



La part de l'humain dans les projets Réussite subjective ou échec objectif

par **Jérôme de Dinechin, ICA**

Responsable de la Section Carrières au CGARM

Les programmes ici présentés sont tous le résultat d'une aventure humaine et technique de haute intensité, et dont nous retenons essentiellement le second goût, la durée en bouche dirait-on dans une dégustation de vin.

Leur déroulement a probablement fait l'objet du fameux cycle en V des méthodologies de conduit de programme, et peut-être également sa variante humoristique attribuée à des ingénieurs d'IBM visiblement expérimentés...

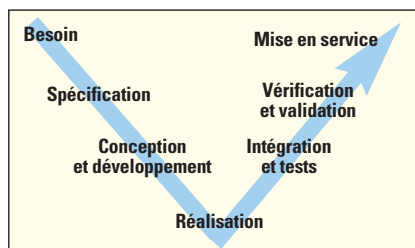
projet ambitieux, il est impossible de remplir les trois en même temps. Mais si on en tient deux sur les trois, alors, on atteint une solution optimale ! »

Dans ces projets, la prise de risque s'étend aux autres dimensions des programmes, comme l'architecture du produit, la maturité des technologies mises en œuvre, les compétences et la disponibilité des équipes, les interfaces, etc... Ces considérations remplissent les pages des bons ouvrages sur l'ingénierie système.

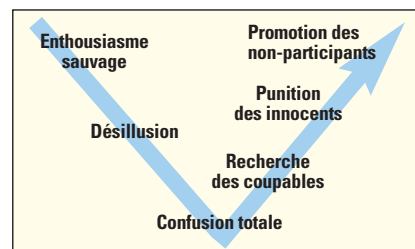
inopérable avec tel autre système, on ne saura pas l'utiliser »,

- Ou à l'inverse, « c'est le produit qu'on a, et on va lui faire dire tout ce qu'il peut... »

Nous avons tous en tête des exemples civils et militaires de projets techniquement réussis, mais perçus par tout le monde ou par le marché comme des échecs. Il est de l'autre côté assez rare qu'un produit raté devienne leader mondial, quoique...



Le cycle en V de la conduite de programmes



Variante du cycle en V, vu par IBM

Chacun peut comprendre que pour tout projet ambitieux, il est nécessaire d'assumer un niveau de risque élevé, car sinon, une autre équipe, un autre pays pourrait faire mieux. Les risques concernent en premier lieu les trois dimensions du besoin, coût, performance, et délai. Et comme le rappelle le théorème de Michot, du nom de l'ancien président de l'Aérospatiale qui fut aussi ingénieur de marque du Concorde, « dans un

Je voudrais prendre ici un point de vue différent, et poser la question : Qu'est-ce qui fait en définitive le succès d'un programme ?

Prenons d'abord quelques indicateurs de succès lors de la livraison d'un système ou d'un produit :

- Le respect du cahier des charges technique,
- Le respect des objectifs, permettant l'acceptation du produit,
- Le respect du besoin initial, souvent assez différent des objectifs contractualisés,
- Le respect du besoin tel qu'il a évolué jusqu'à aujourd'hui,
- Le succès commercial, quoique comme le disait un architecte avec qui j'ai travaillé : « on se souvient quand c'est beau, on ne se souvient pas quand c'est cher ».

La qualité du produit final n'est en effet pas suffisante pour conclure à la réussite ou non, puisque le produit doit s'intégrer dans un contexte évolutif qu'il ne maîtrise pas, conduisant par exemple aux constats suivants :

- « C'est un bon produit, mais il y en a un meilleur sur le marché », et que veut dire meilleur ?
- « C'est un bon produit, mais il arrive trop tard, il faudra bientôt le remplacer »,
- « C'est un bon produit, mais qui va être

Troisième aspect, le système final est le résultat du long processus d'élaboration, qui s'étend sur plusieurs années. En la matière, une mauvaise équipe peut faire échouer même le meilleur projet. Afin d'éviter cela, quelles sont les bonnes pratiques du métier ?

- L'alliance faite avec son client et qui permet des ajustements au plus tôt, et donc à moindre coût,
- La mise en marche d'une intelligence collective dès la définition de l'architecture,
- Le franchissement des jalons selon le rythme prévu,
- La bonne correction des accidents de programme, qui ne manquent pas de se produire,
- La contractualisation sur la base de documents bien construits, respectant les arcanes de la conduite des programmes,
- La confiance construite avec les fournisseurs et collaborateurs du programme,
- Un a-priori favorable que l'on saura répondre à toutes les difficultés !

Sur ces trois aspects, le résultat final, le contexte et le déroulement du programme, les facteurs de réussite peuvent être placés sur deux plans bien différents. D'une part, le niveau objectif, ayant trait à des objets mesurables, quantifiables, à l'intérieur d'un process cadré, et d'autre part le niveau subjectif, c'est-à-dire

concernant des sujets, leurs comportements, sentiments, culture, la dynamique de groupe, etc...

dans l'instant présent, et insistent sur l'importance de célébrer les succès lorsqu'ils se présentent, afin de les ancrer.

les résultats excellents du passé, obtenus par de l'enthousiasme, de l'inventivité, de la flexibilité. Et elles ont pour cela mis en place du contrôle, du reporting, de la prévisibilité, de la cohérence en tentant de capitaliser leur savoir faire. « Faites plus pour moins cher avec des contraintes plus lourdes » ou « soyez créatifs tout en respectant les best practices et les guides d'application », ou encore « nous devons nous rapprocher des ratios EBITDA / RH de nos concurrents », ordonnent-elles. Mais ce savoir-faire est-il reproductible sans que l'on développe en parallèle un savoir-être ? C'est probablement tout l'enjeu des organisations « apprenantes », dans lesquelles production et apprentissage ne s'opposent plus, et où la question du « qui » précède la question du « quoi ».

	Processus objectif	Processus subjectifs
PRODUIT OU SYSTÈME	Qualité quantifiée Performances du produit Respect des objectifs	Qualité perçue Confiance dans l'utilisation Satisfaction du besoin
CONTEXTE	Produit moyen dans le marché	Produit unique qu'on est fier d'utiliser
DÉROULEMENT	Définition du besoin Respect du process Contratualisation formelle des lots de travaux Achats par un service extérieur	Alliance avec les émetteurs du besoin Détection rapide et correction des accidents de parcours Intelligence collective et dynamique de groupe Culture et habitude de travailler ensemble

Il est assez aisé d'équilibrer les deux colonnes. En poussant un peu, s'il y a moins d'éléments du côté subjectif que du côté objectif, c'est louche !

Le cycle en V d'IBM ne pourrait-il pas être l'occasion de repenser les programmes pour prendre en compte non pas la seule colonne de gauche, mais les deux ! Cela pourrait nous donner un nouveau cycle de vie des projets, mettant en avant l'émotionnel, le relationnel et le subjectif, qui n'ont rien à voir avec de l'irrationnel, soit dit en passant.

Parcourons de nouveau le déroulement du projet, en examinant le cycle relationnel qui lui est associé et les points importants de chaque phase :

Dès l'origine, faire alliance avec les détenteurs du besoin, de manière à faire ressortir un besoin partagé et global par la dynamique de groupe. Construire une dynamique positive. Réduire les oppositions et renforcer les liens dans les équipes.

Communiquer en vérité sur les difficultés rencontrées.

Etablir une délégation réelle allant jusqu'à un « lâcher prise » sur des décisions importantes. Restaurer la confiance à partir de la mémoire des succès passés, que nous avons tous tendance à oublier rapidement. Les psychologues ont observé qu'un groupe vit

un programme d'une certaine ampleur n'est plus concevable par une seule tête. Franchir les inévitables phases de « confusion », ou d'apnée par une communication venant d'en haut, sur la base de la robustesse des méthodes utilisées, et de l'alliance faite entre les acteurs. Lorsque les parties ont pris en compte ensemble les difficultés, la recherche d'un coupable perd une partie de son sens. Le phénomène de bouc émissaire est d'ailleurs gravement contre-productif.

La prise en compte des phénomènes subjectifs est particulièrement délicate dans nos organisations. A titre d'exemple, les formations d'il y a quelques années nous demandaient expressément de mettre de côté nos croyances, opinions et sentiments pour nous centrer uniquement sur les faits. Nous passions à côté de la moitié de la réalité, mais il y avait tant à faire entre l'invention des méthodologies, la résolution des difficultés, le défrichage de secteurs entièrement nouveaux. Les mises en service emblématiques témoignent d'ailleurs que les programmes passés ont bénéficié de ces bons comportements. Les grands directeurs de programmes étaient des leaders, chacun dans son genre.

Aujourd'hui, la question est plus complexe. Nos organisations ont atteint un niveau de maturité supérieur, où il faut reproduire voire dépasser

Dans son ouvrage « Good to Great », Jim Collins, présente les résultats d'une étude sur les entreprises sur-performantes dans leur secteur depuis quinze années. Une conclusion étonnante est que les managers de ces entreprises sont des « leaders de type 5 » possédant un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de détermination pour leur entreprise. Un cocktail détonant pour nous convaincre si besoin en était qu'on ne se trompe pas en choisissant l'humain, le sujet. Sans se faire envahir par les processus objectifs !

Cinq niveaux de leadership selon Jim Collins

- 1 individu compétent, avec compétences, qualités relationnelles, bonnes habitudes de travail
- 2 esprit d'équipe, apporte ses compétences au groupe et travaille à le faire vivre
- 3 dirigeant compétent, organise efficacement personnes et ressources vers les objectifs
- 4 leader effectif, catalyse l'engagement de tous, apporte de la vigueur dans son action, a une vision claire et exigeante, sait stimuler les performances
- 5 construit de l'excellent qui dure à travers un mélange paradoxal d'humilité personnelle et de détermination pour son entreprise