

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay***

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

DiGITIP

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2002)

DES MANAGEURS DE PROJET À L'ÉCOLE DES BÂTISSEURS DE CATHÉDRALES

par

Thierry TERNISIEN d'OUVILLE

DRH du Sif@c (France Télécom)

Dominique FAUCONNIER

Créateur de l'Atelier des Métiers

Séance du 1^{er} février 2002

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Que faire lorsque dans l'entreprise les choses ne se passent pas comme prévu ? Les acteurs, dirigeants ou non, ont souvent un avis sur la question, mais soit ils le gardent pour eux, soit l'expriment dans les couloirs, et quand ils tiennent un discours officiel, celui-ci n'est pas toujours conforme à leur intime conviction. Selon Dominique Fauconnier et Thierry Ternisien d'Ouille, il est possible de tirer un parti concret de tous ces avis et de ces différents points de vue. Non seulement une meilleure relation s'établirait entre ces acteurs dans un climat de meilleure compréhension mutuelle, mais encore des décisions pertinentes pourraient être prises pour corriger les dysfonctionnements devenus évidents. Faisant un parallèle avec le compagnonnage et la construction des cathédrales, ils indiquent des moyens de progresser dans ce sens et exposent un cas de mise œuvre de ces moyens dans un service de France Télécom.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ

Thierry TERNISIEN d'OUVILLE : Nous allons vous présenter ce que Dominique Fauconnier et moi-même pratiquons ensemble, dans le service informatique dont je suis le directeur des ressources humaines, sur le thème du changement du management. Ce travail est le fruit de la rencontre entre deux histoires professionnelles ; pour ma part, j'ai travaillé pendant une vingtaine d'années sur les pratiques collectives du management, d'abord dans la R&D des circuits intégrés silicium et ensuite chez France Télécom.

L'Atelier des Métiers

Dominique FAUCONNIER : Quant à moi, après diverses activités commerciales et de gestion, j'ai créé en 1993 une microstructure – l'Atelier des Métiers – dont le nom exprime assez bien ce que j'essaie de faire : un travail quelque peu artisanal sur les métiers. J'ai naturellement cherché des partenaires afin de rendre tangible sur le terrain ce qui au départ n'était encore que concept.

L'intuition

Dès le départ, je voulais étudier à la fois comment fonctionne un groupe humain, et comment réussir à agir au présent. Les entreprises, dans leur grande variété, me paraissaient constituer des lieux intéressants pour faire des observations et expérimenter des idées.

Mais le rapport au métier, au travail, aux autres, est aussi un phénomène culturel. Né au Brésil, j'ai eu du mal à bien comprendre les modes de fonctionnement des Français ; des différences de fond me sont également apparues au cours de mes expériences professionnelles dans d'autres pays ; c'est pourquoi j'ai voulu creuser ce que pointe Philippe d'Iribarne¹ dans *La logique de l'honneur* quand il évoque l'honneur de bien faire, la belle ouvrage ou l'identité dans ce que l'on fait.

J'avais l'intuition que la résistance et la souffrance sont très souvent liées à une incompréhension. Comment, alors, rendre pratique cet état d'incompréhension en s'appuyant sur lui pour déboucher sur autre chose ?

La recherche

J'ai essayé de voir comment retrouver les racines d'une culture du passé, me disant qu'on pourrait s'en inspirer dans des actions du présent. Ainsi, en lisant le numéro consacré au compagnonnage² dans la collection *Que sais-je ?*, j'ai trouvé de quoi transposer : par exemple une parfaite complémentarité entre d'un côté la tête du compagnon, et de l'autre sa main ; le dialogue entre la tête et la main est très opérationnel, mais la tête n'en prend qu'une partie ; la main aussi peut faire à sa manière. Finalement cela donne un fonctionnement avec deux logiques complémentaires : il y a bien une démarche qui s'appuie à la fois sur une réflexion, une parole, et sur une action, un geste qui s'apprend sur le tas. Selon un compagnon, « *l'école aide à apprendre sur le tas* ». La parole permet de comprendre ce que la main fait.

À travers ce que disent les historiens, j'ai cherché à savoir comment cela fonctionnait à l'époque du compagnonnage, à repérer des points précis et à voir s'ils peuvent aujourd'hui s'avérer opérationnels. J'ai découvert dans le compagnonnage un côté esthétique – la belle ouvrage –, et en même temps l'efficacité – il faut que cela tienne bien. Marcel Dassault aurait dit : « *un avion qui n'est pas beau ne peut pas voler* ». C'est comme les solutions élégantes en mathématiques. Pourquoi ne pas lier l'esthétique et le côté efficace, concret, construit ?

¹ Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

² Bernard de Castéra, *Le compagnonnage*, Que sais-je ? N°1203, Puf, janvier 200, 4^{ème} éd.

Je trouvais aussi un lien très fort entre l'individu et le collectif. Comment faire pour accéder à un collectif qui ne soit pas qu'un ensemble d'individus ? C'est bien là une question d'actualité pour le management.

Et comment mettre en œuvre ? Les compagnons commençaient par des réalisations relativement circonscrites, qu'ensuite ils prolongeaient. Cela doit nous donner aussi des clés pour aujourd'hui.

La réalisation

Donc, on va s'inspirer des compagnons en commençant par un point de départ. À ce stade on ne voit pas grand-chose de ce qu'on va réaliser, on ne sait pas très bien où l'on va, mais on commence par un chantier. On va y "semmer une graine", attendre qu'elle commence à se développer ; dès lors on travaillera avec soin sur l'objet qu'elle aura permis d'esquisser, puis on s'appuiera sur ce qui aura été fait pour prolonger la réalisation, et on y reviendra autant de fois que cela semblera utile ou souhaitable.

Le travail que j'ai fait, c'est cela : des principes, des idées, puis des outils mais ces derniers sont-ils reproductibles ? Un métier, c'est bien reproduire quelque chose, mais en validant des hypothèses, sinon cela ne sert à rien. Finalement c'est bien le résultat qui permet de savoir si ce que j'ai fait a ou non un sens.

Au début ce n'est pas très facile, mais c'est une aventure, une manière d'apprendre son métier et d'associer une recherche personnelle d'identité et une contribution très concrète aux choses de sa vie. Voici un exemple d'application pratique.

Le lieu de l'application

Th. T. d'O. : Il m'a fallu un échange de presque deux ans pour m'approprier la recherche de Dominique Fauconnier, et comprendre en quoi son travail pouvait s'appliquer là où je me trouvais. Réunir le geste et la parole, et relier l'individuel et le collectif sont des problèmes auxquels nous sommes en effet confrontés tous les jours.

Le lieu d'application est le Sif@c, service chargé de concevoir et de développer le système d'information pour la facturation. Fondé il y a vingt-cinq ans, c'est de loin le plus ancien service informatique de France Télécom. Depuis 1992, le travail y est organisé par projets, le respect des délais étant le premier objectif, ce qui est très dur pour les informaticiens ; pour maintenir un niveau de qualité correct malgré cette contrainte, la certification ISO a été introduite en 1996. Enfin, une organisation matricielle a été mise en place en 1997, organisation dont certains dysfonctionnements sont à l'origine du travail que nous menons ensemble.

Difficultés de management

L'organisation matricielle avait pour objectif de garantir la réussite à court terme tout en préparant le moyen terme. Du fait des imprévus réglementaires et de la bataille des offres tarifaires imposée par la concurrence, la facturation est en première ligne : l'efficacité à court terme est impérative. Par ailleurs, comme nous sommes mis en concurrence avec les SSII du marché, nous devons être et rester les meilleurs dans notre secteur d'activité : nos préoccupations à moyen terme concernent essentiellement le développement des compétences des personnes.

Les managers de ressources

Contrairement à nos espérances, nous avons été très rapidement confrontés à des difficultés croissantes de management. Les *managers de ressources*, gardiens du moyen terme et du développement des compétences, ont eu du mal à assurer vraiment un tel développement sur un horizon d'un à trois ans, alors qu'en même temps ils ont interféré sur l'organisation du

travail et des équipes, ce qui était difficilement acceptable par les *managers de projets*, et gênant pour l'efficacité à court terme.

Les managers de projets

De leur côté, les *managers de projets* avaient très peu de marge de manœuvre quant aux délais ; par ailleurs, la qualité, devenue une culture importante, était à l'origine d'une certaine stérilisation : avec le temps, le système qualité a fini par perdre un peu de son sens et tourner pour lui-même. Sous la pression du quotidien et des délais, les managers de projets ont abandonné aux managers de ressources les dimensions humaine et financière de leur management, ce qui a conduit à un recours excessif à des compétences extérieures à France Télécom, et à un manque de maîtrise sur le plan financier, phénomène souvent observé quand il s'agit d'informatique.

Des conflits révélés mais chroniques

Il n'est pas étonnant qu'une organisation matricielle rencontre des conflits puisqu'elle est faite précisément pour les réguler et les traiter. Le problème est que, chez nous, ils étaient bien révélés, mais pas traités. Certaines réactions d'insatisfaction de nos clients internes (Orange en particulier), des départs inattendus de membres du personnel, et les conflits chroniques entre les managers de projets et de ressources révélaient de profonds dysfonctionnements.

Une préoccupation partagée

Le constat fin 2000 était que les principaux managers n'avaient pas su trouver ensemble un positionnement permettant de tenir les objectifs à court et moyen termes. Ce constat était partagé mais il ne débouchait pas sur une dynamique de changement. Et c'est là que mes échanges avec Dominique Fauconnier ont commencé à porter leurs fruits. Tout est parti d'une question : comment faire pour passer de la *conduite de projet*, essentiellement sous l'angle de la planification, du respect des délais et des procédures qualité, à un *management des projets* dans lequel on tient compte de la satisfaction des clients, et des dimensions humaine et financière liées aux projets. Cette question réunissait l'ensemble des préoccupations des acteurs qui dirigent le service.

Pour tenter d'y apporter une réponse, Dominique Fauconnier a recommandé d'alterner un regard individuel et un regard collectif.

Un regard individuel

L'Atelier des Métiers propose un outil qui se nomme "cent fois sur le métier". Il est composé d'un ensemble de petites cartes, chacune étant porteuse d'un mot évoquant :

- une action (communiquer, évaluer, convaincre, décider, etc.) ;
- une situation (intéressante, contraignante, confuse, perturbée, etc.) ;
- ou un moyen (volonté, savoir-faire, rigueur, connaissances, etc.).

On peut sélectionner parmi ces cartes celles qui sont utiles pour "visualiser" et ainsi clarifier la situation.

J'ai utilisé cet outil, aidé par Dominique Fauconnier ; après deux heures de travail, la situation m'est apparue limpide. Même si elle était enlisée et dangereuse par certains côtés, elle comportait des éléments sains et féconds sur lesquels on pouvait construire. La problématique à laquelle nous étions confrontés s'avérait en fait une opportunité, un point d'appui très fort pour avancer.

Le résultat de ce travail est resté dans un tiroir jusqu'à un comité directeur où il était question de savoir comment passer de la conduite de projet au management des ressources. C'est à ce moment-là que nous avons entamé une dynamique qui, d'individuelle, est devenue collective.

Une dynamique collective

En mars 2001, nous avons réuni en séminaire le comité directeur du service, les directeurs de projet et les responsables d'entités qui sont les managers de ressources, en tout quatre-vingts personnes. Dans une même salle, par groupes de huit, sans contrainte de répartition des participants, nous avons utilisé l'outil "cent fois sur le métier". Il nous a permis de reconstituer une vision collective à partir des points de vue de chacun des participants. On a échangé autour de notre situation pendant deux heures et demie avec une surprenante capacité de dialogue dans un milieu où cette aptitude n'est pourtant pas observée habituellement. Autre point surprenant : les participants étaient suffisamment d'accord sur la situation globale pour qu'il soit possible d'en dresser finalement un portrait robot.

Ce portrait mettait en évidence que si l'énergie et la volonté ne manquaient pas, nous étions cependant dans une situation contraignante et conflictuelle, du reste essentiellement sur la dimension management des personnes, coûteuse, ambiguë et perturbée. Les actions recommandées par les participants étaient plutôt de communiquer et de convaincre, ce qui ne nous avançait pas à grand-chose car l'approche discours ne faisait pas beaucoup bouger les choses.

Il apparaissait également que nous pouvions nous appuyer sur les valeurs et les compétences, tout ce qui reliait l'ensemble des acteurs en termes de rigueur, d'expérience, de méthodes. En revanche, nous étions loin d'être performants quant à notre capacité d'anticipation et d'innovation, ce que nous savions déjà.

Au-delà de ce portrait-robot, la dynamique des acteurs fut une des plus importantes retombées de ce séminaire : ils avaient été assez étonnés d'avoir réussi à échanger ensemble, malgré leur nombre, avec comme résultat la mise en évidence de ce qui n'était pas clair dans la situation, et la possibilité de démarrer une action de changement.

Via cette approche, nous avons suscité une attente énorme. Le plus dur restait à faire. Nous sommes alors repassés du collectif à l'individuel.

Une enquête individuelle

Dominique Fauconnier a mené une enquête auprès de trente personnes parmi celles qui avaient participé au portrait-robot : essentiellement des directeurs de projet et des directeurs d'entité, mais aucun membre du comité de direction.

Ce sont les dysfonctionnements locaux de l'organisation matricielle qui ont été particulièrement soulignés, les écarts entre les décisions du comité directeur et le terrain, et un écart important entre les fonctionnels et les opérationnels, en particulier entre :

- le management de ressources et les chefs de projet ;
- les directeurs fonctionnels (ressources humaines, finances, contrôle de gestion, qualité et performances) et les managers de ressources.

On a ainsi précisé des pistes très concrètes de travail, pistes que nous avons testées dans des groupes d'échange collectifs.

Un séminaire d'acteurs collectifs

En juin et juillet 2001, nous sommes donc repassés à un échange collectif, cette fois par petits groupes de huit à dix personnes, quelques chefs de projet, des managers qui avaient participé au travail précédent et certains de leurs adjoints, et des membres du comité directeur. Ils ont abordé les thèmes sensibles, en utilisant un deuxième outil de l'Atelier des Métiers, "le double tour de parole", qui permet de travailler sur l'écoute mutuelle et l'échange efficace.

En novembre nous avons organisé un second séminaire, cette fois entièrement consacré au management, autour des deux questions suivantes :

- comment manager les personnes pour que l'efficacité court terme soit améliorée ?
- comment faire des projets un vecteur de professionnalisation des personnes, des équipes, et des managers ?

Dans ce séminaire d'acteurs collectifs, animé par Dominique Fauconnier et coanimé par le directeur et le directeur adjoint, nous avons constitué trois groupes homogènes de directeurs de fonctions et services :

- les directeurs opérationnels, en charge de la réussite des projets par domaines (mobiles, résidentiels, professionnels, etc.) ;
- les directeurs fonctionnels (RH, finances, contrôle de gestion, qualité, etc.) ;
- les directeurs d'entité, qui sont les managers de ressources.

Il nous avait semblé essentiel d'éclater le comité directeur.

Par ailleurs il y avait plusieurs groupes de directeurs de projets, ainsi qu'un groupe de proches collaborateurs des responsables fonctionnels et des directeurs d'entité.

L'idée était de casser le collectif et de le séparer en grandes fonctions pour que l'on ait une expression intermédiaire entre le portrait robot résultat du travail collectif, et les expressions individuelles.

La règle du jeu était simple : chacun des groupes devait à la fois proposer des offres pour traiter les problèmes identifiés, et exprimer des demandes pour appuyer ces offres. Ce jeu-là a pris une journée complète ; un système de tour à l'intérieur des groupes et entre les groupes a abouti à ce que l'ensemble de ces acteurs collectifs clarifient ensemble leur propos. Ceci n'a pas débouché sur des décisions immédiates, mais sur des pistes de décision, avec des satisfactions et des frustrations.

Vers une clarification des rôles

Nous n'avons pas changé notre organisation matricielle, mais construit en commun une clarification du rôle des différents acteurs. En voici le résultat.

1) La *ligne opérationnelle* (directeur opérationnel, directeur de projets et chef de projet) est responsable de la réussite des projets, mesurée par le client interne selon les trois critères coût, qualité, délai, mais aussi par le Sif@c et plus largement par France Télécom, sur les trois dimensions technique, humaine et financière.

2) La *ligne projet* est responsable du management des personnes sur les projets, c'est-à-dire de l'évaluation des personnes, des décisions de rémunération et de promotion.

3) Le *directeur d'entité* est responsable de la bonne affectation des personnes sur les projets ainsi que de la professionnalisation des personnes, des équipes et des managers agissant dans son entité. Un des critères de mesure est le niveau de recours à l'assistance technique ou à la forfaitisation à l'extérieur de France Télécom.

4) Les directeurs fonctionnels sont exclusivement responsables des politiques, sauf exception.

En sous-entendu, ces définitions confirment une volonté de management global (point 1), l'affirmation du rôle de management des hommes par la ligne projet, qui l'avait abandonné aux directeurs d'entité (point 2), le recentrage des directeurs d'entité sur le maintien et le développement des compétences, et non sur la gestion individuelle des personnes en termes d'évaluation, rémunération et promotion (point 3), le principe de non-ingérence des fonctionnels dans les activités opérationnelles (point 4).

Nous avons franchi là une étape très importante de clarification du positionnement des managers de projets par rapport aux autres membres de direction. Il est maintenant possible de s'atteler en profondeur aux métiers directement liés aux projets.

L'action en 2002

En 2002, il s'agit d'aider les managers de projets – directeur de projets et chefs de projet – à régler leur métier. Selon Dominique Fauconnier, un métier individuel ou collectif est réglé lorsque ses dimensions techniques, relationnelles et identitaires ne forment plus qu'une seule réalité faisant corps avec la ou les personnes. Selon cette définition, un chef de projet doit à la fois manager son projet, manager les personnes agissant dans le cadre du projet, et se manager soi-même.

Nous avons commencé à réaliser ce réglage en travaillant sur la double appartenance du chef de projet :

- en l'aidant à résoudre les contraintes réelles qui sont un enjeu pour lui et son équipe, ce qui le fait progresser lui, l'équipe et chacun de ses membres, donc le collectif ;
- en créant des groupes de pairs qui vont se rencontrer régulièrement pour échanger sur leurs pratiques ; en effet le projet a tendance à isoler, et nos chefs de projet ne se rencontraient pratiquement jamais.

D'une façon plus générale, notre ligne directrice pour 2002 est basée sur un mouvement collectif inscrit à plusieurs niveaux :

- dans "la lettre d'action prioritaire du service", il est indiqué que le patron du service prend complètement en charge à son niveau « *l'amélioration de nos pratiques de management* » ;
- en même temps au niveau de l'ensemble du groupe France Télécom, l'une des priorités est de progresser dans l'exercice du métier de manager selon trois axes : rôle, pratiques et, comme résultat, comportements.

Les clés du compagnonnage

D. F. : On voit les cathédrales, mais on ne sait pas comment elles ont été réellement construites. En remontant dans l'histoire, on peut tenter de reconstituer de façon approchée ce qu'il en était à cette époque. En voici quelques principes.

Équilibre dans l'action

J'ai trouvé dans ce petit livre sur le Moyen Âge³ ce qui m'intéresse aujourd'hui. En particulier cette formule utilisée par les compagnons : « *se faire en faisant* ». J'ai mis deux ans à comprendre que c'est une règle de conduite extrêmement efficace. Devant une difficulté pour laquelle je n'avais pas de solution toute faite, je me demandais comment je devrais m'y prendre. Et cela m'inspirait des idées tout à fait pertinentes auxquelles je n'avais jamais pensé jusqu'alors. Dans le compagnonnage, on retrouve une notion de réciprocité avec la matière, entre la matière et soi, c'est un double dialogue : si je prends une planche de bois pour en faire une table, je reste marqué par cette expérience, le bois a laissé une trace en moi.

Je me suis rendu compte qu'on pouvait définir la matière par ce qui est transformable. « *Il n'y a pas de compagnonnage s'il n'y a pas de transformation de la matière* » m'avait dit le président de la fédération des compagnons du bâtiment. Une résistance est une matière qui peut être transformée en modifiant des réalités, en réglant des conflits, en faisant évoluer des situations, et transformer une résistance permet de se transformer soi-même.

Le premier invariant, c'est donc l'équilibre dans l'action. Quand j'agis ce n'est pas seulement l'un vers l'autre, c'est aussi l'autre vers soi. Il y a réciprocité.

Équilibre dans la relation

On n'a jamais mieux défini l'éthique que par cette simple phrase : « *Servir sans se servir ni s'asservir* ». Finalement cela donne bien un équilibre dans le rapport à l'autre. Quand on écoute les gens dans les entreprises, il y a toujours ce souci de répondre à la réalité, au

³ Le compagnonnage (ibid.).

concret, aux choses qui sont là. Mais en même temps il ne faut pas abuser, et les gens n'abusent pas quand ils sont bien dans un équilibre de service réciproque. On retrouve tout à fait cela dans ce qui repousse : dès que l'on place les gens dans de bonnes conditions, des comportements constructifs repoussent presque tout seul.

Équilibre dans le temps

Les compagnons disent eux-mêmes que le compagnonnage est d'abord *une école de vie*, avant d'être une école technique, et la clé de la technique c'est la personne. L'entreprise, l'économie c'est encore de l'humain, la monnaie c'est de la confiance, etc. Mais où est la racine humaine dans tout cela ? C'est intéressant de retrouver dans les histoires de vie comment faire un lien entre l'identité individuelle et l'identité collective, pour évoluer soi-même dans son identité individuelle et collective. Comment renouer le lien à l'autre, le lien aux choses, et le lien avec soi ? Ce qui m'a intéressé dans le compagnonnage, c'est que la clé passe par une recherche permanente d'un équilibre dans ces trois pôles : soi à soi, soi aux choses, soi aux autres ; aucun de ces liens n'est plus important que les autres.

Les “gènes” du compagnonnage

Aujourd'hui ça donne quoi ? J'appelle cela des gènes, des choses qui repoussent, si on les plante comme les graines d'un arbre...

L'inspiration

Lorsque l'on parle de métier, que le métier soit celui de l'entreprise ou de la personne, on évoque le souci de faire à partir de soi, détenteur identitaire du métier, quelque chose qui soit utile à quelqu'un d'autre. Par utile il faut comprendre : précis, concret, bien fait et aussi utile, mais également, reconnaissance, retour, lien social. C'est à partir de cela qu'il y a l'inspiration. Si les gens ne sont pas inspirés dans l'entreprise, on ne reproduit pas, on n'invente pas, on n'innove pas, on s'ennuie ; au bout d'un certain temps, ça finit par coûter cher.

L'ancrage

S'il n'y a pas d'ancrage dans le concret, il n'y a pas de compagnonnage, cela ne sert à rien. Mais où peut-on s'ancrer ? dans une contrainte ? Les contraintes ont l'avantage d'offrir un point d'appui et de jouer le rôle de médiateur actif entre les personnes.

La réciprocité

Parler de ce que l'on fait avec des pairs est une règle d'or. Il ne s'agit pas de décrire tout ce que l'on fait, mais parler de là où c'est difficile, de là où c'est intime. Il y a une dimension intime dans le métier que l'on a du mal à aborder en entreprise ; si on arrive à parler de ce qui vraiment compte dans le travail, on a des résultats étonnants, parce que du coup on retrouve l'identité des fonctions, on retrouve à la fois le comédien et le rôle.

La progression

Les compagnons voyagent et c'est au cœur du métier. Sinon, ce n'est que de la reproduction, cela n'a aucun intérêt, le métier meurt. Un compagnon refait lui-même ses outils. Il voyage d'un pays, d'un contexte à l'autre. Son métier, il le réinvente. Et nous, je crois que nous avons du mal à réinventer nos entreprises, nos fonctions ; or c'est bien dans le mouvement que se trouve le sens de l'aventure ; comment vais-je réussir à aller vers l'inconnu grâce aux difficultés que j'ai dans mon connu ? comment partir de cela pour aller plus loin ? on verra bien, et ce n'est pas interdit d'essayer d'y aller.

DÉBAT

Un intervenant : *Le problème défini par le titre, Des managers de projet à l'école des bâtisseurs de cathédrales me paraît très technique, très pratique : il s'agit de confrontation d'échelles de temps. Vous parlez de "se faire en faisant", mais pour cela, il faut une suite dans la carrière. Si apprendre un métier exige vingt années, comment faire s'il l'on doit se déplacer tous les six mois ? C'est le problème fondamental. Votre solution comporte deux dimensions.*

La première est de la conceptualisation. D'une part vous tentez d'attraper les événements avec des mots qui les décrivent. Or je serais bien embarrassé de savoir si, dans une situation de vie dans l'entreprise, je suis en train de servir, de former, de transmettre ou de comprendre. Et d'autre part vous dites qu'il faut s'écouter, s'aimer, se respecter les uns les autres, bref qu'il faut être des anges. Je me rappelle avoir étudié la suppression des chaînes et la mise en œuvre par Volvo du travail en équipe, ainsi que la tentative de transposition à Renault. Qu'avons-nous découvert ? que si le travail est organisé par équipe, c'est l'équipe qui est globalement jugée ; résultat : les vieux et les habiles persécutent les jeunes et les incapables. C'est irrémédiable, c'est comme la pesanteur, il faut faire avec. On peut conceptualiser, on peut pleurer, cela n'y changera rien.

La deuxième dimension est la libération du verbe. Là vous êtes les héritiers de Socrate et sa maïeutique, de Freud et son analyse. Je suis très sceptique.

Je pense donc que vous mettez très clairement en évidence un idéal tout à fait homogène avec les grands principes de 1789, avec les droits de l'homme, ces gens libres qui se parlent, qui se forment les uns les autres, qui s'aiment etc. On ne demande pas mieux, mais ça ne peut pas marcher.

Qu'est-ce qui a significativement changé après votre intervention, et selon quels critères mesurez-vous ce changement ?

Thierry Ternisien d'Ouille : Sur la confrontation d'échelles de temps je suis tout à fait d'accord : il faut que les projets réussissent à très court terme et que les personnes se professionnalisent sur la durée. En revanche, je crois que les éléments de contexte sont importants. Pour moi c'est vraiment le critère de l'efficacité qui prédomine, et c'est selon cet angle-là que j'agis. Certes nous avons conceptualisé dans notre présentation, mais nous avons pensé que l'exercice nous l'imposait.

En quoi on transforme, et qu'est-ce que cela donne en pratique ? Les deux contextes que j'ai connus ont un point commun : ils réunissent des travailleurs du savoir, dont l'efficacité individuelle et collective nécessite qu'ils s'impliquent, se professionnalisent et se prennent en charge sur la durée. Je ne sais pas si ce qu'a fait Dominique Fauconnier est transposable dans d'autres secteurs. Tout ce que je peux dire, c'est que cela a bien démarré chez nous. Quant à l'angélisme, je n'y crois pas depuis longtemps ; en revanche je crois que des transformations sont possibles dans les entreprises, notamment celles où l'intelligence individuelle et l'intelligence collective sont la base de la réussite.

Pour mesurer les effets des changements obtenus, nous devons vérifier que nous tenons bien les délais, nous maintenons au moins le même niveau de qualité, et nous progressons en termes de coût. Actuellement, c'est bien par les compétences et les personnes que les entreprises du secteur informatique font la différence.

Dominique Fauconnier : Il n'est pas question de recréer un compagnonnage ou de mettre en avant le côté bon cœur. Pendant le séminaire que nous avons animé en septembre, les participants faisaient tous la tête... à part le dirigeant qui avait compris la démarche que nous proposons. Il ne s'agit pas de prôner des rapports angéliques, car les rapports humains sont parfois terribles, y compris dans la réciprocité. Mais les réactions conflictuelles et violentes peuvent être toniques, comme l'est le stress.

On disait aux gens : « *soyez une force de proposition* », et pendant une heure pesait lourdement un quasi-silence. Rien d'étonnant : on n'ose pas parler en entreprise. Le manager se terre dans son bureau. Mais comment faire en sorte qu'il ait le courage de dire ce qu'il

pense ? Et pourtant c'est fou ce qu'on dit d'intelligent dans les couloirs. Comment faire un pas de plus quand un problème se pose ? On le voudrait bien, mais on ne se lance pas. Problème classique. Alors, comment faire pour que cela embraye ? C'est somme toute un problème technique : il faut un déclic. Dans le cas que nous vous avons présenté aujourd'hui, cela a commencé à bouger. Mon travail s'arrête quand les choses commencent à se mettre en mouvement et quand le relais est pris par le management de l'entreprise.

Une dynamique féconde

Int. : *Vous avez dit que la démarche qualité pouvait être stérilisante, alors que je pensais qu'elle devait être dynamisante.*

Th. T. d'O. : Loin de moi l'idée de remettre en cause les démarches "qualité", mais l'excès de procédure peut tuer l'élan qui accompagne le lancement de telles démarches, avec un risque fort de stérilisation.

Int. : *Mais comment l'entreprise a-t-elle pu s'approprier votre démarche si vous la présentez de façon aussi intellectuelle ?*

Th. T. d'O. : En interne, nous nous gardons bien de faire allusion au compagnonnage ou aux cathédrales ! Nous faisons exclusivement du geste. Du reste, ce n'est pas la parole que nous cherchons à libérer, mais le geste. Il faut que les gens fassent. Ce sont tous les gestes du management que nous libérons quand nous demandons aux managers d'exercer pleinement leur métier.

D. F. : C'est pour amorcer une réflexion que je propose d'utiliser des cartes citant chacune une action, une situation ou un moyen, l'ensemble des cartes proposant une palette assez riche en nuances. Cela permet aux gens de décrire ensemble la situation dans laquelle ils sont, un peu comme on reconstitue un puzzle. Une fois achevé, il sert de base à une réflexion commune.

Mais ce qu'ils retiennent surtout, c'est qu'ils se sont parlé de ce qui allait mal. Nous sommes pour la confrontation, sans pour autant en faire un dogme. Quand un directeur de projets et un responsable financier se rendent compte qu'ils ne se comprennent pas, c'est déjà un point de gagné. Ensuite il se passera ce qui se passera, on ne maîtrise plus, mais une dynamique est en marche.

Des itinéraires formateurs

Int. : *Vous expliquez la difficulté d'assurer une trajectoire de professionnalisation à des informaticiens engagés dans des projets alors qu'ils sont soumis à de très fortes contraintes de temps, de coût, et d'efficacité. De ce fait, ils risquent de ne pas suivre l'évolution de leur métier. La seule façon de progresser vraiment n'est-elle pas, pour les informaticiens, de changer périodiquement d'entreprise ?*

Th. T. d'O. : Nous n'avons pas besoin, en interne, de nombreux informaticiens très pointus, mais de compétences susceptibles d'être mises au service d'un domaine plus vaste qu'est la facturation, et le changement de lieux de travail à l'intérieur de France Télécom peut constituer de ce point de vue un itinéraire formateur. Cela dit, si l'on n'y prend pas garde, les informaticiens peuvent effectivement rester dans un univers de travail exclusivement de type projet, ce qui ne les prépare pas à d'autres activités plus fonctionnelles ou plus transversales. S'ils veulent s'extraire de l'espace projet, il leur faut bien envisager une rupture.

D. F. : Je suis convaincu qu'on peut faire une équivalence entre la trajectoire d'une entreprise, celle d'un projet, et celle d'une personne. L'important est que chacun soit maître de sa propre trajectoire. Si l'on prétend gérer les carrières, on doit faire le lien entre le projet et la personne elle-même, une conjonction entre une trajectoire de vie et quelque chose de très technique, de

très concret. S'il y a conjonction, cela fonctionne, sinon, c'est l'échec. Je suis convaincu qu'il peut y avoir des échanges très intéressants de compétences dans une équipe dont chacun des membres a sa propre trajectoire. Ceux qui font le choix d'aller d'une entreprise à l'autre acquièrent cette indépendance d'évolution.

Ce qui pèse énormément en France, c'est qu'on a besoin d'appartenir avant de faire. C'est bon pour le collectif mais c'est très bloquant pour l'individu. Comment avoir cette identité collective et en même temps cette capacité de partir ? Les compagnons partaient droit devant eux. Nous, on a du mal. Comment alors aider au départ ? Il ne faudrait pas que l'entreprise cherche trop à maîtriser l'identité des salariés, mais plutôt à faire en sorte que la mission qu'on leur confie soit considérée comme un outil d'évolution personnelle mis à leur disposition.

Recevoir, mais donner

Int. : *Vous avez évoqué un séminaire où la règle du jeu était de donner et recevoir. Sur quoi portait ce type d'échange ?*

D. F. : Cet outil-là s'est inspiré des échanges réciproques de savoir lancés par Claire Héber-Suffrin⁴. Pourquoi ça marche ? parce que cela répond à un vrai besoin, à une simplicité de méthode. Cela fonctionne si l'offre et la demande correspondent à des choses qu'il est nécessaire d'échanger pour avancer, et que l'on a vraiment envie de donner. Si la demande est facile à exprimer, c'est moins vrai quand il s'agit de l'offre. Cependant, quand les gens découvrent, grâce à la demande d'autres, que ce qu'ils peuvent offrir est vraiment utile, alors ils se sentent mieux.

La cruauté du flou

Int. : *Un ministre des Transports, auparavant ministre des Armées, a déclaré : « La SNCF c'est l'armée, avec la discipline en plus ». Cela voulait dire qu'à la SNCF chacun savait exactement ce qu'il avait à faire et le jugement porté sur chaque agent était rigoureusement objectif. Or il n'est plus possible aujourd'hui, dans la très grande majorité des cas, de décrire avec précision ce que chacun doit faire, tant les situations de travail varient de diverses façons. Il est donc devenu impossible d'évaluer objectivement les gens. Alors comment passer à cette nouvelle situation ?*

Il faut apprendre à des sergents-chefs à avoir des préoccupations et des dialogues de généraux. Dans le système antérieur, le sergent-chef était porteur de sa tâche ; maintenant il est porteur de toute l'entreprise. Et vous que faites-vous ? Vous réunissez les sergents-chefs dans une salle, et vous leur dites : « Qu'est-ce qui ne va pas dans votre travail ? » Comme cinquante ans de dictature font que l'idée de critiquer leurs chefs les terrorise, vous êtes obligés de leur dire : « N'hésitez donc pas ! Vous devez vous poser des questions d'opportunité, de communication, de jugement ! Exprimez-vous ! » Or cela ne correspond pas à leur statut antérieur, il faut donc qu'ils en changent, et d'abord dans leur tête. Certes vous les y aidez, et je trouve que c'est une belle tâche, mais c'est très dur : il n'est pas du tout évident qu'ils soient plus heureux dans cette nouvelle situation.

J'ai fait un stage dans une usine où il y avait une chaîne entièrement automatisée, et une autre encore artisanale où il fallait inventer son travail. L'idéal était d'être affecté à la chaîne automatisée, car ce n'était pas fatigant, si bien qu'en quittant l'usine, on pouvait encore aller travailler ailleurs. Ceux qui avaient une tâche intelligente n'avaient pas ce privilège, car ils étaient exténués, et terrorisés par les jugements qui pesaient sur eux et dont ils ne connaissaient pas les critères. Voilà pourquoi je pense que le nouveau monde dont vous accouchez est peut-être beaucoup plus cruel que le précédent.

D. F. : Je ne suis pas certain de partager votre point de vue, mais cela demanderait un autre débat.

⁴ Claire Héber-Suffrin, Jean-Jacques Piard, *Offre Cours d'économie, demande cours de soudure. Le succès des Réseaux d'échanges réciproques de savoir*, Journal N°7 de l'École de Paris du management, (ref : VA230597).

Présentation des orateurs :

Thierry Ternisien d'Ouille : ingénieur Supelec. DRH d'un service informatique de France Télécom (Sif@c). Il est l'auteur de plusieurs articles dans des revues internationales de physique appliquée.

Dominique Fauconnier : créateur de l'Atelier des Métiers en 1993. Il explore de façon concrète comment associer professionnalisme, culture et engagement individuel et collectif.
Email : atelier.des.metiers@wanadoo.fr

Diffusion juin 2002