Chapitre 1-3
Un projet est humain : les rôles

1. Mener mon projet seul ?

1.1 Choisir les uniformes sans les soldats

Que vous soyez directeur, patron ou manager, la tentation est parfois grande de mettre en place un projet **sans impliquer personne** d'autre que vous-même. À quoi bon, dans un projet, s'encombrer d'autres personnes qui pourraient mal le comprendre, le déformer, le ralentir ?

Toutes ces craintes sont fondées et il faudra faire preuve de pédagogie pour engager tous les membres du projet dans l'aventure. Mais ne pas les impliquer du tout **vous exposerait à des problèmes** plus grands encore, comme nous allons le voir avec le projet de l'armée de terre des États-Unis de renouveler le motif des tenues de camouflage.

Anecdotique comme projet ? Pas du tout ! Initié en 2003, ce projet est doté d'un budget de 5 milliards de dollars. Son objectif est de développer un **nouvel uniforme universel**, adapté à tous les théâtres d'opérations où l'armée américaine est engagée : forêt, désert, montagne... Quel que soit l'endroit où seraient déployés les soldats, leurs uniformes seraient adaptés : finis la logistique coûteuse et les vêtements en surnombre ! Sur le papier, le projet est plus que rentable.

L'armée américaine lance donc un **appel d'offres** auquel répondent 22 sous-traitants. Au terme des phases d'essais réalisées dans des environnements reconstitués en laboratoire, quatre motifs restent en lice, dont :

– le motif "**Desert brush**", qui simule des herbes et des buissons entremêlés,
– le motif "**Urban track**", qui est formé de petits carrés de couleur entremêlés, à la manière de pixels.

Le premier motif est mesuré comme étant le plus **discret** dans tous les environnements, tandis que le second finit bon dernier des quatre finalistes dans tous les tests.

Un soldat de l'armée américaine en tenue de camouflage pixelisée (auteur inconnu/source : pixabay.com)

À votre avis, lequel a été retenu : celui qui facilite le camouflage des soldats quel que soit le terrain, ou bien celui qui les rend aussi fringants que les Marines, lesquels ont adopté un motif pixelisé 2 ans auparavant ? Le commandement de l'armée américaine a **privilégié le côté mode**, exactement comme l'aurait fait un adolescent de 14 ans, mais avec un budget de 5 milliards de dollars. Et pour parfaire cette erreur de gouvernance, l'armée américaine a lancé la production de ces uniformes sans les faire tester par ses unités de terrain.

© Editions ENI - All rights reserved

Pour les premiers soldats à recevoir ce nouvel uniforme, c'est la **douche froide** : il les fait ressortir distinctement sur le paysage, quelles que soient les couleurs environnantes. Pour un soldat, c'est une caractéristique plutôt regrettable.

En 2012, l'uniforme au motif universel est finalement **abandonné** par l'Armée américaine et un nouveau projet est lancé pour le remplacer.

L'analyse de ce projet met en évidence deux points :

– Le choix de la solution doit être fait exclusivement **en réponse au besoin** identifié.
– Et surtout : faites toujours tester la solution envisagée par ses **futurs utilisateurs !**

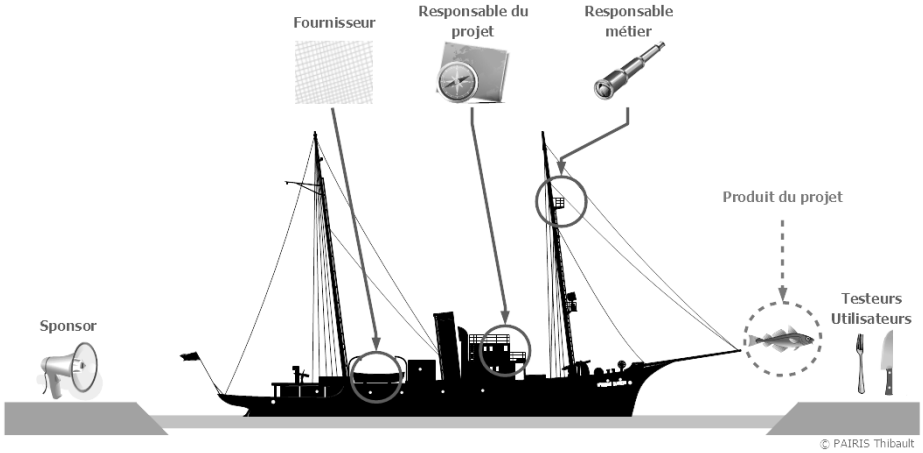
1.2 Sans acteurs, pas de projet

Les projets ratés parce que l'humain n'a pas été pris en compte sont nombreux. C'est la raison pour laquelle ce sujet est abordé dès maintenant.

Nous avons vu qu'à l'origine du projet, il y a déjà une gouvernance d'entreprise qui a décidé des projets à lancer dans l'intérêt de l'entreprise. Le projet lui-même nécessite également de confier des **responsabilités** à différentes personnes :

– Le **sponsor** : accompagne le projet et convainc les réticents.
– Le **responsable du projet** : pilote le projet au jour le jour.
– Le **responsable métier** : donne la direction pour répondre au mieux au besoin métier.
– Le **fournisseur** : réalise la solution.
– Les **utilisateurs** : testent, puis utilisent la solution.

Ces rôles seront plus faciles à appréhender sous la forme d'une analogie avec une expédition maritime :



Les rôles à pourvoir pour mener à bien un projet

Dans ce schéma :

1. Le sponsor est **l'armateur**, celui qui finance l'expédition et l'encourage, mais qui, après son lancement, se contente de suivre son itinéraire en intervenant peu au cours de sa navigation.
2. Le responsable du projet occupe le poste de **capitaine** : c'est lui qui pilote le navire jusqu'au port d'arrivée, mais pas tout seul ! Il a un équipage pour l'aider et l'informer afin que le navire ne heurte pas d'écueil.
3. Le responsable métier est au **poste de vigie** : aidé de sa longue-vue, il a une vision à long terme qui lui permet de repérer les écueils et orienter le navire vers les bancs de poissons.
4. Le fournisseur utilise son expertise, sa chaloupe et son filet, pour **pêcher les poissons** : la solution définie par le sponsor et attendue par les utilisateurs.
5. Les utilisateurs, enfin, attendent le projet, testent si possible ses résultats au fur et à mesure (ce qui leur permet de rejeter le poisson-pierre, car non comestible, par exemple), puis **utilisent** le résultat du projet.

© Editions ENI - All rights reserved

Ces rôles sont-ils **tous indispensables** ? Oui. Oubliez le sponsor et votre projet se heurtera à des écluses qu'il ne pourra franchir sans aide extérieure. S'il n'y a pas de responsable métier, l'expédition louvoiera d'écueil en écueil jusqu'au naufrage. Pour ce qui est de négliger les utilisateurs, nous avons déjà vu le résultat.

1.3 Un rôle n'est pas une personne

Vous n'avez pas besoin pour autant d'une branche entière de l'armée pour lancer le moindre projet. Si c'était le cas, une TPE de trois salariés serait condamnée à ne lancer aucun projet et péricliter !

Gérer un projet est une **affaire de bon sens**. Chacun de ces rôles est nécessaire, mais il n'est pas impératif en revanche qu'ils soient tous occupés par une personne :

– Une même personne peut occuper **plusieurs rôles**, par exemple être responsable métier et responsable du projet. Par contre, dans le cas d'un conflit d'intérêts entre ses deux rôles, elle doit prendre la décision qui, objectivement, est la meilleure pour l'entreprise.
– Plusieurs personnes peuvent occuper **un même rôle**. Par exemple, le rôle de responsable métier peut être partagé si plusieurs métiers sont concernés. Attention cependant, dans ce cas, il faut qu'il y ait un seul interlocuteur projet : à charge pour ses homologues et lui-même de se mettre d'accord sur une position commune et de s'y tenir.

Si cumuler des rôles est possible, faire tout un **projet en solitaire reste malgré tout mission impossible**. Certains rôles doivent rester bien séparés, en particulier le sponsor qui ne devrait pas se mêler trop directement du projet, sous peine de perdre sa hauteur de vue (notamment pour arrêter le projet si celui-ci n'est plus justifié). Examinons plus en détail les attributions précises dont chaque rôle est responsable.

2. Les utilisateurs

2.1 Les ennemis du changement

Nous avons cité l'exemple de l'armée américaine qui prépare de nouveaux uniformes de terrain pour ses soldats sans les leur faire tester ni même leur demander leur avis. Impensable, vous ne trouvez pas ?

Mais êtes-vous certain que, dans votre propre métier, vous n'avez jamais reproduit **le même travers ?**

- Lors du renouvellement de votre ERP, consultez-vous les **comptables** pour vérifier que toutes les transactions qu'ils utilisent sont bien présentes dans le nouveau système ?
- Quand vous dématérialisez le courrier postal (pour le remplacer par des courriers électroniques), est-ce que vous impliquez **les personnes en charge du courrier** pour qu'elles ne craignent pas d'être licenciées ?
- Lorsque vous introduisez une nouvelle gestion des pièces de maintenance, est-ce que vous vérifiez que les **opérateurs de maintenance** approuvent ce changement et sont capables de travailler avec le nouveau système ?
- Lorsque vous réorganisez un département, s'agit-il du "fait du prince", ou bien tenez-vous compte des désirs et suggestions des **membres du département** concernés pour que le changement soit accepté ?
- Lorsque vous introduisez une nouvelle version d'un produit ou service, est-ce que vous vérifiez d'abord que les **clients** approuvent ce changement ?

Si vous avez répondu "non" à certaines de ces questions, rassurez-vous : vous n'êtes pas seul dans ce cas. Tous ces exemples sont tirés de faits réels. Les troisièmes et cinquième cas sont même des exemples publics : un échec à 40 millions de dollars de la compagnie aérienne Qantas en 2007, et un autre du soda "New Coke" censé remplacer le Coca-Cola en 1985.

© Editions ENI - All rights reserved

Ne sous-estimez pas la **résistance au changement** comme cause possible d'échec de votre projet. Et cette résistance proviendra principalement des utilisateurs du résultat du projet. Chacun est toujours convaincu du bien-fondé de ses croyances :

– son logiciel fétiche est irremplaçable,

– la procédure qui est suivie depuis 1975 est inaltérable,

– etc.

Avec votre projet, vous allez être comme Galilée au 17e siècle, tentant de convaincre le monde entier que la Terre tourne autour du Soleil et non l'inverse. Vous allez devoir **changer le référentiel de vos utilisateurs**. C'est un effort énorme, pour eux comme pour vous. Galilée a été condamné comme hérétique et forcé de retirer son projet d'héliocentrisme : la tâche est donc loin d'être simple, soyez-en bien conscient.

2.2 Transformer l'inertie en énergie

Impliquer les utilisateurs présente de nombreux avantages et ce, dès le début du projet.

#	Avantage	Pourquoi ?
1	**Dédramatiser le projet**	Les utilisateurs ont des informations fiables et de première main.
2	**Réduire la résistance au changement**	En associant les utilisateurs au projet, ils le vivent de l'intérieur : de consommateurs, ils deviennent artisans du projet et seront donc ses plus ardents promoteurs.
3	**Apporter un éclairage opérationnel**	Les utilisateurs directs de la solution n'ont pas une vue globale du projet, mais apportent des informations de grande valeur sur son utilisation opérationnelle !