des expériences scientifiques ou affronter et surmonter des situations difficiles. Adélaïde Bry a été l'un des premiers auteurs américains à formaliser cette méthode¹³. Elle conduit à visualiser les scénarii, préparés assidûment de façon rigoureuse et logique en état de veille, dans une position de détente, respiration et relaxation y concourant, afin de mettre en images dans une sorte de cinéma intérieur le déroulement de la situation prochaine qui doit être affrontée pour parvenir à un résultat satisfaisant.

Visualisation et expériences de pensée

Einstein pratiquait des expériences de pensée qui lui ont permis d'élaborer sa théorie de la relativité, Kekulé a compris l'agencement d'une molécule en la visualisant devant son feu de cheminée en forme de serpent qui se mordait la queue, Maxwell a compris les phénomènes régissant les gaz avec son fameux démon... Un de nos stagiaires, docteur en chimie, a ainsi vu apparaître la configuration d'une molécule superbe au plan esthétique (disait-il), dont il a mésestimé l'importance : le brevet des nanotubes de carbone a été déposé par un concurrent deux mois plus tard.

La visualisation est donc une méthode mentale de formalisation de scénarii futurs parfaitement opérationnelle (moyennant un entraînement simple et une mise en condition rapide) qui s'applique aussi bien pour des « problèmes impossibles » de bricolage ou d'écriture, pour un projet ardu, comme pour une rencontre délicate. Le chef de projet sera donc bien inspiré de s'y former¹⁴, de s'y perfectionner puis de l'utiliser à tous les moments difficiles qu'il va rencontrer lors de son itinéraire pour mener à bien sa mission.

13 Bry A., *Vizualization, directing the movies of your mind*, Barnes and Noble Books, New York, 1979.

14 Labruffe A., *Vous stressiez ? Positez !*, chapitres 9 et 11, AFNOR Éditions, 2010.

71 Comment être et rester résolument positif ?

Il dépend de chacun de nous d'être et de rester positif. Dès le réveil, il s'agit de se préserver des aléas d'une journée de travail et de positiver en pratiquant le *brainpiercing* développé plus loin.

1. Forgez-vous une attitude positive

Une maxime positive, pensée et ciselée chaque matin servira de phare à la journée. Un poème, une chanson, un refrain, une prière ou une sourate peuvent aussi servir de viatique à une journée difficile, afin de forger un état d'esprit optimiste.

2. Formulez de façon affirmative votre pensée

Entraînez-vous à formuler de façon positive la douzaine d'expressions suivantes qui vous traversent l'esprit, en les écrivant sur la partie droite du tableau.

Pour cela repérez la syntaxe négative et éliminez-la. Puis choisissez l'inverse positif (ou son équivalent) du mot négatif.

Concevez les réponses affirmatives sur le modèle suivant en vous efforçant de structurer votre réponse en deux ou trois points argumentaires.

Exemple :

Vous pensez : « *Je ne sais pas comment je vais y arriver* » et vous introduisez un doute, voire un obstacle insurmontable dans votre dynamisme mental et ensuite dans la tentative de réalisation de votre plan d'action.

Pour être plus constructif, faciliter votre dynamisme intellectuel et la réalisation de votre plan d'action, vous avez tout intérêt à exprimer : « *Voici comment je vais y arriver : d'abord..., puis...* ».

Tableau 71.1 Transformez votre pensée négative en affirmation

	Votre intention négative	Vous exprimez de façon affirmative
1	<i>Il ne faut pas que vous oubliiez</i>	
2	<i>Vous ne devez pas faire</i>	
3	<i>C'est trop difficile pour moi</i>	
4	<i>J'ai des doutes au sujet de...</i>	
5	<i>Je vais essayer</i>	
6	<i>Ce n'est pas très convaincant</i>	
7	<i>Il n'y a pas lieu de s'inquiéter</i>	
8	<i>Vous n'êtes pas sans savoir</i>	
9	<i>La situation n'est pas catastrophique</i>	
10	<i>Je ne suis pas très optimiste</i>	
11	<i>Votre dossier n'est pas très présentable</i>	
12	<i>Je ne remets pas en question votre avis</i>	

Traquez les formulations négatives auxquelles vous pensez, notez-les, puis efforcez-vous de trouver plusieurs variantes de formulations équivalentes positives.

72 *Comment rester constructif avec autrui ?*

Vous avez appris à exprimer vos pensées de façon affirmative, vous savez transformer ce qui vient de l'autre de façon constructive, il vous faut maintenant avoir un stock de formulations apaisantes pour répondre à autrui, afin de le ménager, puis l'encourager à vous accepter, puis à vous suivre comme leader. Ces formulations sont particulièrement utiles quand l'autre vous parle sans ménagement, vous bouscule par ses questions, des objections ou des remises en cause brutales.

Rappelons les éléments essentiels présidant à une réponse d'amortissement sous forme d'une synthèse :

- **acquiescez** (traduit dans le tableau 72.1 par « oui ») par un hochement de tête ou un murmure, bouche légèrement ouverte, regard droit sur autrui,
- **respirez** pour ventiler votre esprit et remettre votre intelligence affective au niveau requis par la réponse,
- **respectez un silence** (traduit dans le tableau 72.1 par [...]) de deux secondes pour réfléchir à votre réponse en choisissant une formule et une intonation apaisantes,
- **repérez le mot-clé** afin de le restituer de façon positive,
- **choisissez une réponse d'amortissement** dans le tableau ci-dessous,
- **valorisez** sobrement le propos d'autrui,
- **structurez** votre réponse en deux ou trois points,
- **formulez une réponse relationnelle** commençant par « Vous... me », « Je... vous » ou « Nous... » ,
- **exprimez votre réponse qui est une synthèse** bordée par le sujet à l'ordre du jour, l'objectif et le temps imparti sur le modèle suivant.

Tableau 72.1 Les amortisseurs de la relation

	Formules apaisantes	Votre choix
1	Oui [...], ce que vous dites est intéressant pour deux raisons majeures...	
2	Oui [...], vous me dites quelque chose d'important qui appelle deux remarques...	
3	Oui [...], vous avez certainement raison. En ce qui me concerne, j'aimerais vous dire deux choses...	
4	Oui [...], vous soulignez un point important. À ce sujet j'aimerais ajouter deux points essentiels...	
5	Oui [...], l'intérêt de ce que vous dites est double : d'abord...	
6	Oui [...], effectivement beaucoup de gens pensent ainsi. En ce qui me concerne...	
7	Oui [...], c'est effectivement une remarque qui mérite d'y réfléchir. J'aimerais vous dire deux choses à ce propos...	
8	Oui [...], votre demande mérite que nous l'analysions ensemble...	
9	Oui [...], puisque vous le demandez, je crois utile de vous préciser trois points importants...	
10	Oui [...] vous me dites ce que beaucoup de gens croient,. Voici la réalité...	
11	Oui [...], c'est un point de vue intéressant. En ce qui me concerne, voici ce que je peux vous dire...	
12	Oui [...], si vous le voulez bien, réfléchissons ensemble sur cet aspect de la question...	

73 *Comment répondre de façon conciliatrice aux objections ?*

Face à ces objections, que nous qualifions pour l'essentiel d'entre elles de « verbales », il suffit d'en repérer le mot-clé, débarrassé de son environnement sémantique négatif, qui va alors servir de véritable mot de passe pour rentrer dans le « logiciel mental » de l'interlocuteur. Moyennant un « amortisseur relationnel » et une intonation adaptée grâce à une profonde inspiration, la réponse ainsi produite sert à calmer le jeu. Dans le cas des objections résiduelles non prévues, il s'agira d'utiliser la même procédure et de répondre par des arguments factuels, précis et chiffrés.

Certaines de ces objections sont, en fait, des provocations pour nous mettre hors de nous et nous faire perdre pied, justifiant ainsi l'anathème lancé par notre provocateur. Le silence immédiat est toujours la meilleure des réponses : l'autre voyant son stratagème éventé reviendra probablement à de meilleurs sentiments et s'excusera de son irrespect. Encore faut-il apprendre à utiliser le silence pour ce qu'il est vraiment : un moment de réflexion primordial dans le processus communicationnel pour les deux protagonistes. C'est en cela qu'il est actif, car il intervient véritablement comme un moteur de la progression du dialogue et de la compréhension du contenu échangé, dans ses deux facettes indissociables : sémantique et affective.

Les objections, contestations, réfutations et critiques de votre action sont fournies généreusement par votre entourage. Notez-les toutes au fur et à mesure de l'avancement du projet, ainsi que leurs transformations que vous entendrez désormais avec l'attitude positive qui convient et que vous transformerez en vous inspirant de l'exemple ci-dessous. Vous noterez qu'il s'agit, à chaque fois, de repérer et de réutiliser le mot-clé et d'inscrire la réponse dans une formule relationnelle à choisir parmi les trois possibles : « je... vous, vous... me, nous ».

Exemple :

Autrui vous dit : « *C'est difficile.* »

Vous pouvez répondre : « *Voulez-vous que je vous aide pour faciliter les choses ?* »

Ou bien : « *Voici comment faire pour que ce soit plus facile : d'abord..., ensuite...* »

Vous pouvez aussi utiliser des formules facilitant la prise en compte de votre réponse relationnelle : « *Je suis là pour vous aider, grâce à vous, j'ai besoin de votre avis, vous avez raison, nous... ensemble...* »

Tableau 73.1 Transformez les formulations négatives d'autrui

	Il vous dit	Vous répondez
1	<i>Tu es nul</i>	
2	<i>C'est impossible</i>	
3	<i>C'est difficile</i>	
4	<i>Je ne suis pas intéressé</i>	
5	<i>Ce n'est pas mon problème</i>	
6	<i>Je n'ai pas envie</i>	
7	<i>Je n'ai pas le temps</i>	
8	<i>Cela ne marchera pas</i>	
9	<i>Cela ne sert à rien</i>	
10	<i>Cela ne peut continuer comme cela</i>	
11	<i>Vous avez perdu la tête</i>	
12	<i>Tout est à revoir !</i>	

74 Comment améliorer la qualité d'un écrit ?

Un projet est générateur de multiples écrits, de la prise de notes en séance de travail (pour laquelle une grille de prise de notes adaptée s'impose) au rapport final, qui doit donner envie au commanditaire de le mettre en application, en passant par les comptes rendus des séances, les rapports d'étape, les plaquettes et les exposés préalables à des présentations orales.

Ces écrits doivent bénéficier d'une méthodologie commune pour que les synthèses et les décisions qui en découlent soient éclairées par un style concis, des phrases courtes et structurées, des tableaux et même, et surtout, une grille d'évaluation qui permet des progrès constants, tant dans le style et l'orthographe que dans la forme et la présentation.

Le tableau ci-dessous a été élaboré par un groupe de projet, pour servir de guide et d'évaluation des écrits produits pour les rapports et les comptes rendus.

Tableau 74.1 Indicateurs de qualité d'un écrit

	Indicateurs de l'écrit pour être lu		
1	Préparation et documentation		
2	Prise de notes et mots-clés		
3	Repérage et synthèse des idées clés associées à des exemples pratiques et concrets		
4	Élaboration et rédaction d'un plan synoptique associé à un tableau argumentaire et des points clés		
5	Découpage en parties, chapitres, paragraphes, sous parties numérotées de façon normalisée		
6	Numérotation des énumérations, listes...		
7	Utilisation des couleurs, des gras , des <i>italiques</i> , des MAJUSCULES, des <u>soulignés</u>		
8	Découpage des parties par des alinéas, des retraits, des puces, des numéros		

	Indicateurs de l'écrit pour être lu		
9	Présentation des données sous forme de tableaux, schémas, graphiques, ordinogrammes		
10	Rédaction de phrases courtes comportant un sujet, un verbe, un complément		
11	Rédaction d'une introduction et d'une conclusion en forme de bilan		
12	Relecture, contrôle orthographique et mise en page		

75 *Comment recueillir et traiter les informations en continu ?*

Cette phase de recueil et de traitement de données doit s'effectuer tout au long du projet et être répartie auprès de chaque participant qui doit effectuer sa part de veille technologique et collecter des informations utiles au projet.

Chaque réunion de travail doit commencer par faire le point de ces données, et pour gagner du temps lors de cette restitution, il est utile de les formaliser sous forme de tableaux, graphiques et autres schémas qui permettent d'en obtenir une vue d'ensemble facile à capter et à mémoriser.

Tableau 75.1 L'analyse et le traitement des données

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
80	Organiser des données	Tableau, matrice, graphique, statistiques
81	Visualiser des concepts	Carte mentale
82	Structurer un concept, une action, un problème, des solutions	Circept (concept circulaire ou étoile)
83	Prendre des notes en réunion ou entretien	Fiche de relevé (GRIP)
84	Synthétiser un travail de groupe	Grille de compte rendu
85	Analyser des données chiffrées	Graphique : courbe, histogramme
86	Analyser les causes d'un problème	AMDEC
87	Analyser les ramifications d'un problème	Arbre des causes/effets
88	Analyser les données quantitatives d'un problème	Diagramme de Pareto

Parmi tous les moyens recensés dans ce tableau, le circept nous semble être, quoique méconnu, l'outil le plus puissant et le plus original à utiliser pour un chef de projet. Le circept, ou concept circulaire, sert à synthétiser un exposé, un concept, une définition après une phase de *brainstorming* concernant un thème problématique. Le principe de construction est basé sur le repérage d'axes mettant en évidence des catégories principales qui s'opposent et se complètent. Ensuite, les autres catégories se répartissent autour de ces axes en s'en distinguant, sur le même principe d'opposition et de complémentarité. Ensuite, en partant de n'importe quel point et dans n'importe quel sens, il est possible d'expliquer le concept de façon cohérente. Si ce n'est pas le cas, la structure a été mal construite et, il convient de la refaire¹⁵.

15 Fustier M., *Exercices pratiques de communication*, Éditions d'Organisation, 2008

76 *Comment (mieux) prendre des notes en continu ?*

Quels que soient les objectifs poursuivis par le rédacteur (proposer un compte rendu, argumenter pour faire valoir son point de vue...), le recueil des « informations brutes » constitue un acte indispensable avant toute expression écrite. Les données peuvent provenir de l'enregistrement des propos tenus lors d'une réunion, d'une analyse de documents de différentes sources, de schémas personnels qui résument les idées-forces de l'auteur du document. Le recueil et le traitement des informations sont souvent concomitants : prendre des notes à l'écrit, c'est déjà procéder à des choix, retenir une formulation plutôt qu'une autre, c'est évaluer l'importance relative d'un argument.

La méthode séquentielle est la plus « spontanée » pour une prise de note en continu. Elle consiste à transcrire les éléments d'information, tels qu'ils sont restitués dans la chronologie d'un exposé (écrit ou oral). Il s'agit donc d'une méthode d'enregistrement par réduction d'un contenu plus large. Les notes prises correspondent, le plus souvent, à une première sélection de l'information. Celle-ci sera particulièrement sensible lorsque l'on ne peut plus se référer après coup à la source effective (conférence, exposé oral).

La prise de notes en continu repose sur trois opérations de base :

1. La réduction par suppression

En prenant des notes, le rédacteur supprime toutes les informations redondantes (répétitions, série d'exemples) et celles qui dénaturent la thématique de départ (anecdotes, digressions) de manière à mettre fidèlement en relief les éléments importants. Ceux-ci correspondent à des points d'inflexion dans le cheminement proposé : ils correspondent à une logique.

On peut considérer que moins de 10 % du volume énoncé par un locuteur est pris en notes. C'est d'ailleurs le taux de sélection qui est souvent préconisé pour des épreuves académiques de contraction ou de synthèse de texte.

2. L'intégration des fragments

Dans le cas des entretiens ou réunions, il est souvent nécessaire de rester au plus près des formulations telles qu'elles ont été exprimées.

Certaines d'entre elles présentent des qualités de concision ou de figuration qui justifient une transcription littérale. Ces fragments seront intégrés dans le compte rendu pour illustrer à la fois le fond et la tonalité des échanges relevés.

3. La reformulation

Ce travail est à la base de la prise de notes car il permet de clarifier et de simplifier ce qui est dit ou écrit en faisant apparaître une architecture générale et des liens logiques. C'est pourquoi la reformulation est souvent imagée et recours à des abréviations d'inclusion, d'opposition, de cause, de conséquence (type \neq , \leftrightarrow , \Rightarrow , etc.) et de conjonctions de coordination (le fameux « Ornicar¹⁶ »). La reformulation court deux risques : s'éloigner de ce qui a vraiment été signifié par l'auteur et déformer son propos. En même temps, prendre des notes séquentielles par mots-clés facilite l'appropriation du contenu.

Pour que le premier jet soit clair et lisible à long terme, les mots-clés (représentatifs de ce qui est dit ou écrit dans le fond) doivent apparaître en toutes lettres tandis qu'un système d'abréviations (courantes et personnelles) peut être mobilisé. Les premières lettres du mot suffisent en général pour reconstituer le terme utilisé. En gén., c'est suff. c/le montre cet ex.

Un dernier conseil : pour que les notes prises en continu soient lisibles, elles doivent être présentées de manière verticale et aérée, uniquement au recto des pages.

16 Allusion aux propriétés mnémotechniques de la question : mais, ou, et, donc, or, ni, car ?

77 *Comment structurer la prise de notes pour un compte rendu ?*

Pour la mise en forme d'un compte rendu, le « secrétaire de séance » peut recourir à quatre grandes méthodes de structuration des interventions. La première est un relevé des interventions, la deuxième (synoptique) et la troisième (thématique) demandent de retraiter la prise de note en continu, et la quatrième (carte mentale) exige une certaine pratique aussi bien pour le rédacteur que pour le lecteur.

1. La prise de notes chronologique

En réunion, le GRIP (Grille de Relevé des Interventions Personnelles) permet d'organiser la page de prise de notes pour situer les intervenants et le poids de leurs contributions, comme l'indique l'exemple ci-dessous.

Tableau 77.1 Exemple de grille de prise de notes

Quand ?	Qui ?	Quoi ?	*** À suivre
9h30	F.X	Pas OK nv client <- 2 craintes : – E en diff./2009 et 10 – créances > moy.	Chiffres 2011 ?

Les deux premières colonnes indiquent l'heure (important en cas d'exposés croisés) et l'intervenant (ici FX). La partie la plus large de la feuille est consacrée à la prise de notes et la dernière colonne permet d'ajouter des commentaires, des questions, des précisions pour une intervention ultérieure de la part du rédacteur (pendant la réunion ou sous forme d'aide-mémoire : « penser à récupérer les chiffres 2011 »). Ces éléments de mise en page supposent que des espaces soient préservés entre les paragraphes (pour apporter, le cas échéant, de nouvelles précisions) et que les informations soient mises en relief (encadrées, soulignées) pour matérialiser les liens logiques (symboles d'implication, de lien entre des arguments et des exemples, etc.).

2. La méthode synoptique

Cette organisation de la prise de notes peut être consécutive à la première si on cherche à repérer des idées-forces dans un flot d'informations. Il s'agit de procéder à un classement des idées (données, exemples, arguments, etc.) à partir d'une organisation préalable sous la forme d'un tableau.

Le rédacteur alimente les différentes colonnes au fur et à mesure de sa collecte d'informations, en séparant les idées principales (celles qui doivent absolument figurer pour comprendre le thème) et les idées secondaires (qui ajoutent un exemple ou qui ouvrent des pistes de réflexion). La définition des rubriques (en-têtes) peut être à larges mailles ou répondre à une thématique préétablie.

La méthode synoptique permet ainsi d'utiliser des grilles de lecture différenciées. C'est particulièrement utile pour prendre des notes lors d'une recherche documentaire. En effet, la collecte des informations et la prise de notes coïncideront, selon une trame strictement adaptée aux besoins.

Tableau 77.2 Exemple d'idées-clés et d'éléments d'appui

Contenu	Idée centrale	Informations d'appui
Plan détaillé de l'exposé ou phrase type qui résume le sujet	Points clés : ce qui doit être retenu	Exemples, chiffres, preuves, questions en suspens
– Méthode synoptique à mailles larges	– Faire 3 colonnes de base – remplissage/collecte	Page en mode paysage plus lisible

La méthode synoptique est en partie séquentielle car la collecte des informations correspond souvent au temps de la lecture. Toutefois, l'utilisation d'une grille de lecture facilite le relevé d'idées-forces et d'arguments secondaires.

3. La méthode thématique

La méthode thématique reprend ce principe (repérage et prise en compte des idées-forces d'un texte) dans l'analyse de contenu utilisée en sciences sociales¹³ pour traiter les informations recueillies lors d'entretiens plus ou moins dirigés.

Tableau 77.3 La matrice thématique

Contenu/Idee	Thématique 1	Thématique 2	Thématique 3
Argument ou sujet à traiter	Traitement sous un angle particulier 1	Éclairage thématique N° 2	Idem
Quelle structure d'entreprise ?	Aspects juridiques	Aspects financiers	Pièges à éviter
1) Le régime des micro-entreprises	2) <i>critères</i> : 1) <i>limites de CA</i> – <i>achat/</i> <i>revente -</i> <i>prestation de</i> <i>services</i> 2) <i>pas de TVA</i>	Bénéf = CA - Abattement Forfait 70 % ou 50 % selon type d'activité	Création ou cession : CA ajusté <i>prorata</i> <i>temporis</i>

Quelques conseils pratiques :

Il est préférable d'utiliser des verbes à l'infinitif et des noms communs pour faciliter la hiérarchie des mots-clés et formuler en souplesse les liens entre plusieurs idées.

Les informations les plus importantes doivent être reportées dans la colonne centrale. La colonne d'appui permet simplement de retenir des exemples, illustrations ou phrases types (citations) pour approfondir l'expression en phase de rédaction.

¹³ Voir, par exemple, l'analyse des horoscopes proposée par Laurence Bardin dans *L'analyse de contenu*, PUF, 1991, pp.72-92.

3. La méthode arborescente : « Mind-Mapping »

Tony Buzan¹⁷, psychologue britannique, a élaboré la formalisation d'un certain nombre d'outils destinés à « muscler » la mémoire, lire et prendre des notes plus rapidement, visualiser différemment les solutions d'un problème.

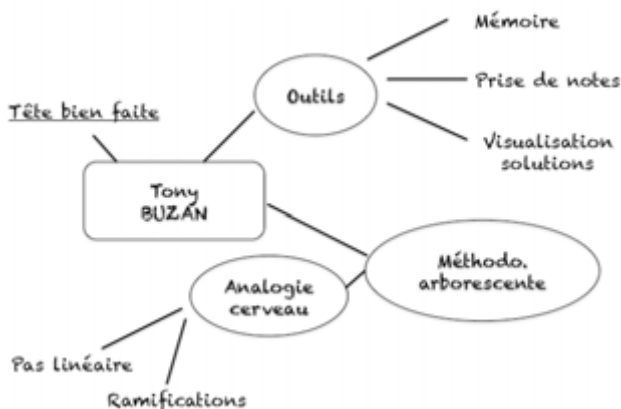


Figure 77.1 La carte mentale

Tous ces outils partent du principe que l'écriture linéaire (depuis le haut jusqu'en bas de la page) ne correspond pas au fonctionnement cérébral naturel. En effet, ce mode d'écriture fige notre perception des idées et bloque notre capacité à établir des liaisons. En effet, notre cerveau fonctionne par enchaînements et intégration de concepts clés et le tracé linéaire traditionnel ne peut en rendre compte. C'est pourquoi Thierry Buzan propose de placer les idées par ramifications successives à partir d'un thème central. Utilisons ces préconisations pour prendre en note le contenu du paragraphe ci-dessus.

Cet outil a été popularisé sous le terme de « carte mentale » ou encore « carte heuristique ». Il permet la simultanéité des opérations d'analyse et de synthèse, ce qui donne au rédacteur la possibilité de repérer plus facilement les volumes et les liens logiques qui régissent l'organisation des idées.

17 Voir notamment son ouvrage *Une tête bien faite*, Éditions d'Organisation, 1997.

Comment construire un circept pour élaborer une synthèse ?

Hérité des techniques de créativité, le circept (mot forgé à partir de circulaire et de concept) est un outil développé par le sociologue Michel Fustier¹⁸ pour construire un système de représentations à partir d'un thème central. Il s'avère particulièrement utile pour mettre au point une « boussole conceptuelle » permettant d'orienter ou de valider l'articulation d'idées contenues dans un concept.

Le circept repose sur le mécanisme d'association d'idées. Face à l'énoncé d'un terme, chacun adopte un cheminement personnel, plus ou moins conscient et crée des liens rationnels ou irrationnels entre des termes, des situations, des évocations... En effet, chaque mot est rattaché, dans notre mémoire, à une série d'expériences et de souvenirs qui créent autant de « passerelles » entre des territoires sémantiques objectivement éloignés.

Le circept cherche précisément à formaliser ces liaisons, afin de mettre à jour le « territoire » conceptuel dans lequel le mot s'inscrit. Il faut pour cela repérer formellement les zones de recoupement ou d'exclusion qui sont apparues à l'évocation du mot, puis établir une progression logique pour circuler d'une association d'idées à l'autre.

Par exemple, Internet est défini par les dictionnaires comme un « (nm) Réseau international de communication entre utilisateurs d'ordinateurs ». Il s'agit d'une définition concise. Elle est pourtant imprécise pour l'amateur de blogs, le spécialiste de programmation html, le mordru de jeux en réseau ou le modeste titulaire d'une boîte e-mail¹⁹.

Les détracteurs de la toile n'y trouvent pas non plus leur compte : où sont les limites, les dangers, les virus ? Le circept doit nous aider à mettre en forme différents registres et différentes tensions

18 Principes décrits in Drevet, A, Fustier, M., Kaufmann, A., *L'Inventique*, EME, 1971, p.261.

19 L'encyclopédie collaborative wikipedia indique dans son article sur Internet : « La définition de ce qu'est Internet n'est pas évidente à expliciter de manière précise sans entrer dans les détails techniques, ce qui tend à une vulgarisation de la définition et facilite les confusions et imprécisions en français ».

qui forment le territoire du concept « internet ». Voyons comment procéder :

Première étape : l'inventaire des associations

Il s'agit de dresser la liste de toutes les associations d'idées qui apparaissent à l'énoncé d'un mot. L'idéal est de demander à six ou sept personnes différentes de donner les six associations d'idées à partir d'une carte mentale en forme de soleil (un rond central et six rayons pour relever les correspondances). En la circonstance, on relèvera certainement : google, site, données, e-mail, www, wifi, ordinateur...

Deuxième étape : l'inventaire des registres

C'est la phase la plus délicate. Elle consiste à procéder au regroupement des termes par famille et par liaison (opposition, complémentarité...). Il est recommandé de procéder en recopiant les mots sur des morceaux de papier, et en essayant, comme avec un puzzle, de trouver des liaisons organisées, continues, consécutives ou des oppositions. Au total, on cherche à étaler les significations différentes sur une table, jusqu'à ce que des parentés apparaissent. Il est donc tout à fait possible d'obtenir des circepts différents, en fonction de ces classements.

Troisième étape : la construction des axes

On cherche, à présent, à donner un nom aux axes qui semblent partager les familles (ou sous-ensembles d'associations d'idées) précédemment constituées. Une fois que les points cardinaux du schéma sont définis, on place les familles de façon circulaire en formant une progression logique d'un point à un autre. Dans notre exemple, on opposera la *dimension globale* d'Internet à son utilité ou fonctionnement *local* pour former un premier axe. On pourra également tracer un axe plus fonctionnel de *technologie* à *usages*.

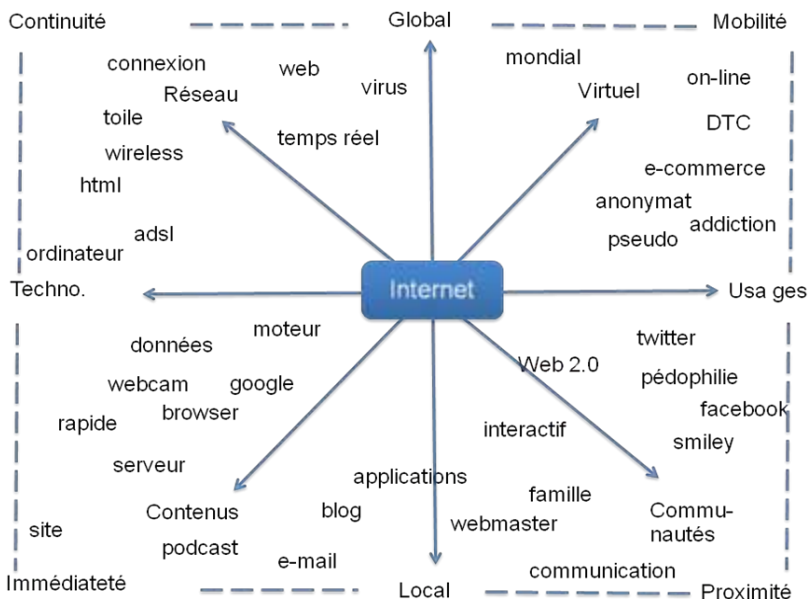


Figure 78.1 Un exemple de circept représentatif d'Internet

Le circept montre bien une continuité conceptuelle, repérée par les quatre angles qui prolongent les diagonales. Cette schématisation permet de proposer une définition riche du concept central en circulant d'un axe à l'autre.

Le recueil d'informations est une modalité fondamentale du management relationnel. Il s'appuie sur une capacité à conduire un dialogue à partir d'une grande qualité d'écoute permettant d'ouvrir le « dictionnaire » de l'autre.

Tableau 79.1 Le recueil de l'information utile

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
8	Recueillir des informations	Entretien et réunion
		Questionnaire
		Veille technologique
		Matrice à double entrée

La pratique de l'écoute active, armée par une prise de notes méthodique et adaptée, donne toute sa valeur à un entretien, comme à la conduite d'un groupe de travail ou à la participation à une réunion. Cette écoute doit être le moyen privilégié par le chef de projet pour recueillir des données, analyser des informations, comprendre des ressentis et garder une oreille attentive auprès de toutes les parties prenantes du projet qu'il doit mener à bien.

L'écoute est multiforme et, au-delà des principes actifs de l'écoute active qui se pratique au cours d'un entretien ou d'une réunion, les rencontres hâtives de tous les jours peuvent montrer la qualité d'écoute d'un manager. Insistons sur le fait que l'écoute permet de mémoriser les informations et de collectionner les ABC (attentes, besoins, contraintes) de chacun des membres du réseau clients-fournisseurs. À ce titre, l'enjeu est de répondre aux attentes, aux besoins et aux contraintes de chacun des membres de ce réseau de communication et de qualité : l'importance de l'écoute est donc capitale.

Nous vous proposons de mettre à l'épreuve votre écoute et de revoir ce test au fil des semaines pour noter la progression de cette compétence primordiale. Vous pouvez aussi passer au crible vos collaborateurs, afin de les inciter à progresser dans ce domaine sensible du savoir-être en relation.

Tableau 79.2 Êtes vous vraiment à l'écoute ?

N°	Questions	A	B	C	D
1	Quand vous vous entretenez avec un interlocuteur vous semble-t-il le plus souvent : – renfermé et préoccupé ? – indifférent ? – absent ? – décontracté et disert ?				
2	À votre avis l'intérêt d'une rencontre, c'est : – de mieux connaître votre interlocuteur ? – d'imposer votre point de vue ? – de manifester votre désaccord ? – d'échanger et confronter vos opinions ?				
3	À l'issue d'une discussion avec un collaborateur, vous arrive-t-il : – de changer d'avis ? – de vous sentir influencé ? – d'être totalement imperméable ? – de rejeter avec véhémence ?				
4	Vous écoutez le rapport d'un collègue en réunion : – vous griffonnez ? – vous prenez des notes ? – vous vous opposez ? – vous intervenez à votre tour en fonction de vos notes et des remarques prévues pour chaque point ?				
5	Vous écoutez quelqu'un : – vous avez l'impression d'avoir tout compris avant la fin ? – vous interrompez fréquemment votre interlocuteur pour lui demander des précisions ? – vous attendez qu'il ait fini pour répliquer ? – vous le coupez brutalement sans attendre la fin ?				
6	Au cours d'un entretien avec vos collaborateurs : – vous parlez le plus souvent ? – vous monopolisez la parole ? – votre interlocuteur parle le plus souvent ? – le temps de parole est équitablement réparti ?				

N°	Questions	A	B	C	D
7	Quand quelqu'un vient vous confier ses problèmes de travail : <ul style="list-style-type: none"> – vous pensez avoir perdu votre temps ? – vous l'évincez au plus vite ? – vous essayez de lui donner un conseil ? – vous prenez du temps pour le faire parler pour qu'il réfléchisse lui-même à des solutions qu'ensuite vous peaufinez ensemble ? 				
8	Quand vous écoutez en réunion ou dans un bureau ; <ul style="list-style-type: none"> – vous êtes gêné par les bruits environnants ? – vous êtes attentif et sensible aux réactions de vos interlocuteurs ? – vous êtes souvent distrait ? – vous êtes concentré sur ce qui est dit et vous prenez des notes ? 				
9	Quand vous écoutez un interlocuteur : <ul style="list-style-type: none"> – vous ne le regardez que vaguement ? – vous détournez ou fuyez le regard ? – vous scrutez l'ensemble de son comportement ? – vous le regardez fréquemment à la dérobée ? 				
10	Quand vous devez convaincre l'un de vos interlocuteurs : <ul style="list-style-type: none"> – il vous suffit d'ordonner ? – vous discutez quelques instants pour qu'il comprenne ? – vous haussez le ton pour bien marquer votre autorité ? – vous passez le temps qu'il faut pour écouter, avec enthousiasme, bienveillance et empathie, puis expliquer et répondre aux questions pour enfin bâtir ensemble un plan d'action ? 				

Votre score dépend de la grille de réponses suivante.

Chaque réponse est notée de 0 à 5 points et votre total indique votre niveau d'écoute :

N° item	A	B	C	D
1	1	0	0	5
2	5	0	0	3
3	5	3	0	0
4	0	3	0	5
5	0	5	1	0
6	1	0	5	3
7	1	0	3	5
8	0	3	1	5
9	1	0	5	3
10	0	1	0	5
Total				

Cotation :

Entre 40 et 50 Bravo, vous êtes un manager à l'écoute !

Entre 30 et 40 Votre écoute est sélective.

Entre 25 et 30 Vous préférez la confrontation.

Moins de 24 Vous ménagez votre écoute mais managez-vous ?

Comment développer votre empathie pour ouvrir le dictionnaire d'autrui ?

L'écoute est multiforme et, au-delà des principes actifs de l'écoute active qui ne se pratique guère au quotidien, le chef de projet doit comprendre la nécessité de sa direction qui repose sur une écoute active de l'Autre.

Il doit l'exercer dans sa compétence à communiquer (mettre en commun) afin de comprendre (prendre ensemble) la situation, à partir de représentations sur lesquelles les deux interlocuteurs peuvent se mettre d'accord pour progresser ensemble vers un objectif commun, puis vers un plan d'action auquel chacun adhère et participe.

Toute communication interpersonnelle doit ainsi intégrer le postulat suivant : « chaque personne est une énigme ». En effet, l'étymologie nous enseigne que le « masque » (*persona*, en latin) que chacun utilise pour présenter ses requêtes coïncide souvent avec une « parole obscure » (*aenigma*, en grec) ou obscurcie par la difficulté de l'échange.

L'empathie est donc un savoir-faire qui permet d'ouvrir le dictionnaire de l'Autre pour apprécier sa logique d'appréhension, son système de valeurs, les hiérarchies qu'il établit. Ce savoir-faire exceptionnel (si nous en jugeons par notre expérience dans des milieux qui se vantent de le posséder) sert aussi à mieux situer les enjeux de la relation dans un « triangle relationnel » formé des trois sommets du dialogue : vous, moi et nous.

Les Anglo-saxons utilisent une image féconde pour décrire l'empathie : se mettre dans les chaussures de l'Autre, c'est-à-dire emprunter et intérioriser (pour un temps) la démarche de l'Autre pour en saisir le mouvement, la direction, la signification, en un mot *le sens*.

À la différence de la sympathie (qui fait étymologiquement et ici physiquement « souffrir avec »), l'empathie consiste à percevoir la démarche de l'Autre pour mieux faire progresser le cheminement

commun. En d'autres termes, il est nécessaire de restituer à l'Autre ses chaussures pour que chacun puisse garder sa propre liberté d'action et de mouvement.

Pour ouvrir ce dictionnaire, il est d'abord nécessaire de connaître les ABC de l'Autre (C le B.A.-BA, ajouterait un humoriste oulipien²⁰) : Attentes, Besoins, Contraintes.

Les Attentes sont d'ordre psychologique (exemple : j'aime la cuisine italienne et je suis gourmand), les Besoins sont physiologiques (exemple : *j'ai souvent faim lorsque midi approche*), les Contraintes de nature matérielle (exemple : *je dispose pour aujourd'hui d'une heure pour déjeuner et de quinze euros en poche*).

Dans l'exemple proposé, il sera certainement plus pertinent de réserver deux couverts à la fameuse pizzeria du quartier pour le repas de midi, que de prévoir un repas gastronomique. Imaginons à présent que nous soyons attablés. Je demande : « *Qu'est-ce que vous me conseillez ?* » Que peut répondre l'Autre, le serveur ou le pizzaiolo ? « *Vous devriez prendre les tagliatelles au fromage* ». « *Erreur, je ne supporte pas le goût du Gorgonzolla* ». Manifestement, il ne connaît pas mon dictionnaire. Il aurait pu me demander : « *Voyons... préférez-vous de la viande, des pâtes cuisinées, une pizza ?* ». À vous de poursuivre le dialogue, lors de votre prochain repas avec votre interlocuteur.

Ces exemples simples permettent de comprendre pourquoi la recherche des « ABC » est une étape indispensable dans toute procédure de vente. Lors des recrutements, il est ainsi souvent demandé aux jeunes commerciaux de vendre leur cravate, montre ou stylo. Ceux-ci se lancent bien souvent dans de longs argumentaires techniques (« *c'est un stylo qui se recharge par simple pression sur le bouton dont le design n'a d'égal que l'ergonomie...* ») démontrant, dans le meilleur des cas, une grande fluidité verbale.

L'habitude scolaire de « la bonne réponse » conditionne notre apprenti vendeur : selon lui, « convaincre, c'est asséner des arguments jusqu'à ce que l'Autre déclare forfait » (en achetant ou en tournant les talons). Imaginons maintenant qu'il pose la question suivante : « *De*

20 L'Oulipo qui donne son nom à l'adjectif « oulipien » est l'Ouvroir de Littérature Potentielle, créé par des mathématiciens, artistes, écrivains (Calvino, Perec, Duchamp) afin de promouvoir des formes d'écriture sous contrainte. Georges Perec publie ainsi un ouvrage entièrement rédigé sans la lettre « e » (« un rond pas tout à fait clos finissant par un trait horizontal »).

quoi avez-vous besoin, au juste ? » ou encore « La cravate que vous cherchez, c'est pour aller avec quel type de costume ? ».

En ouvrant une phase d'expression pendant laquelle l'Autre peut indiquer ses attentes, besoins, contraintes, le dialogue peut s'enrichir d'une comparaison de points de vue factuels : « *je perds souvent mes stylos, je cherche un modèle pas cher* » ou « *c'est pour offrir à mon neveu qui vient de réussir son bac !* ». Il est, dès lors, possible d'ajuster la proposition en fonction d'objectifs communs : « *j'ai peut-être quelque chose pour vous... Qu'en pensez-vous ?* ».

Analogiquement, l'acte de vente est un excellent exercice de communication interpersonnelle, car il contient de manière concentrée tout le processus relationnel et technique qu'il faut déployer pour écouter (d'abord) afin de proposer un plan d'action recevable en fonction d'objectifs ou d'intérêts qui peuvent être divergents au départ. Il oblige les interlocuteurs à lire dans le dictionnaire de l'Autre pour comprendre l'organisation de ses attentes, besoins, contraintes, désirs, espoirs, fantasmes, gênes, humeurs, idées, joies, karmas, lubies, moyens, normes, objections, projets, quantités, repères, savoirs, traditions, unités, vérités, warnings, xénomania, ysopets, jusqu'aux plus subtils zestes de fantaisies.

81 Comment prévenir et surpasser les conflits ?

Les conflits représentent la plaie majeure qui handicape les groupes de travail, et certains participants se complaisent dans l'émergence et la pérennisation de ces dialogues de sourds, de ces agressions qui virent à la violence verbale et déchaînent des passions mortifères pour la vie d'un organisme de travail. Pire encore, certains dirigeants se délectent d'un climat conflictuel car ils voient dans la provocation du conflit et son entretien la seule façon d'exercer leur pouvoir en imposant et en maintenant un rapport de forces perpétuel.

Tableau 81.1 La prévention des conflits

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
9	Réguler et traiter les conflits	Entretien de régulation
		Évaluation et perfectionnement des compétences relationnelles
		Définition d'objectifs réalisables et d'un plan d'action structuré en étapes

Cette stratégie typiquement perdant/perdant (le manager perd en efficacité et en crédit, tandis que le salarié se démotive et travaille, *a minima*, en générant un enchaînement de dysfonctionnements allant de la non-qualité au sabotage, de l'absentéisme au suicide) est censée éliminer leurs rivaux, faire taire leurs collaborateurs et exercer un pouvoir terroriste qui exclut toute discussion, tout en enterrant la communication au sein de l'organisation. Les dégâts qui s'ensuivent sont à la mesure de ce désastre, comme France Télécom le démontre.

Il est évidemment exclu qu'un groupe de projet vive dans un tel enfer, et tout chef de projet conscient de ses responsabilités sera bien inspiré d'évaluer sa propension au conflit en souscrivant au test ci-dessous (tableau 80.2). Selon les résultats obtenus sur le terrain, il pourra alors se mettre en devoir d'exercer « la communication positive » aussi bien :

- en démontrant son attitude résolument optimiste et positive,

- dans le choix de son vocabulaire à l’oral comme à l’écrit,
- en exerçant sa patience en répondant aux questions, objections et oppositions de façon constructive,
- en utilisant la démarche qui structure toute rencontre privilégiant d’abord l’expression d’autrui avant d’avancer ses arguments ciblés en réponse afin d’élaborer un plan d’action concerté.

Dans le test ci-dessous, l’évaluation de ce savoir-être, érigé en compétence opérationnelle, comporte quatre degrés croissants d’excellence : 1, pas du tout ; 2, parfois ; 3, le plus souvent, je m’y efforce ; 5, toujours, je peux le prouver.

Tableau 81.2 Savez-vous éviter le conflit ?

	Savoir-être - Pratiquer « la communication positive[®] » pour gérer un conflit	1	2	3	5
1	Je sais me programmer de façon optimiste et positive				
2	Je sais comment influencer autrui de façon constructive				
3	Je sais élaborer une stratégie pour entrer en relation avec autrui				
4	Je sais transformer les oppositions et les conflits en coopération				
5	Je suis attentif à l’expression gestuelle, la mienne et celle des autres				
6	Je pratique les principes de l’écoute active organisés dans une démarche de dialogue finalisée dans un plan d’action				
	Score sur 30				

Cotation :

De 6 à 12 : Vite une formation !

De 13 à 20 : Un stage va vite s’imposer à vous...

De 21 à 25 : C’est bien, vous pouvez encore progresser !

De 26 à 30 : Bravo ! Vous êtes un modèle de comportement !

Les items (ou propositions) de ce test mettent en évidence les actions fondamentales qui concourent à prévenir et à traiter un conflit. Si cet écueil survient et se profile à l'horizon des relations, il convient de le tuer dans l'œuf en réunion : synthèse, pause, humour et rendez-vous pour une rencontre avec ceux qui se trouvent sur cette pente conflictuelle pour un entretien de régulation. Le dialogue qui s'instaure alors, à partir de cette opposition initiale, doit permettre d'analyser la situation, d'évacuer les ressentis négatifs (par un phénomène de libération par la parole qui s'exprime et opère un effet cathartique), puis d'élaborer un plan d'action qui permette d'éviter le renouvellement de cette séquence conflictuelle.

En règle générale, l'analyse de la carte des compétences et des niveaux acquis dans tel ou tel domaine montre qu'un perfectionnement s'impose, car le déficit est dans la majorité des cas à la source d'une opposition. L'apprentissage et le perfectionnement du dialogue, de l'intelligence affective et du *brainpiercing* concourent à cette prévention indispensable pour établir et maintenir des relations harmonieuses au sein d'une équipe de projet. C'est la condition vitale pour sa réussite. Le chef de projet doit garder à l'esprit que toute dérive doit faire l'objet d'un entretien de face à face avec chacun des participants impliqués dans l'émergence du conflit. Ce dernier réactive la mise en œuvre de structures mentales archaïques qui, n'ont pas lieu d'être lors d'un projet et, de façon plus générale, dans le monde du travail qui comporte, par ailleurs, suffisamment de conditions dommageables pour la santé mentale.

En résumé, le conflit est le résultat de relations interpersonnelles qui n'ont pas fait l'objet d'une préparation en termes de choix des compétences, de cohésion du groupe et de définitions d'un plan de travail clair et structuré en étapes.

7

Animer un projet en tant que « chef de projet »

82 Comment favoriser la coopération dans un groupe ?

Le chef de projet doit établir, puis maintenir la cohésion du groupe. Cet objectif passe par l'analyse de la coopération de chaque membre du groupe qu'il doit conduire à s'établir aux niveaux 6 et 7 de la grille d'analyse ci-dessous.

Tableau 82.1 Grille de repérage de la coopération d'autrui

	X1	X2	X3
Niveau 1			
Comportement global de fermeture et de blocage			
Absence manifeste de préparation			
Expression laconique, réticente, sporadique, agressive			
Niveau 2			
Manque évident de coopération et de préparation			
Refuse d'analyser les faits et de s'engager dans des objectifs de progression déclarés comme inutiles			
Se dit d'accord du bout des lèvres, mais prêt à faire ce qu'il veut			
Niveau 3			
Apparemment peu concerné et peu impliqué dans le travail en cours			
Se déclare investi ailleurs (activités extra-professionnelles) et pressé d'en finir			
Expression facile, mais hors sujet			
Niveau 4			
Bloqué sur toute réflexion, apparemment peu déterminé vers des objectifs			
Seulement motivé par des récompenses matérielles et des activités extérieures			
Expression hachée, saute du coq à l'âne			

	X1	X2	X3
Niveau 5			
Ne progresse qu'avec réticence et de nombreuses objections et reconnaît difficilement les faits			
Expression aisée pour s'auto-justifier en permanence et rejeter ses responsabilités ou sa part de travail			
A préparé sa participation et parvient à s'engager dans un plan d'action Attend des preuves tangibles de soutien			
Niveau 6			
Coopération d'ensemble aisée assise sur une préparation ou étude préalable du dossier, sauf sur certains points de détail ou sur un des aspects de relations ou de compétences			
S'engage facilement verbalement, plus réticent vis-à-vis d'objectifs écrits			
À tendance à éluder les modalités pratiques du plan d'action			
Niveau 7			
Prend une part active aux réalisations du groupe, montre une coopération active, efficace et analyse avec réalisme ses performances et compétences			
Propose lui-même des actions concrètes et des objectifs auxquels il a réfléchi et pour lesquels il manifeste sa détermination avec des points de contrôle et des moyens tangibles			
Présente des propositions et objectifs inattendus, pertinents et utiles pour la progression du travail en groupe			

83 *Êtes-vous sûr de vous pour conduire un projet ?*

Il est impératif de savoir s'imposer à un groupe de travail dont les participants n'ont aucun lien hiérarchique avec celui qui conduit le projet. Celui-ci doit donc développer une compétence fondamentale : l'affirmation de soi.

Ce domaine concerne l'ensemble des connaissances, des pratiques et des techniques qui favorisent la connaissance de soi, et notamment les points forts des caractéristiques personnelles²¹, afin de se situer par rapport aux autres, de présenter et de défendre son point de vue en toutes circonstances dans le respect de celui d'autrui afin d'être reconnu comme quelqu'un de bon conseil.

Cette affirmation conduit à développer la confiance en soi, nécessaire pour aborder le désarroi d'un coaché tout prêt à éprouver la stabilité d'un coach. Elle constitue, en outre, une compétence qui soutient le processus de communication, en exposant des arguments et en défendant son point de vue, tout en prenant en compte celui d'autrui grâce à la réutilisation de son vocabulaire et notamment, de ses mots-clés.

Son installation et son développement se caractérisent par un certain nombre de procédures et d'exercices d'entraînement dont les principales sont présentées dans le tableau ci-dessous, des plus simples au plus complexes.

La cotation s'exprime de 1 à 5 :

1 : *non*,

2 : *un peu, parfois*,

3 : *oui, le plus souvent*,

5 : *toujours*.

21 Pour Antonio Damasio, c'est « *Le sentiment même de soi* », Odile Jacob, 2002, et F. Fanget nous ordonne « *Affirmez-vous !* » en proposant des techniques pour nous y aider, Odile Jacob, 2003.

Tableau 83.1 Êtes-vous sûr de vous ?

	Procédures d'affirmation de soi	Évaluation de 1 à 5
1	Vous vous connaissez et vous êtes fixé des objectifs réalistes dans la vie	
2	Vous avez conçu un projet vital (professionnel ou personnel)	
3	Vous connaissez vos principales caractéristiques de personnalité (points forts et faibles)	
4	Vous vous décidez facilement au quotidien	
5	Vous prenez aisément la parole en public (exposé, réunion, entretien) et savez exposer calmement vos idées et défendre vos arguments	
6	Vous êtes déterminé dans vos projets, grâce à un plan d'action mûrement réfléchi, ou lorsque vous avez une requête à formuler à quiconque	
7	Vous analysez les arguments contraires d'autrui et les utilisez pour faire réfléchir autrui sur votre point de vue	
8	Vous entretenez des relations constructives avec votre entourage professionnel	
9	Vous êtes écouté et respecté dans une réunion ou dans un entretien délicat	
10	Vous vous sentez parfaitement à votre place dans la société et reconnu comme un référent dans votre domaine	
	Votre score sur 50 Niveau maximum atteint =	

84 *Comment concevoir le rôle du chef de projet ?*

La définition des bases théoriques et la pratique effective du management d'équipe, telles qu'elles peuvent être manifestées par un chef de projet tout au long du déroulement de son action, de l'idée à sa réussite concrète à la satisfaction de toutes les parties prenantes, dont la communication positive constitue la clé de voûte, impliquent un autre changement fondamental de paradigme.

Tout projet d'envergure doit être l'occasion de faire évoluer la conception du management dans ses relations avec tous les acteurs concernés et notamment, avec les partenaires sociaux. Ceux-ci doivent désormais mériter leur appellation et jouer dorénavant dans le même camp : celui de la qualité, c'est-à-dire celui du service dû au client. Cela revient à prendre en compte, puis à satisfaire les attentes de toutes les parties prenantes impliquées par le déroulement du projet. Cette qualité, recherchée par tous, doit être comprise comme une réponse aux exigences convergentes, donc dialogiquement reconnues et acceptées, de tous les acteurs, internes et externes, de l'organisation.

Ainsi, pour que ce « management total » impulsé par le mentor d'un projet soit crédible, il faut qu'il pénètre dans l'organisation, à la fois par l'entremise des relations quotidiennes instaurées par les managers avec leurs collaborateurs, mais aussi par le biais de nouvelles règles, définies plus haut, entre les partenaires sociaux. Or, le défi est difficile à relever. En effet, l'histoire sociale du siècle précédent montre à l'évidence qu'à chaque avancée sociale déclarée en théorie, voire légalement instaurée, a correspondu en pratique une régression des relations sociales, à telle enseigne qu'à tous les niveaux de l'organisation, le moindre salarié s'est senti dupé et « jurant, mais un peu tard... ».

Il faut donc bien admettre que toute annonce de changement, toute instauration d'une nouvelle donne sociale, tout projet d'établissement, toute déclaration d'intention d'inspiration réglementaire, patronale ou même gouvernementale, se heurte désormais à l'incrédulité la plus totale des salariés de base comme des prétendus partenaires sociaux.

Comment remédier, dans les faits, à cet état de choses ?

La réponse est d'une simplicité théorique extraordinaire : il s'agit, pour chaque manager, de montrer et démontrer dans ses paroles, ses actes, ses attitudes et son comportement courant quotidien, les vertus énoncées plus haut comme étant celles du management d'équipe (écoute active, dialogue permanent, encouragement continu, évaluation concertée des compétences et prise en compte des besoins et attentes spécifiques de chaque collaborateur) tout en se faisant le héraut des valeurs de l'organisation et donc aussi de ses contraintes, enjeux et défis...

Quelques exemples suffiront à éclairer la pratique relationnelle exigée du chef de projet. Pour les rendre démonstratifs, nous sommes bien évidemment obligés de définir des interdits pour que chacun puisse les repérer plus aisément, notamment à l'occasion des réunions de travail comme dans le cadre de l'entretien, situation ordinaire de face à face dans laquelle l'analyse et l'appréciation des compétences se déroulent couramment. Ainsi, le chef de projet montrera l'exemple pour :

- s'interdire des réponses cinglantes (meurtrières),
- chasser les formulations négatives (mal comprises),
- éviter les réponses à tout (insupportables),
- céder le dernier mot à l'autre (quel renoncement !),
- éliminer les intonations massacantes (adoucir la voix),
- évincer les silences en guise d'explication (méprisants),
- bannir l'ironie et modérer son humour (dévastatrice pour l'une et peu prisé pour l'autre),
- ne pas hausser les épaules (rejet d'autrui),
- ne pas montrer sa mauvaise humeur (caractérielle),
- ne pas juger de façon définitive, accuser, décourager, anéantir, avilir, infantiliser, nier le *moi* des autres, désespérer, se mettre en colère, injurier, critiquer, s'emporter, mésestimer, ridiculiser, ainsi que toute autre manifestation « rejetante » ou hostile,
- réfléchir avant de répondre à des agressions en introduisant un temps de silence et un amortisseur relationnel (pour favoriser détachement et lâcher prise),
- s'efforcer de répondre à un interlocuteur en l'impliquant en commençant sa phrase par « *vous, nous, vous me, je vous...* ».

85 **Quel est l'état d'esprit d'un chef de projet ?**

Conduire un projet, c'est avant tout réunir des femmes et des hommes autour d'une même idée, d'un problème ardu à résoudre puis, à l'aide d'une démarche méthodique et d'outils d'analyse et de résolution de problèmes.

De façon prioritaire et constante, manager un projet consiste à stimuler l'énergie de tous les membres d'une équipe, inciter à faire et obtenir des résultats en termes d'efficacité et de qualité dans des conditions de contraintes de plus en plus fortes et concurrentielles. Ce management de projet rénové dans sa conception et sa pratique humanistes entraîne l'adhésion de tous à des objectifs ardues qui nécessitent la prise en compte des besoins fondamentaux de chaque homme et femme au travail, la mise en œuvre d'une méthode de management relationnel basée sur l'animation du groupe de travail, l'écoute active permanente et l'exemplarité, et surtout dans les situations les plus difficiles où l'autre s'oppose.

Maîtriser ces situations de tension et de travail consiste donc essentiellement à transformer la tendance au rapport de force en situation propice au dialogue, afin de satisfaire à la fois aux buts du projet et aux aspirations de chacun des protagonistes qui doivent continuer à collaborer. La pratique méthodique du chef de projet, pour conduire ses relations lors des entretiens et réunions qui parsèment le déroulement d'un projet, souscrit donc aux principes méthodologiques suivants.

1. La philosophie est humaniste

Le chef de projet doit concevoir autrui comme un *alter ego* autonome qu'il s'agit de considérer et de respecter et d'accepter de façon authentique dans toutes ses manifestations, même les plus irritantes. C'est dans l'opposition qu'une relation constructive peut se construire, et dans la coopération qu'elle trouve sa pérennité. L'une et l'autre ne sont que les faces complémentaires d'une action commune, et le chef de projet doit comprendre que l'homme est au centre du projet comme le revendiquait déjà Edwards Deming pour la démarche qualité. Sa participation est conditionnée à l'expression de ses réticences qui lui permettent de retourner une idée et d'en

comprendre le bien-fondé. C'est difficile à accepter pour un chef de projet pressé, mais incontournable pour l'adhésion des participants au groupe de travail.

2. L'état d'esprit général

Il est positif, dans la mesure où il faut et il suffit de décider instantanément d'être positif pour le montrer ensuite, immédiatement dans son comportement. Il faut donc revenir au précepte de Carl Rogers qui invitait ceux qui s'engageaient dans la relation d'aide, centrée sur l'autre, à avoir une « perception positive de la relation ». Cette décision suppose de renoncer à toutes les excellentes raisons que nous avons de faire notre mauvaise tête, d'être de mauvaise humeur ou en colère contre autrui.

Prendre les choses du bon côté, aller de l'avant et rester optimiste en se projetant vers l'avenir pour avoir prise sur lui, sont les déterminants de cette décision capitale pour la relation qui s'instaure. Pour ce faire, il faut respirer profondément, penser, percevoir, ressentir et agir « positif », puis graver son cerveau en conséquence, c'est-à-dire avec une bonne dose d'autosuggestion optimiste et positive.

3. Le comportement manifeste et observable

Il se traduit dans un corps et des gestes ouverts, envoyant ainsi un message général d'accueil de l'autre et de satisfaction concernant la rencontre qui s'annonce, surtout si celle-ci est devancée par des antécédents difficiles et un contexte complexe. Là encore, il s'agit d'une décision réfléchie alors même que notre affectivité est contrariée et que l'on n'a guère envie d'être conciliant. Encore une fois, il s'agit de respirer profondément et de commander au corps cette ouverture : pieds à plat sur le sol, jambes disjointes, buste tonique, mains et bras décroisés, visage ouvert et regard droit, articulation posée et rythme lent.

4. Le vocabulaire choisi

Il utilise des formulations et une syntaxe positives, et un effort constant est effectué pour éviter les négatifs absolus qui nous mettent en opposition avec autrui de façon incontrôlée. Ces négatifs sont autant de tics expressifs incompatibles avec la réflexion nécessitée par le dialogue (*non, oui... mais, mais si !, essayer, petit, problème, ne... pas, faute, coupable, responsable...*). Il existe aussi des

mots connotés négativement pour autrui, plus difficiles à détecter. Cet effort tenace doit se poursuivre pour transformer méthodiquement les négatifs d'autrui en autant de positifs.

5. L'expression factuelle

Elle est factuelle, en apportant des preuves matérielles, des exemples concrets et des chiffres vérifiés. Le chef de projet communicant s'efforcera donc de toujours resituer, à ce niveau de la relation, son interlocuteur trop heureux de souvent s'échapper dans de grandes idées générales, de s'égarer dans les méandres de « conserves culturelles » ou de pensées inopérantes, de renvoyer la responsabilité de ses actions à d'autres, à ratiociner dans un passé mort depuis longtemps, ou quelquefois même à se réfugier dans des émotions et des « rackets » hors de propos qui doivent être interprétés comme autant de stratagèmes pour fuir la relation.

86 Comment valoriser l'apport de chacun ?

La reconnaissance est certainement l'une des bases essentielles de la motivation au travail, car elle conditionne l'investissement dans une tâche comme l'engagement dans l'action.

Lors de chacune de ses rencontres avec un participant, voire une partie prenante, comme lors d'un travail de groupe, le chef de projet sera donc bien avisé de se demander comment la manifester pour qu'elle aille droit au cœur de chacun de ses interlocuteurs et l'enveloppe dans un sentiment unique : celui de servir à quelque chose parce qu'il est reconnu comme quelqu'un d'exceptionnel, une pièce indispensable au déroulement du projet, une personne à part entière qui est appréciée pour ses idées, ses compétences et son apport.

Cette reconnaissance se traduit par une écoute active, par des mots de satisfaction et par des éloges subtils mais substantiels, prodigués à toute occasion en la matière et par expérience, le déficit de reconnaissance est conséquent de la part de celui qui l'attend et jugé trop souvent superflu par celui qui doit l'accorder et se fait trop fréquemment et trop longuement parcimonieux.

Il convient de reconnaître l'autre, non plus comme un double insupportable, mais comme un *alter ego* indispensable dans sa complémentarité et son unicité. Au niveau du groupe, c'est le même principe qui s'applique : valoriser chaque personne afin que, de proche en proche, la pleine reconnaissance soit accordée à chacun comme à tous ses composants. Il revient au chef de projet, ainsi qu'à tous les hommes et les femmes dont c'est la fonction d'encadrer, de diriger et de fournir effectivement cette reconnaissance de souscrire à cette compétence relationnelle pour remplir leur fonction et répondre à ce que leur équipe attend d'eux : écoute, dialogue et encouragement.

Le management doit fonder et stimuler cette reconnaissance dans une pratique quotidienne authentique, exigeante et respectueuse de l'identité de chacun. Cette identité doit donc être connue et appréciée dans ses diverses composantes, notamment en termes de compétences, afin que chacun puisse donner le meilleur de lui-même et atteindre des objectifs de progression structurés, définis et acceptés, en concertation permanente avec l'encadrement, voire les collègues.

Chacun étant apprécié dans son groupe, par ses pairs comme par sa hiérarchie, et de façon continue, il devient donc connu et reconnu dans ses savoirs et ses savoir-faire, qui sont valorisés dans leur actualisation et encouragés dans leur progression. Chaque atteinte d'un objectif, chaque étape d'un projet, chaque résultat et bien sûr chaque succès deviennent, dès lors, un moment privilégié de la reconnaissance, à laquelle chacun a droit dans le cadre du management total. Un simple mot, un simple regard peut suffire. Cependant, pour y consentir, il convient souvent de maîtriser un comportement dont les composantes sont plus complexes, et qui a tendance à manifester plus de rejet spontané que d'acceptation d'autrui.

87 *Comment faire progresser chacun ?*

La progression est certainement une motivation puissante pour justifier l'implication dans un projet, alors que cette charge constitue un supplément de travail par rapport à celui demandé dans une fonction. En effet, le besoin de progresser constitue, avec l'expression, l'information et la reconnaissance, le quatrième besoin psychologique fondamental aussi vital que la faim, la soif ou d'autres besoins physiologiques.

Le chef de projet peut donc fonder son leadership sur ce besoin qui constituera un allié à tout effort. Chacun d'entre nous a à cœur de progresser, de faire mieux, mais à une condition : être constamment encouragé. Nous sommes de véritables « machines affectives » dont l'énergie motrice est constituée par l'encouragement continu prodigué par notre entourage immédiat : collègues, conjoint, enfant, chef ou subordonnés et même simple passant.

La clé de la motivation et de l'implication réside dans l'essence même de notre humanité : l'Homme est normalement motivé parce qu'il se cherche en permanence. Il veut se trouver, s'atteindre, se comprendre, être satisfait de ce qu'il est et de ce qu'il fait... Le chef de projet doit simplement permettre à chacun des participants de se diriger sur cette voie royale en levant les obstacles, les interdits, les enfermements prodigués par les tenants d'une conception archaïque des structures organisationnelles. À ce titre, la participation à un projet constitue un degré de liberté appréciable pour échapper à la routine, apprendre de nouvelles techniques (celles du travail en groupe notamment), acquérir des responsabilités et progresser en dehors d'un travail habituel plutôt conventionnel.

« *Qui suis-je ?* » Pour répondre à cette question et parvenir au terme de cette quête incessante de l'Homme – dont Einstein disait qu'elle ne se réalisait que le jour de sa mort –, il est obligé de s'améliorer chaque jour davantage. La participation à un projet lui fournit une excellente occasion de viser cet objectif et parfois de le dépasser.

Le chef de projet devra veiller à surmonter le seul obstacle à cette quête éperdue pour mieux faire, car chacun des participants est une machine dont les moteurs et les freins entrent en concurrence et

expliquent souvent le surplace et la démotivation : en s'autolimitant, en étant négatif, en manifestant critique et pessimisme à tout propos. L'entourage familial, éducationnel, organisationnel n'a pas facilité les choses puisqu'il censure, limite, sanctionne, félicite du bout des lèvres et critique à toute occasion. Un bravo par jour, un sourire de sympathie, une intonation chaleureuse, une décision concertée accompagnée d'une explication, et la machine humaine, alimentée par l'énergie affective ainsi délivrée, tourne à plein régime, prête à affronter les montagnes et à relever tous les défis.

Au cours d'une séance de travail, les premières idées émises peuvent être approximatives, mais si le flot de paroles qui les exprime est bien accueilli, favorisé et stimulé par le chef de projet comme par le reste du groupe, alors la créativité, la coopération et la méthodologie mise en œuvre doivent permettre de trouver les solutions efficaces, libérées de la peur (du ridicule ou de la sanction). Dès lors que ce besoin de progression est co-stimulé avec bienveillance et encouragé à toute occasion, les propositions et les améliorations deviennent quotidiennes pour faciliter le travail, améliorer la qualité du service rendu, pour soi, sa tâche, les autres et bénéficier ainsi à la collectivité tout entière.

Le chef de projet, ayant cet objectif de stimuler constamment les besoins psychologiques fondamentaux des participants, doit inciter chacun à progresser, en proposant un « leadership par projet de compétences ». Cette responsabilité dynamise cette propriété consistant à rechercher de façon permanente et exigeante à progresser, à se transcender, à repousser ses limites, et déclenche ainsi un perfectionnement continu et incessant. Il appartient donc au chef de projet de développer ce puissant désir de progression, en approfondissant les savoirs et savoir-faire relationnels indispensables, ainsi que les savoirs et les pratiques techniques.

Dans le cadre d'un projet, il est de la même importance pour chaque participant de comprendre son rôle et de pouvoir le faire progresser tout au long du déroulement du projet. Ce sont les mêmes ressorts et les mêmes motivations qui sont en jeu. Il appartient au chef de projet de fournir les informations indispensables à la pleine compréhension des tenants et aboutissants du travail demandé, d'ensemencer régulièrement la réflexion de chacun (entretiens et réunions se justifient alors pleinement) afin qu'il détermine lui-même, par sa connaissance

renouvelée des processus de travail et l'affinement d'une méthodologie de travail en groupe, les axes et les moyens d'une progression continue.

Le dialogue permanent, organisé en une méthode et décliné en procédures formalisées, devient alors l'instrument de cette progression et du management de projet souscrivant aux besoins fondamentaux.

88 *Savez-vous anticiper les situations d'un chef de projet ?*

L'anticipation mentale est constituée par l'ensemble des connaissances, des techniques et des pratiques qui permettent de prévenir, de réduire et d'éliminer tout ressenti négatif lié à l'anxiété, au trac, au stress, et de façon générale, à des situations difficiles ou anxiogènes, en opérant des « incrustations mentales » positives ou en utilisant des procédures d'autosuggestion, d'anticipation et de visualisation²².

Cet ensemble de procédures contribue à la communication interpersonnelle, puisqu'elle permet de préparer les relations difficiles en prévoyant leur déroulement, aussi bien sur le plan de la stratégie que de la maîtrise affective, comme sur le plan du vocabulaire à utiliser ou du comportement à adopter qui sont, en quelque sorte, programmés à l'avance.

Cette compétence intervient puissamment dans la préparation du coach pour envisager les divers scénarii de la situation, maîtriser son affectivité contrariée, programmer un état d'esprit favorable à la relation, ouvert et optimiste, et prévoir les différentes possibilités du déroulement de la situation, afin de se positionner sur une trajectoire qui en garantit la réussite.

La cotation s'exprime de 1 à 5 :

1 : *non*,

2 : *un peu, parfois*,

3 : *oui, le plus souvent*,

5 : *toujours*.

22 Émile Coué, dans ses *Œuvres complètes* (Astra, 1976) parlait, lui, d'« autosuggestion » et d'« imagination » des situations à venir. Nous avons peur, parce que nous imaginons que nous allons avoir peur : il faut donc s'imaginer « rassuré » pour l'être dans la situation à venir. Pour sa part, Target propose des techniques regroupées dans un *Manuel de préparation mentale* (Chiron, 2003).

Tableau 88.1 Savez-vous anticiper les situations ?

	Procédures du <i>brainpiercing</i> ou anticipation mentale	Évaluation de 1 à 5
1	Vous connaissez et pratiquez l'auto-stimulation positive (maxime, haiku, poème, prière, représentation d'une situation plaisante, détente, souvenir agréable, récompense...)	
2	Vous savez programmer et mettre en pratique des impératifs d'action simple : aies, sois, pense, fais !	
3	Vous savez incruster et conserver des images mentales positives ou agréables pour surmonter une situation délicate	
4	Vous procédez régulièrement à des incrustations de mots, des caresses verbales à vous-même et à autrui, et prodiguez des encouragements fréquents à votre entourage	
5	Vous parvenez à réaliser une programmation positive sur une journée entière sans fatigue excessive	
6	Vous visualisez et conduisez mentalement des situations relationnelles difficiles à venir	
7	Vous transformez facilement des idées négatives en pensées et formulations positives	
8	Vous visualisez des scénarii futurs dynamiques	
9	Vous réalisez des incrustations d'objectifs vitaux et des plans d'action à long terme	
10	Vous parvenez à réduire, voire annihiler des souffrances psychiques et des douleurs corporelles	
	Votre score sur 50 = Niveau maximum atteint =	

Quelles sont les compétences relationnelles du chef de projet ?

Ces compétences sont communément identifiées comme un savoir-être qui facilite grandement la communication interpersonnelle et le maintien de relations satisfaisantes avec tous les participants et parties prenantes avec lesquels le chef de projet doit travailler. Le champ de ces compétences relationnelles est vaste et comporte plusieurs domaines spécifiques qui méritent d'être détaillés, à partir du tableau 89.1, comme nous l'avons réalisé par ailleurs²³.

Tout chef de projet peut apprécier son degré de compétence dans chaque domaine en appliquant la cotation suivante :

1 : *pas au point*,

2 : *pas très clair*,

3 : *satisfaisant*,

4 : *au top*.

Tableau 89.1 Évaluez vos compétences relationnelles de chef de projet

	Domaine	Objectif global	1	2	3	4
1	Accompagnement des participants	Prendre en charge chaque participant tout au long de son implication dans le projet				
2	Affirmation de soi	Mieux se connaître et se situer par rapport à autrui en défendant ses convictions, points de vue et avis				
3	<i>Brainpiercing</i> ou anticipation mentale	Anticiper, se programmer en positif et visualiser les solutions et issues aux problèmes et situations difficiles				

²³ Labruffe A., *Y a-t-il un pilote dans votre projet ? Prenez un mentor pour conduire le projet !*, Afnor Éditions, 2010.

	Domaine	Objectif global	1	2	3	4
4	Communication interpersonnelle	Échanger avec autrui en face à face et en groupe pour trouver un objectif commun et agir				
5	Connaissance de soi	Établir et prolonger un bilan personnel régulièrement visant à une meilleure compréhension de soi et de son interaction avec autrui				
6	Créativité	Utiliser une panoplie de méthodes rationnelles et ludiques pour résoudre des problèmes impossibles				
7	Délégation	Transférer des activités à autrui moyennant une procédure définie en commun incluant l'évaluation des compétences, l'estime des temps de réalisation et le contrôle de la réalisation				
8	Écoute active	Manifester concrètement l'intérêt bienveillant porté à autrui par l'utilisation de principes actifs				
9	Évaluation des compétences	Estimer et mesurer les savoirs et savoir faire de soi et d'autrui pour mesurer des écarts et définir des objectifs de progression ainsi que les plans d'action associés				
10	Intelligence affective	Affronter les situations et résoudre les problèmes en ramenant l'émotion à un niveau affectif positif vivifiant les processus intellectuels de façon optimale				
11	Leadership	Être reconnu par autrui comme quelqu'un dont les avis et recommandations sont unanimement suivis				

	Domaine	Objectif global	1	2	3	4
12	Management relationnel	Mettre en œuvre un ensemble de savoirs et savoir-faire pour mener des actions visant à encadrer, stimuler et motiver les participants				
13	Pédagogie	Utiliser une méthode interactive utilisée pour rendre vivant un enseignement et transférer une compétence				
14	Qualité relationnelle	Manifester un comportement permettant d'être reconnu comme quelqu'un avec qui il est agréable de communiquer et de travailler				
15	Travail en équipe	Pratiquer une méthodologie d'efficacité utilisant la dynamique d'un groupe de travail				

L'ensemble de ces compétences relationnelles conditionne la réussite de tout projet, quels que soient, par ailleurs, les compétences proprement techniques et l'outillage méthodologique du chef de projet.

Comment établir la carte de compétences d'un chef de projet ?

L'évaluation des compétences nécessaires à la conduite d'un projet est la première action à déterminer pour faire un choix décisif parmi les postulants. Cette évaluation détermine évidemment la réussite du projet dans la mesure où, à toutes les étapes, le chef de projet est une source de savoir, un exemple à suivre et un modèle de comportement.

La carte des compétences d'un chef de projet peut être établie sur le modèle du tableau 91.1 (cf. question suivante) en retenant les savoirs et savoir-faire utiles au déroulement du projet et en les comparant à ceux possédés par le chef de projet. Cette carte comparative comporte aussi une mesure des écarts, des ressources et des déficits dont chacun détermine :

- un plan d'action concernant l'acquisition d'un perfectionnement,
- la délégation, pour un domaine, à un participant du groupe de projet
- le transfert de connaissances d'un spécialiste, ayant un niveau excédentaire dans tel ou tel domaine, aux autres membres du groupe.

Le tableau 91.1 présente la carte des compétences d'un chef de projet ayant pour mission de fédérer plusieurs maisons de retraite en une seule entité. Cette carte s'avère valable, moyennant adaptation, pour tout chef de projet confronté à des changements organisationnels et devant, notamment, mettre en place un projet d'établissement.

Dans cette situation critique, rencontrée à plusieurs reprises dans notre activité récente auprès de chefs de projets du secteur santé, les parties prenantes sont nombreuses pour un projet au long cours, qui peut s'étaler sur une ou plusieurs années.

L'exemple suivant concerne la cartographie des compétences d'un chef de projet devant mettre en place un projet d'établissement pour une maison de retraite innovante, en tenant compte des attentes des différentes parties prenantes. Cette carte est adaptée à la spécificité des compétences exigées et prend en compte les connaissances requises par les différentes parties prenantes du projet, à savoir :

- la DDASS (Direction départementale de l'action sanitaire et sociale) et la DRASS (Direction régionale de l'action sanitaire et sociale), évidemment, qui commanditent le projet,
- l'ARH (Agence régionale de l'hospitalisation) qui accorde et supervise l'accréditation de ces établissements,
- l'ANFH (Association nationale de la fonction hospitalière) qui peut fournir des fonds pour les formations nécessaires,
- l'ARS, la nouvelle Agence de santé qui fédère les organismes existants en une seule entité,
- les maires des communes concernées qui craignent qu'une partie de leur pouvoir sur ces établissements ne leur échappe,
- les élus de ces communes dont certains sont responsables de l'action sanitaire et sociale,
- les architectes et maîtres d'ouvrage impliqués dans les rénovations et les mises aux normes impératives,
- les familles des personnes âgées,
- les pensionnaires de ces établissements,
- les personnels soignants et leurs représentants qui craignent pour la pérennité de leur emploi,
- les personnels techniques qui vont devoir se déplacer dans de multiples endroits pour opérer les réparations et installations nécessaires (plomberie, chauffage, électricité, mécaniques, divers bricolages),
- les responsables qui doivent collaborer entre eux,
- les fournisseurs extérieurs surtout quand le service de cantine, par exemple, est externalisé,
- les conseillers généraux qui veulent garder une partie de leurs responsabilités et de leur prestige pour revenir devant leurs électeurs.

91 *Quelle peut être la cartographie des compétences d'un chef de projet ?*

Dans le droit fil de l'exemple précédent, exposé à la question 90, la cartographie des compétences d'un chef de projet peut être établie sur le modèle suivant (tableau 91.1).

Tableau 91.1 Exemple de carte des compétences d'un chef de projet

Chef de projet pour la fédération de plusieurs établissements hospitaliers						
	1 Domaines de compétence	2 Niveau requis/4	3 Niveau et degré acquis	4 Écart ressources et déficits	5 Plan d'action (formation, délégation/ transfert)	6 Remarques
1	<i>Assertiveness</i> ou affirmation de soi	3				
2	<i>Brainpiercing</i> ou anticipation mentale	3/4				
3	Communication interpersonnelle	3/4				
4	Compétences (évaluation des)	3				
5	Connaissance de l'organisme	4				
6	Créativité	3				
7	Efficacité per- sonnelle	4				
8	E-tutorat	3				
9	Expression écrite	3				
10	Expression orale	3				

Chef de projet pour la fédération de plusieurs établissements hospitaliers						
	1 Domaines de compétence	2 Niveau requis/4	3 Niveau et degré acquis	4 Écart ressources et déficits	5 Plan d'action (formation, délégation/ transfert)	6 Remarques
11	Gériatrie	2/3				
12	Groupe (dynamique de)	2/3				
13	Intelligence affective	2/3				
14	<i>Leadership</i>	2/3				
15	Méthodologie	3/4				
16	Pédagogie des adultes	2/3				
17	Qualité (démarche)	3/4				
18	Soins infirmiers	2/3				
19	Temps (gestion du)	3/4				
20	Veille technologique	3/4				

Légende du tableau :

La première colonne indique les divers domaines de compétences exigés du chef de projet.

La deuxième indique le niveau requis sur une échelle en quatre niveaux. Dans la plupart des domaines le niveau 3, celui de la maîtrise des situations complexes, est celui exigé.

L'identification « 2/3 » indique les niveaux opérationnels requis dans un groupe de travail : si le chef de projet peut intervenir au commencement avec un niveau 2, il sera bien inspiré de se perfectionner pour atteindre un niveau 3, qui lui permettra d'intervenir avec plus de

confort afin de gérer les probables situations difficiles qui émergent dans un groupe de projet au long cours.

L'indication « N + » indique que le niveau minimum requis se situe au minimum à N et qu'il convient de se perfectionner pour atteindre avec le temps et l'expérience le niveau supérieur, voire celui de spécialiste, attendu de chefs de projet expérimentés prêts à surmonter des difficultés et à conduire le projet à son terme.

Le chef de projet pourra ensuite établir son autodiagnostic (et celui de ses collaborateurs) en indiquant dans la colonne 3 le niveau atteint, identifier les écarts constatés dans la colonne 4, prévoir un perfectionnement dans la colonne 5 et noter ses remarques dans la 6^e.

92 *Quels sont les outils de l'efficacité personnelle ?*

C'est un immense champ de savoirs et de savoir-faire, de pratiques et de procédures, essentiellement techniques qui résulte de la pratique d'un ensemble d'autres domaines qui concourent à une meilleure efficacité au sein d'un groupe de projet. Pour les participants, la mise en œuvre de ce champ de compétences sert dans toutes les fonctions et à toutes occasions.

En effet, il représente en quelque sorte l'outillage instrumental ou la culture technique de l'homme du XXI^e siècle, que ce soit pour analyser un problème, travailler avec autrui, prévenir et résoudre un conflit, prendre des notes ou analyser des chiffres. L'utilisation des domaines de compétences, qui fondent l'efficacité d'un groupe de travail, se fait de façon conjointe, car plusieurs domaines s'entremêlent à chaque fois qu'une réflexion est engagée et qu'une tâche doit être menée à bien. Le référentiel présenté au cours de ce chapitre a donc une double utilité : à la fois mesurer un niveau de compétence puis déterminer un objectif de progression afin de choisir et mettre en œuvre les entraînements et apprentissages nécessaires au perfectionnement décidé.

L'efficacité personnelle résulte de la mise en pratique de l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir faire regroupant les techniques et les procédures (lecture, écriture, calcul, expression, gestion de temps...) qui permettent de traiter un problème technique ou relationnel, avec diligence, à la satisfaction d'autrui et de soi. Cette efficacité résulte aussi évidemment de l'ensemble des compétences techniques, personnelles et relationnelles exercées et conjuguées de façon adaptée à résoudre les problèmes, difficultés et d'atteindre les objectifs déterminés à chaque étape d'un projet, par un chef de projet comme par chacun des participants au projet.

Tableau 92.1 Évaluation de l'efficacité personnelle

N°	Intitulés des niveaux de compétence	1	2	3	4
1	Analyse et traite des problèmes simples utilisant les techniques de base (lecture, écriture, calcul, expression, priorités)				
2	Analyse seul ou en petit groupe des problèmes demandant la coopération d'autrui				
3	Traite des problèmes complexes et propose des solutions				
4	Traite des problèmes complexes en groupe de projet et rédige des plans d'action				

Le champ de l'efficacité est vaste et comporte plusieurs domaines spécifiques qui méritent d'être détaillés comme indiqué dans le tableau 92.2 ci-dessous.

Tableau 92.2 Les domaines spécifiques de l'efficacité personnelle

		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
1	Anglais	100 mots, phrases usuelles	200 mots conversation courante, verbes irréguliers	exposés, négociation	bilingue
2	Bureautique	traitement de texte	Pack Office, Internet	logiciels spécifiques	Amélioration des fonctionnalités
3	Calcul	4 opérations, calcul mental	pourcentage, moyenne	schémas, graphiques	statistiques, probabilités
4	Communication positive	échange à 2 ou plusieurs	argumentation et défense d'idées, conduite d'entretien	présentation de projet, conduite de réunion	négociation, prévention et traitement de conflits

		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
5	Connaissance de l'institution				
6	Expression écrite	lettre, prises de notes	note de service	compte rendu, bilan	rapport
7	Expression orale	prise de parole à 2 ou petits groupes	échange argumenté	exposé en groupe	conférence devant une assemblée
8	Information	courante	lecture rapide	dégagement des idées clés et du plan	dégagement de résumés et synthèses
9	Lecture	courante	lecture rapide	dégagement des idées clés et du plan	dégagement de résumés et synthèses
10	Méthodologie	plan de travail	résolution de problèmes	travail en groupe	organisation d'équipe
11	Organisation				
12	Projet (conduite et participation à)				
13	Qualité (démarche)				
14	Temps (gestion du)	plan de journée, agenda	priorités, estimation des temps	plan mensuel, Pert, Gantt, MS project	imprévus
15	Veille technologique	plan de journée, agenda	priorités, estimation des temps	plan mensuel, Pert, Gantt	imprévus

L'ensemble de compétences de l'efficacité personnelle représente l'outillage instrumental ou la culture technique de l'homme du XXI^e siècle, que ce soit pour analyser un problème, travailler avec autrui, prévenir et résoudre un conflit, prendre des notes ou analyser des chiffres. L'utilisation des domaines de compétences, qui fondent l'efficacité d'un groupe de travail, se fait de façon conjointe, car plusieurs domaines s'entremêlent à chaque fois qu'une réflexion est engagée et qu'une tâche doit être menée à bien. Le référentiel présenté au cours de ce chapitre a donc une double utilité : à la fois mesurer un niveau de compétence, puis déterminer un objectif de progression afin de choisir et mettre en œuvre les entraînements et apprentissages nécessaires au perfectionnement décidé.

93 *Comment anticiper entre plusieurs options et décisions ?*

La plupart des projets comportent de multiples critères et le choix des stratégies s'avère alors délicat pour se prononcer entre les options qui s'offrent. Ce problème de décision met en jeu un système d'évaluation des alternatives ou des actions possibles. L'analyse compensatoire représente un système d'évaluation faisant appel à un ou plusieurs critères de décisions. Un critère de décision désigne un indicateur qui permet de repérer dans quelle mesure les actions envisagées satisferont les objectifs du projet. Comment agir en cas de plusieurs options sans perdre l'information importante ?

L'analyse multicritères est un outil d'aide à la décision permettant d'effectuer un choix en fonction de critères préalablement définis.

Parmi les exemples classiques des actions à comparer, citons les appels d'offres, les différentes idées de nouveau produit pour un service de recherche et développement, les dossiers de demande de crédits pour une banque, les candidats à un poste lors d'un recrutement, les différents trajets entre les entrepôts pour des livraisons prévues... Les critères dépendant du problème peuvent être de nature quantitative comme qualitative : le coût et la durée pour les appels d'offres, la facilité de production ou la durée de vie pour un nouveau produit, l'âge et les revenus pour un demandeur de crédit à la banque, la durée des trajets ou le nombre d'employés disponibles pour les livraisons...

L'objectif principal de l'analyse compensatoire appliquée aux problèmes multicritères est d'aider le décideur quand il ne peut pas donner une préférence particulière de quelques critères et de transformer le problème multi-objectif en problème uni-objectif. Dès lors, l'utilisation de cet outil passe par les quatre étapes suivantes :

- établir une liste de variables importantes,
- comparer les critères,
- appliquer des pondérations,
- agréger les résultats et obtenir un score pour chaque alternative.

Exemple :

Il faut faire un choix entre trois idées de produits nouveaux A1, A2 et A3. Quatre critères sont utilisés :

- K1 (la facilité de commercialisation),
- K2 (la stabilité et la durée de vie du produit),
- K3 (la facilité de production),
- K4 (le potentiel commercial).

Chaque produit est jugé sur une échelle hiérarchique de :

- « très bon » (TB),
- « bon » (B),
- « médiocre » (M) à
- « mauvais » (MM).

Chacune de ces indications doit être précisée comme dans l'exemple ci-dessous par des raisons probantes.

Un « très bon produit » sous l'angle du critère K3 peut être réalisé avec des équipements actuellement inemployés, ne nécessitant aucune technologie nouvelle, bénéficiant de facilités d'approvisionnement en matières premières... Au contraire, un « mauvais produit » sous l'angle K3 sera caractérisé par la nécessité d'équipements nouveaux, une technologie à inventer ou mal maîtrisée par l'entreprise, des matières premières rares et chères...

L'application d'un modèle compensatoire conduit au tableau simple suivant :

Tableau 93.1 Analyse compensatoire simplifiée

	TB	B	Moyen	Médiocre	Mauvais
K1= Commercialisation	A1		A2	A3	
K2= Stabilité, durée de vie		A2	A1;A3		
K3= Production	A2		A1		A3
K4= Potentiel		A2;A3		A1	
Notes	5	4	3	2	1

Les critères de décision n'ont pas toujours la même importance pour le décideur. Une transformation du problème multicritères en problème uni-critère passe à travers une étape de précision de l'importance

relative de chaque critère, en utilisant une série de coefficients de pondération.

Si dans l'exemple, la facilité de commercialisation K1 d'un produit est plus importante que la stabilité de vie du produit K2, nous pourrions donner les coefficients de pondération 0,4 et 0,3 à ces deux critères. Pour indiquer que le potentiel commercial K4 est plus important que la facilité de production K3, les deux autres coefficients de pondération deviennent respectivement 0,2 et 0,1. La somme totale des coefficients de pondération doit être égale à 1 : comme indiqué dans le tableau 92.2.

Tableau 93.2 - Analyse compensatoire pondérée

	TB	B	Moyen	Médiocre	Mauvais	Coeff. pondération
K1= Commercialisation	A1		A2	A3		0.4
K2= Stabilité, durée de vie			A2 A1;A3			0.3
K3=Production	A2		A1		A3	0.1
K4=Potentiel		A2;A3		A1		0.2
Notes	5	4	3	2	1	

En appliquant l'analyse multicritères basée sur le modèle additif – classique –, voici les résultats obtenus (l'indice d'utilité) pour ces trois produits :

- Produit A1 - $(5 \times 0.4) + (3 \times 0.3) + (3 \times 0.1) + (2 \times 0.2) = 3,6$.
- Produit A2 - $(3 \times 0.4) + (4 \times 0.3) + (5 \times 0.1) + (4 \times 0.2) = 3,7$.
- Produit A3 - $(2 \times 0.4) + (3 \times 0.3) + (1 \times 0.1) + (4 \times 0.2) = 2,6$.

Donc le produit A2 est gagnant. S'il nous faut établir le classement : le produit A2 est préférable par rapport au produit A1, et le produit A3 s'avère moins intéressant : $A2 > A1 > A3$.

Attention ! Il faut garder à l'esprit que les résultats d'application de cet outil dépendent fortement des préférences de décideur, et donc ils sont valables seulement pour cet ensemble des coefficients de pondération.

94 *Comment optimiser une décision à choix multiples ?*

Dans le cas de l'analyse multicritères, le choix se fait à partir de préférences personnelles comme nous l'avons expliqué dans la question précédente. Parfois, il convient de prendre en compte des aléas qui conduisent à estimer des critères de risque. C'est le cas du dilemme classique du voyageur qui doit se rendre d'un point A à un point B, alors qu'il a théoriquement plusieurs options dont il doit estimer les risques et les avantages.

Supposons que l'objectif consiste à se rendre du centre-ville, après un rendez-vous d'affaires, à la gare SNCF en disposant de trente-cinq minutes, à une heure de pointe, avec comme impératif catégorique de prendre le train à un horaire déterminé à l'avance, réservation et rendez-vous ultérieurs obligent. Dans ce cas, il est impossible d'obtenir un avantage sur tous les critères de choix et il convient d'en sacrifier un, c'est-à-dire d'accepter de perdre sur un point pour être sûr de tenir l'objectif visé. Résumons les avantages à quatre critères : temps, prix, confort et fatigue. L'analyse compensatoire permet d'obtenir les trois matrices de choix suivantes :

Tableau 94.1 Matrice de décision de la vie courante

Choix du Trajet				
	Duree	Prix	Confort	Fatigue
Bus	20 minutes	1 €	Moyen	Moyen
Taxi	5 minutes	15 €	Max	Min
A pied	45 minutes	0 €	Min	Max

En appliquant la hiérarchie des critères précédents, le tableau 94.2 devient :

Tableau 94.2 Matrice de décision simplifiée

Choix du Trajet				
	Duree	Prix	Confort	Fatigue
Bus	Moyen	Moyen	Moyen	Moyen
Taxi	Min	Max	Max	Min
A pied	Max	Min	Min	Max

Avec les coefficients de pondérations dans les deux cas : la fatigue et la préférence à la marche :

Tableau 94.3 Matrice de décision pondérée

	Duree	Prix	Confort	Fatigue
Coef de ponderation ou mes preferences quand je suis fatigué	0,1	0,2	0,2	0,5

	Duree	Prix	Confort	Fatigue
Coef de ponderation ou mes preferences quand je suis moins fatigué et j'aime marcher	0,1	0,1	0,7	0,1

Dans ces deux cas, le résultat obtenu est le même : A pied > Taxi > Bus. Il n'est pas réaliste si on rajoute une contrainte supplémentaire. Maintenant ajoutons les facteurs de risque en fonction de l'objectif à tenir : prendre le train à coup sûr et pondérons en fonction du coût de 0 faible à 5 élevé.

Tableau 94.4 Matrice d'optimisation des choix multiples à objectif impératif

Moyens	Temps	Prix	Confort	Fatigue	Objectif
À pied	30 minutes	0			
Bus	20 à 40 minutes	3	3		0
Tram	15 à 20 minutes	2	2		
Taxi	15 à 40 minutes	5	1		

95 *Comment repérer le niveau de communication propice ?*

Le chef de projet n'est pas psychologue, certes, mais il doit rencontrer de multiples personnes et saisir très vite quel est leur niveau de coopération, et de quelle façon chacun est prêt ou non à communiquer. Il existe donc un moyen d'identifier le niveau de communication dans lequel les protagonistes se situent, aussi bien dans une situation de face à face que dans une situation de groupe.

Le tableau ci-dessous doit permettre de mieux se repérer dans le maquis des relations proposées par les interlocuteurs afin de les inciter, moyennant la démarche de communication positive proposée et développée dans la suite de cet ouvrage, à communiquer et à coopérer. Il s'agit aussi bien d'inviter des chefs de service à octroyer les collaborateurs nécessaires à la réalisation de projet, puis ces derniers à s'investir dans le projet. Par la suite, le commanditaire, les chefs de service, les participants et les parties prenantes devront être incités à coopérer. À cette fin, la grille ci-dessous pourra servir de repère à tous les moments importants, de rencontre en face à face ou en groupe...

Le tableau 95.1 montre la hiérarchie des situations relationnelles dans lesquelles nous nous impliquons et leur retentissement émotionnel pour soi et pour autrui. Seuls les niveaux 10 et 11 sont facilement maîtrisables et relèvent de l'aspect méthodique impliqué par la communication, la concertation et le dialogue.

Tableau 95.1 Les douze niveaux de la communication interpersonnelle

Niveaux de relation	Définition	Retentissement émotionnel
1. Autisme	Rupture totale avec autrui et impossibilité d'exprimer et de communiquer, manifestée dans des maladies comme la dépression, la schizophrénie.	De nul à paroxystique
2. Retrait extrême	Situations extrêmes que l'on affronte pour se défier.	Paroxystique pour soi. Inexistant avec autrui

Niveaux de relation	Définition	Retentissement émotionnel
3. Repli passager	Situations dans lesquelles on se retranche pour éviter la relation avec autrui : lecture du journal, jeu vidéo, sport à la télé, sommeil...	Moyen pour soi Inexistant avec autrui
4. Rituel personnel	Séquence individuelle réglée comme un protocole immuable : toilette, rasage, maquillage, petit-déjeuner isolé...	Fort pour soi Inexistant avec autrui
5. Rituel social	Protocole immuable échangé avec un tiers : « Bonjour - ça va - merci - et toi ».	Minimal
6. Passe-temps	Discussion de café du commerce où chacun régurgite les nouvelles du jour dans un échange prévisible. Chat Internet	Faible
7. Jeu	Échange théâtral entre deux ou plusieurs personnes, qui procure une forte intensité émotionnelle. Les joueurs sont tour à tour persécuteur, victime et sauveteur, aussi bien dans la vie courante, familiale et professionnelle.	Programmé en couple opposant « bénéfiques-dépit »
8. Débat	En vigueur dans les salons, les cafés phillos, et les plateaux télévisés, dans toutes les discussions structurées en « pour ou contre ». Les arguments échangés sont réfutés avec vigueur et chacun campe sur ses positions en s'efforçant de recueillir le plus de sympathisants en démolissant la thèse adverse.	Moyen à intense selon le degré de frustration
9. Conflit	Situation relationnelle exacerbée dans laquelle on s'engage par la provocation ou l'agression.	Intense
10. Activité	Travail en équipe dans lequel la communication s'organise pour mener à bien un projet commun.	Fort

Niveaux de relation	Définition	Retentissement émotionnel
11. Dialogue	Méthode pour parvenir, à partir d'une opposition, à un objectif commun et à un plan d'action.	Fort
12. Intimité	Relation exceptionnelle vécue essentiellement dans la sphère amoureuse, voire familiale, où l'on admet tout de l'autre et où tout peut s'exprimer en pleine confiance.	Paroxystique

Les niveaux 8 et 9 sont aussi « passibles » de la démarche de communication positive mais si, dans les situations de conflit, la méthode peut tempérer les ardeurs des protagonistes, les résidus émotionnels sont tels qu'il faudra recourir, par la suite, à une extrême prudence méthodologique pour renouer les fils du dialogue gravement déchirés par le souvenir de l'antagonisme originel. Il sera souvent nécessaire de procéder à des entretiens de régulation pour réparer les dégâts et renouer avec un plan d'action et de coopération utile à la poursuite du projet.

Il appartient donc au chef de projet, après analyse de la situation qu'il doit maîtriser, de bien situer sa pratique communicationnelle au niveau qui convient pour communiquer de façon efficace, c'est-à-dire résoudre le problème de communication qui l'oppose à l'autre à la satisfaction des deux acteurs.

96 Quel guide d'action le chef de projet peut-il utiliser ?

Tout chef de projet doit posséder un plan d'action rigoureux qui l'aidera dans toutes les étapes de l'avancement de la conception à la présentation finale. Le petit guide ci-dessous, véritable *vademecum* à garder sur soi comme un pense-bête, devra être consulté à chaque étape pour passer au crible chacune des questions et y apporter la réponse pratique qui convient à la fois pour :

- sauvegarder les relations,
- conserver la trame méthodologique nécessaire,
- choisir les outils nécessaires et adaptés à l'avancement du projet,
- formaliser les différentes tâches pour en garder la trace écrite dans un cahier de suivi,
- s'en inspirer au fur et à mesure pour préparer les différentes tâches et rencontres nécessaires.

Tableau 96.1 Mémento stratégique du chef de projet

		Évaluation de 1 à 4
I. Brainpiercing et intelligence affective	Pensez-vous à vous relaxer et à visualiser avant d'aller rencontrer vos interlocuteurs ? Savez-vous vous « programmer en positif » ?	
II. Dialogue	Consacrez-vous du temps et de la réflexion à préparer des rencontres difficiles ? (Si le dialogue a été insuffisant, vous pouvez déjà prévoir des ennuis ultérieurs.) Suivez-vous une démarche de dialogue dans toutes les situations qui l'exigent : groupe de travail, entretiens de régulation, information et demandes après des parties prenantes ?	

		Évaluation de 1 à 4
III. Anticipation	<p>Avez-vous prévu le scénario de vos rencontres, entretiens et réunions, leur déroulement probable et les écueils que vous allez rencontrer ?</p> <p>Avez-vous prévu, au cours de la réalisation, les problèmes d'application qui peuvent surgir ?</p> <p>(Rédigez-en la liste, et inscrivez en face de chacun d'eux les solutions, ainsi que les issues de secours de ces solutions.)</p>	
IV. Méthode	<p>La démarche de dialogue a-t-elle été bien appliquée dans l'intégralité de ses phases (présentation, écoute des objections, construction concertée du plan d'action, décision commune finale) avec chacune des personnes impliquées par le projet dont vous avez la charge ?</p>	
V. Empathie	<p>Avez-vous bien pris en considération, respecté et valorisé la position fonctionnelle, l'opinion, les arguments, la situation et le vécu de vos interlocuteurs, grâce à un effort d'empathie (ressentir et comprendre le point de vue d'autrui) ?</p>	
VI. Écoute active	<p>Votre approche des personnes, des relations, des problèmes est-elle positive, ouverte et bienveillante ?</p> <p>Manifestez-vous activement l'écoute attendue par vos interlocuteurs ?</p>	
VII. Objections	<p>Avez-vous authentiquement pris en compte les objections de vos interlocuteurs en transformant chacune d'entre elles en positif, soit immédiatement, dans le dialogue, soit ultérieurement, en modifiant votre plan d'action, soit encore en apportant des éléments complémentaires et concrets d'information ou d'action ?</p>	

		Évaluation de 1 à 4
VIII. Créativité	<p>Pensez-vous toujours à trouver des issues de secours à des problèmes insolubles ?</p> <p>Pouvez-vous envisager plusieurs solutions à un même problème ?</p> <p>Savez-vous accepter des idées nouvelles, incongrues de la part de vos interlocuteurs ?</p> <p>Vous êtes-vous perfectionné à des méthodes de créativité ?</p>	
IX. Encouragement	<p>Avez-vous pensé à valoriser suffisamment vos interlocuteurs, et surtout à amplifier leurs apports, leurs opinions positives par rapport à votre projet, ainsi que leur intention de coopérer ?</p> <p>Avez-vous apprécié et récompensé par un « Bravo ! » leur coopération ?</p>	
X. Adaptation	<p>Savez-vous sortir des sentiers battus, du respect strict des règlements, des cadres étroits habituels pour aborder les personnes en partant d'elles, en réutilisant leurs propres mots ?</p> <p>Savez-vous entrer en relation sans préjugé, ni a priori, ni réticence ou euphorie ?</p>	
XI. Délégation	<p>Avez-vous délimité le champ de ce que vous pouvez faire vous-même, ce que vous pouvez déléguer (comment et à qui, dans quel délai en fonction des compétences des participants) et ce qui nécessite une coopération étroite entre vous et eux ?</p>	
XII. Information	<p>Pensez-vous que l'information donnée se suffit à elle-même ?</p> <p>Élaborez-vous une stratégie d'information pour chaque situation qui le requiert ?</p>	

		Évaluation de 1 à 4
XII. Mobiles et motivations	Êtes-vous conscient que ce sont les mobiles, les motivations, les raisons cachées, c'est-à-dire l'ensemble des raisons sous-jacentes aux paroles affichées qui font vraiment agir vos interlocuteurs ! ? (Exigez des faits, des chiffres, des preuves de ce que l'on vous dit.)	
XIV. Évaluation des compétences	Connaissez-vous le profil des compétences de vos interlocuteurs et collaborateurs après les avoir évalués avec méthode ? Avez-vous développé vos propres compétences dans les trois secteurs importants de votre mission de chef de projet : technique, relationnel, méthodologie ?	
XV. Leadership	Avez-vous tenu informée la hiérarchie de vos rendez-vous et de l'avancement de votre projet ? Avez-vous réuni les leaders d'opinion pour les informer de votre projet ? Avez-vous diffusé vos résultats de la façon la plus large au fil des étapes de l'avancement de votre travail ?	
XVI. Décision	Avez-vous envisagé les implications techniques et relationnelles, les répercussions sur le planning, les moyens disponibles, les implications sur les différents composants du réseau clients-fournisseurs internes et externes ? Avez-vous élaboré une « issue de secours » en cas d'impossibilité surgissant à la dernière minute ?	

		Évaluation de 1 à 4
XVII. Gestion du temps	<p>Avez-vous estimé les temps de réalisation en fonction des compétences des personnes impliquées dans le projet ?</p> <p>Avez-vous procédé à la planification de l'ensemble du projet et utilisé les méthodes appropriées (Pert, Gantt, Graï, analyse des priorités, plan de journée) ?</p> <p>Avez-vous, tout au long des étapes du projet, respecté les délais inscrits dans le planning ? (Prévoyez donc l'imprévisible pour les actions à venir et réservez une période de temps en conséquence.)</p>	
XVIII. Formulation et rédaction	<p>L'identification du problème et la reformulation du projet sont-elles précisément rédigées ?</p> <p>La formulation finale est-elle claire et sans ambiguïté ?</p>	
XIX. Enregistrement et comptes rendus	<p>Transcrivez-vous régulièrement vos notes de travail, les relevés de vos dialogues, les comptes rendus de réunion de travail dans votre classeur, livre de bord ?</p> <p>(Établissez des synthèses régulières qui nourriront l'information que vous devez donner aux membres du réseau.)</p>	
XX. Indicateurs de progression	<p>Avez-vous élaboré des indicateurs ou des ratios de progression de votre projet ?</p> <p>Avez-vous vérifié que vos définitions et vos procédures de travail correspondent à des normes officielles et y souscrivez grâce au contrôle exercé lors du suivi ?</p> <p>Suivez-vous l'évolution de ces ratios à chaque étape, par tous moyens appropriés (graphiques, diagrammes, tableaux) ?</p> <p>Communiquez-vous ces ratios et ces indicateurs de progression à toute occasion et par tous moyens utiles aux participants voire aux parties prenantes ?</p>	

97 *Comment décider en concertation ?*

Réunion et entretien sont les deux moyens essentiels du chef de projet pour décider, en tenant compte des avis des participants tout en mesurant les implications de chaque option, comme le permettent les techniques d'analyse (diagramme causes-effets) ou de mesure des risques (AMDEC).

En outre, une méthode de concertation et de travail en groupe, comme « la communication positive », s'utilise essentiellement pour travailler et faire avancer les différentes étapes du projet. Les entretiens peuvent être utilisés, à la fois avec les participants pour procéder à des régulations nécessaires (faire le point, motiver, réfléchir sur un comportement) comme avec chacune des parties prenantes et commanditaires pour les informer ou faire le point de l'avancement du projet et recueillir leurs avis.

La prise de décision collégiale impliquant les avis de chaque participant doit être préférée à toute autre modalité : vote ou décision unilatérale, en particulier. Cependant, à certains moments le chef de projet devra trancher parce qu'aucun consensus n'a pu être établi et, à d'autres moments, il sera obligé de faire état de décisions qui viennent du commanditaire et qui devront être intégrées au projet. En outre, le vote peut être utile et constituer un gain de temps appréciable pour des décisions à caractère formel qui ne comportent aucune charge émotionnelle : choix d'une technique de travail, définition d'un concept, analyse d'une situation correspondant à des critères précisément définis au préalable...

En dernier ressort, si la dynamique de groupe est établie et le leadership du chef de projet suffisamment puissant, cette situation ne créera pas de difficultés majeures, moyennant tout le doigté du mentor qui sera le seul à pouvoir expliquer et faire admettre le choix. Dans le cas inverse, le conflit est probable et la réussite du projet peut être obérée.

Tableau 97.1 Informer, communiquer et décider

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
100	Recueillir des informations qualitatives	Entretien et réunion
101	Recueillir des faits et des opinions	Questionnaire, métaplan
102	Rechercher des informations	Documentation, veille technologique
103	Associer des informations	Matrice à double entrée
110	Réguler les défaillances et traiter les conflits	Entretien, carte des compétences
111	Traiter et prévenir les dysfonctionnements	Arbre des causes
112	Anticiper les dysfonctionnements et leurs effets	AMDEC
113	Contrôler des écarts par rapport à une norme	Carte de contrôle, indicateurs
114	Clarification d'un problème	Tableau d'analyse des composants du problème : « c'est/ce n'est pas »
115	Suivre le déroulement du projet	Réunion critique de suivi impliquant des néophytes
120	Décider en groupe	Recueil des avis (tour de table)
121	Rechercher des points d'accord	Dialoguer pour obtenir un consensus
122	Prendre une décision en commun	Voter à partir de critères pondérés
123	Choisir des critères de décision	Graphe de notation
124	Déterminer des seuils de décision	Pareto, Martin
125	Objectiver les décisions	Élaborer une matrice de décision

Les revues de projet doivent être régulières, car elles ont pour mission d'évaluer l'avancement du déroulement de différents dossiers et activités délégués aux participants qui doivent en rendre compte selon plusieurs modalités : des comptes rendus et rapports d'activités écrits, assortis d'explications orales lors d'entretiens de régulation et de réunions en session plénière du groupe de projet. Le chef de projet pourra alors rédiger des synthèses qu'il rapportera selon les nécessités aux commanditaires ou à différentes parties prenantes.

Tableau 98.1 La phase finale du projet

	Phases de travail et objectifs	Moyens et plan d'action
13	Réaliser	Normes, procédures et indicateurs de contrôle et d'avancement Revue de projet : informer et ajuster
14	Informer les parties prenantes	Notes de synthèse Entretiens Réunions
15	Présenter les résultats	Préparation et répétition Dossier et réunion Rapport de synthèse Assemblée finale

À ces différentes occasions de rencontre pour procéder à cette revue de projet, des informations pourront être recueillies et échangées entre les membres du groupe, et de nouveaux problèmes apparaîtront qu'il s'agira de régler dans le cadre du planning établi. En effet, un des objectifs majeurs est de rester dans les délais impartis et planifiés, même si des réajustements s'imposent en référence aux outils de planification utilisés : matrice des priorités, Pert, Gantt notamment... Ces ajustements peuvent aussi être opérés par des rééquilibrages de tâches au sein de l'équipe : un sous-groupe peut se scinder en plusieurs binômes, et un binôme peut encore se répartir une tâche devenue impérative en fonction des agendas de chacun. En outre, des dossiers peuvent être agrémentés de schémas et de graphiques,

tandis que des résumés peuvent apporter l'essentiel de l'information à qui en manifeste le besoin.

La dernière étape d'un projet est capitale pour sa mise en place. Elle réside dans la préparation et la réalisation de la synthèse finale qui peut faire l'objet d'une assemblée réunissant les diverses parties prenantes comportant ceux qui seront impactés par le projet et qui devront le mettre en œuvre. La réussite de cette dernière étape conditionne l'implication de tous dans la réalisation du projet et donc sa réussite.

Cette dernière étape doit être traitée comme un événement à part entière avec sa part de préparation et de répétition où chaque participant a un rôle bien défini dont il doit s'imprégner. Cette préparation doit être répartie entre les participants du projet, et sa part de restitution utilisant tous les moyens et outils de communication qui garantissent une information pertinente, structurée et imagée, à laquelle les personnes conviées à cette manifestation doivent adhérer. La préparation doit comporter aussi une réflexion approfondie sur la stratégie de présentation : les points forts du projet, ainsi que les retours sur investissement attendus et surtout, les objections, questions et contestations que cette présentation pourra soulever.

Ainsi va le processus de communication dont l'essentiel réside dans la préparation, tandis qu'une véritable information implique de répondre aux objections par des faits tangibles, des chiffres précis, des dates, des délais, des scénarii probabilistes et des hypothèses de travail crédibles parce qu'elles sont argumentées et adaptées aux inquiétudes légitimes de toutes les parties prenantes. Elles seront d'autant mieux d'accord pour s'engager dans la réalisation qu'elles auront été régulièrement tenues informées de l'avancement du projet et des orientations que celui-ci a pu prendre en cours de route. Enfin, si des critiques, voire des oppositions, ont été détectées par ce travail préalable d'information, il conviendra de procéder à une avant-première avec chacun de ces opposants pour tenir compte de leur avis et l'intégrer dans la présentation finale.

Comment mesurer et améliorer les processus engagés au cours du projet ?

L'approche Six Sigma est une réponse possible à cette question, comme le SPC (*Statistical Process Control*) introduit depuis longtemps chez Ford. Le Six Sigma (en abrégé 6 s) est à l'origine une méthode conçue par l'entreprise Motorola pour réduire le nombre de pièces défectueuses et améliorer les cycles de production. Son application à d'autres processus (logistiques, commerciaux, projets de développement durable...) et un certain goût des consultants pour l'ésotérisme « moderniste » lui a conféré le statut de méthodologie managériale à part entière.

Voyons comment quelques-uns de ses principes peuvent éclairer la conduite de projet dans la perspective d'une recherche d'amélioration « en continu », qui rejoint l'objectif du Genba Kaizen de Masaiki Imai²⁴.

La recherche continue d'amélioration

La méthode 6 s préconise de franchir cinq étapes pour modifier un processus, résumées par les premières lettres du mode d'emploi suivant (DMAAC) :

- Définir le problème, déterminer ce qui dysfonctionne,
- Mesurer et proposer des indicateurs durables (état actuel, objectif recherché),
- Analyser l'origine des écarts entre ce qui est observé (réalité) et ce que l'on souhaite obtenir (objectif),
- Améliorer le processus par la réflexion en commun,
- Contrôler l'exécution des améliorations et veiller à la mise en place de mécanismes de régulation à long terme.

24 Imai M, Genba kaizen.

La mobilisation des ressources humaines par strates

La méthode 6s considère que chaque personne doit apporter une contribution efficace à l'amélioration continue de la qualité. Les ressources humaines sont ainsi organisées à partir de supervision croissante :

- Les personnes *Green Belt* (« ceinture verte ») consacrent régulièrement une partie à la conduite de projets d'amélioration.
- Les participants *Black Belt* (« ceinture noire ») consacrent l'essentiel de leur temps à la conduite de projet et à la formation des autres acteurs.
- Les *Master Black Belt*, mentors et formateurs de *Blacks Belts* sont les garants du respect de la démarche. Ils ont une responsabilité hiérarchique sur ces derniers.

La mesure statistique afin de mieux cerner les écarts-types

En statistiques, le signe « s » représente l'écart-type. C'est un indicateur de dispersion autour de la moyenne. En considérant chaque processus à partir d'indicateurs clé, on peut concevoir l'amélioration du processus dans son ensemble, comme une réduction de la dispersion autour de la moyenne. Autrement dit, si on apprécie la qualité avec un indicateur Q, on fera en sorte que tous les éléments issus du processus étudié s'éloignent peu de cette valeur souhaitée. On pourra ainsi fixer la nécessité d'un écart de 3 s autour de cette valeur (plus ou moins, d'où 6 s). De ce fait, le résultat du processus (qui peut être un « produit », mais aussi un dispositif général dès lors que l'on connaît ses attributs quantitatifs) sera toujours proche des attentes et spécifications exprimées par le client final.

100 Comment torpiller un projet ?

Pour conclure cet ouvrage, dédié à la réussite d'un projet, et après avoir passé en revue toutes les sources possibles d'échecs, aussi bien au plan méthodologique qu'au plan humain, une dernière question nous taraude l'esprit. Et s'il prenait fantaisie au chef de projet, un tant soit peu découragé comme à l'un des participants atteints du syndrome de Murphy, et s'il leur venait à l'esprit, à l'un comme à l'autre lors d'un moment de spleen ou de stress intense, de torpiller le projet dont l'un et l'autre ont la charge en utilisant des lois normales qui se rencontrent dans tous les organismes de travail ?

Ils auraient tout loisir, en toute mauvaise foi, de plaider la bonne foi ! En parodiant la formule célèbre de Cocteau, lorsque la situation échappe au chef de projet, il peut toujours feindre d'en être l'instigateur²⁵. Il peut, en tout cas, puiser dans un répertoire d'arguments presque scientifiques pour démontrer qu'il est conscient de la situation qui lui échappe, voire qu'il l'a en partie prévue. Le must : dire qu'il l'a anticipée !

Au-delà de la loi de Murphy (exposée en préambule) dont la prise en compte guide cet ouvrage, d'autres lois ou principes de référence doivent aussi être gardés à l'esprit, comme source toujours possible de sabotage : ils nous serviront de conclusion provisoire et d'échappatoire de mauvaise foi à toutes les critiques de lecteurs sagaces qui auront trouvé trop d'humain et pas assez de techniques formelles, ou l'inverse...

La loi de Pareto

Vilfrido Pareto (1848-1920) était un économiste italien spécialiste de l'analyse des revenus. La loi qu'il a mise en évidence est donc initialement de nature statistique : au début du XX^e siècle, il établit que 20 % de la population italienne détient 80 % de la richesse nationale. Cette proportion n'a guère varié en un siècle et demi et s'applique aujourd'hui encore à la France. Cette proportion se retrouve dans de nombreux domaines : par exemple, dans le domaine commercial 80 %

25 La citation originale est la suivante : « *Puisque ces mystères nous dépassent, feignons d'en être l'organisateur* ».

des réclamations proviennent généralement de 20 % d'un portefeuille de clients ; sur Internet, cette loi régit également la mesure du trafic de données ; si on regarde la densité de la population française, on observe que 80 % de la population vit sur 20 % du territoire.

La loi est donc connue sous la forme « 80/20 », parfois ABC lorsqu'il faut prendre en compte trois facteurs : prépondérants, intermédiaires et négligeables.

Dans le domaine de la gestion de projet, cette proportion peut rassurer les membres d'une équipe : 80 % du temps sera consacré à mener à bonne fin 20 % de ce qu'il faut faire pour que le projet voit le jour ! Comme le dit l'adage, le diable se cache dans les détails : il est donc parfois « normal » de consacrer plus de temps à ce qui a... le moins de valeur.

La loi de Parkinson

Cette loi, établie dans l'administration britannique à la fin des années 50 par un observateur sagace du nom de Cyril Parkinson, stipule que, « *le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement* ». Il complète ainsi le constat humoristique d'un autre observateur, Courteline, qui avait remarqué dans *Messieurs les ronds de cuir* que dans l'administration, « *ceux qui arrivent en retard croisent dans le couloir ceux qui partent en avance* » !

Observant les méfaits de la bureaucratie, Parkinson établit deux constats : pour ne pas donner prise à ses rivaux potentiels, un hiérarque a intérêt à s'entourer de nombreux collaborateurs compétents et à diviser le travail auprès d'eux pour maintenir son autorité sur tous. Corollaire de ce principe : plus il y a de collaborateurs, plus il y a besoin de temps pour coordonner les opérations. Parkinson établit ainsi que, dans toute organisation on peut périodiquement économiser 20 % du temps.

Chacun pourra ainsi constater comment la loi de Parkinson fait trembler ceux qui considèrent que « le temps, c'est de l'argent »...

Le principe de Peter

Laurence J. Peter établit à la fin des années 60 le principe suivant : « *Tout employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence* ». Corollaire de ce principe : avec le temps, chaque fonction est occupée par une personne qui a atteint un seuil de compétence (ou

d'incompétence) et se trouve donc incapable d'assumer correctement les tâches et responsabilités qui lui sont confiées.

La démonstration ressemble à un syllogisme, mais repose sur un enchaînement RH implacable : comme toute personne compétente à un poste donné sera promu un jour ou l'autre à un poste d'un niveau hiérarchique supérieur, comme toute personne incompétente à un poste n'a pas de perspective d'évolution, tout employé compétent sera amené à évoluer et à quitter son poste jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau d'incompétence dans lequel il sera maintenu.

Application (cynique) à la gestion de projet : il vaut mieux faire confiance aux personnes qui ne sont pas sur le point d'être promues et les solliciter davantage car elles sont sûrement irremplaçables à leur poste.

Le principe de parcimonie

Connu également sous le nom de rasoir d'Ockham, ce principe est le fondement de la méthode scientifique qui serait le fruit ascétique d'un moine franciscain et philosophe, Guillaume d'Ockham (qui a inspiré le personnage du frère Guillaume de Baskerville dans le *Nom de la Rose*). Le principe est le suivant : si deux modèles conceptuels sont en concurrence pour expliquer un phénomène et qu'il n'est pas possible de les départager sur un plan empirique, il vaut mieux choisir celui qui repose sur le moins d'hypothèses à vérifier ou dont les hypothèses sont plus facilement démontrables.

Dans le management de projet, ce principe peut être traduit comme suit :

- Il ne faut pas utiliser de nouvelles hypothèses tant que celles qui ont déjà été énoncées suffisent.
- Il vaut mieux étudier en profondeur les hypothèses déjà faites plutôt que d'introduire de nouvelles hypothèses.

En d'autres termes, il ne faut pas laisser à certains raseurs, habitués à couper les cheveux en quatre, la possibilité d'apporter aux problèmes une réponse minutieuse et définitive avant d'être sûr que c'est indispensable !

Dans ces conditions propices au torpillage, le chef de projet sera bien inspiré, de se ménager, avant de se lancer à manager une équipe de projet, puis d'appliquer à chacun des participants les récompenses et

gratifications qu'il s'octroie à lui-même. Il parviendra, ainsi, à optimiser tout son optimisme et son énergie afin de conduire le projet à son terme, à la satisfaction de toutes les parties prenantes et inscrire le résultat obtenu dans la pratique. Un projet se traduit concrètement dans une réalisation innovante produisant des améliorations durables pour l'organisme et les hommes qui le composent, ainsi qu'un retour tangible sur investissement.

Bibliographie

Publications d'Emmanuel Carré

Développer son capital humain pour séduire et convaincre un recruteur, AFNOR Éditions, 2010

Guide du nouveau formateur. Talents et pratiques, AFNOR Éditions, 2006

L'entretien des concours aux écoles de commerce, Ellipses, 2005

Le dico de poche du manager impertinent, Eyrolles, 2007

Le management, AFNOR Éditions, 2006

Savoir développer sa Créativité, Retz, 2000

Une école de commerce, et après ?, Ellipses, 2005

Publications d'Alain Labruffe

101 tableaux de bord pour mieux communiquer dans l'entreprise, AFNOR Éditions, 2007

60 tableaux de bord pour la gestion des compétences, AFNOR Éditions, 2007

Communication et qualité. Le maillon fort !, AFNOR Éditions, 2008

Comunicarea-o problema rezolvata, la serviciu si in familie, Éditions Beck, Bucarest, 2007

Développement personnel et communication interpersonnelle, Isiam, Agadir, 2008

Entretiens du manager, le kit minute !, AFNOR Éditions, 2008

GPEC. Pour une stratégie durable et adaptable, AFNOR Éditions, 2008

Guide du nouveau formateur. Talents et pratiques, AFNOR Éditions, 2008

L'entretien professionnel. Mettre en œuvre la nouvelle loi sur la formation professionnelle, AFNOR Éditions, 2005

La communication positive, objectif santé, LEH Éditions, 2006

La créativité, ça se manage aussi !, AFNOR Éditions, 2008

La formation des adultes, AFNOR Éditions, 2005

Le coaching gagnant !, AFNOR Éditions, 2008

Le Management, AFNOR Éditions, 2006

Le manager « top » performant. Le livre des secrets du Petit Prince du Management, AFNOR Éditions, 2009

Le manager positif. 12 façons de manager en se ménageant !, AFNOR Éditions, 2009

Le savoir-être. Un référentiel professionnel d'excellence, AFNOR Éditions, 2008

Le self-management. L'art de survivre au travail !, AFNOR Éditions, 2010

Les Compétences, AFNOR Éditions, 2003

Les méninges du management, GRH et communication interne, Chiron, 2001

Les nouveaux outils de l'évaluation des compétences, AFNOR Éditions, 2009

Management des compétences. Construire votre référentiel, AFNOR Éditions, 2010

Management. Petit guide de survie en milieu hostile !, AFNOR Éditions, 2010

Managez, le kit minute. 36 outils pour progresser, AFNOR Éditions, 2007

Mieux vivre au travail !, AFNOR Éditions, 2010

Pour en finir avec le stress, une méditation occidentale, Chiron, 2004

Pour en finir avec les problèmes de communication, Chiron, 2004
Prévenir et combattre le stress, Chiron, 2002
Recrutement. Le kit minute !, AFNOR Éditions, 2008
Réussir les entretiens de sélection, Chiron, 2003
Seniors. Le plan d'actions clés en mains !, AFNOR Éditions, 2010
Trouvez votre emploi ! Le kit minute, AFNOR Éditions, 2007
Vous stressez ? Positivez !, AFNOR Éditions, 2010
Y a-t-il un pilote dans votre projet ? Prenez un mentor pour conduire le groupe, AFNOR Éditions, 2010

Autres publications

Anzieu D. et Martin J.-Y., *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 1968
Austin, *Quand dire, c'est faire*, Seuil, 1991
Barouch G., *Améliorer votre efficacité. 3 outils simples et efficaces !*, AFNOR Éditions, 2010
Barouch G., *Booster la performance de son entreprise. La Boîte à outils de votre succès !*, AFNOR Éditions, 2010
Barouch G., *Élaborer des objectifs et un TDB de suivi. Voici les modes d'emploi !*, AFNOR Éditions, 2010
Barouch G., *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute. Des outils à votre portée !*, AFNOR Éditions, 2010
Bellaïche M., *L'après-certification ISO 9001*, AFNOR Éditions, 2004,
Bellaïche M., *Les exigences de management de l'ISO 9001*, AFNOR Éditions, 2001
Berne E., *Que dites-vous après avoir dit Bonjour ?*, Tchou, 1972
Berne E., *Des jeux et des hommes*, Stock, 1976
Blackaert A., *La technique du planning et ses applications*, Guy Le Prat éditeur, 1965
Bouillerce B. et Carré E., *Savoir développer sa créativité*, Retz, 2000
Broch M.-H., Cros F., *Comment faire un projet d'établissement*, Chronique sociale, 1987

- Cardon A., Lenhardt V. et Nicolas P., *L'analyse transactionnelle, outil de communication et d'évolution*, Les Éditions d'Organisation, 1977
- Cohen R., *Concevoir et lancer un projet, de l'idée au succès*, Les Éditions d'Organisation, 2006
- Corraze J., *Les communications non-verbales*, PUF, 1980
- Damasio A.R., *L'erreur de Descartes*, Éditions Odile Jacob, 1994
- Draï R., *Le pouvoir et la parole*, Payot, 1981
- Dupuy E., *La relation de dialogue*, Éditions sociales, 1999
- Durand J., *Les formes de la communication*, 1981
- Fermez-Welch S., *Management de nouveaux projets*, AFNOR Éditions, 2001
- Hall E.T., *La dimension cachée*, Seuil, 1978
- Iacolare V., *Pratiquer l'audit à valeur ajoutée*, AFNOR Éditions, 2010
- Iacolare V., *Développer l'entreprise numérique*, AFNOR Éditions, 2010
- Iacolare V., *Optimiser les risques de l'entreprise*, AFNOR Éditions, 2010
- Lamboley D., *Bien respirer pour bien vivre*, Marabout, Belgique, 1998
- Marc E. et Picard D., *L'école de Palo Alto*, Retz, 1984
- Moser G., *Les relations interpersonnelles*, PUF, 1994
- Mucchielli A., *Psychologie de la communication*, PUF, 1995
- Mucchielli R., *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, ESF, 1966
- Myers G.E. et Myers M.T., *Les bases de la communication interpersonnelle*, McGraw-Hill, Québec, 1984
- Noye D., *Guide pratique pour maîtriser la qualité totale*, Insep Éditions, 1987
- Noyé D., *Animer un cercle de qualité*, Insep éditions, 1985
- Oger-Stefanink A., *La communication c'est comme le chinois, cela s'apprend*, Rivages, 1987
- Peter L.J. et Hull R., *Le principe de Peter. Pourquoi tout va toujours mal*, Stock, 1969

Plenchette-Brissonnet C., *Une méthode de travail en équipe*, ESF, 1982

Rogers C., *Le développement de la personne*, Dunod, 1961

Rogers C., *La non directivité*, Dunod, 1968

Salome J., *Relation d'aide & Formation à l'entretien*, PUL, 1987

Seiwert L.-J., *Maîtriser votre temps*, Les Éditions d'Organisation, 1987

Trehorel Y., *Mettez du changement dans vos projets*, AFNOR Éditions, 2007

Vincent J.-D., *La biologie des passions*, Éditions Odile Jacob, 1986

Watzlawick P., *L'invention de la réalité*, Le Seuil, 1988

Watzlawick P., *Une logique de la communication*, Le Seuil, 1972