

L'humain, facteur clef de réussite des projets complexes !

Table des matières

1. La complexité	1
2. Les projets complexes	2
3. Les instruments d'aide au pilotage existants	3
4. Le Pilotage de Précision de Projet complexe Puissance 3	4
5. La <i>Smart Room</i> , l' <i>Obeya Puissance 3</i>	8
6. Pourquoi, Comment, Quoi, Entuziasmo ?	11

1. La complexité

La complexité est un concept qui, a priori, ne s'approche que par jeu d'ombres tant sa définition est riche et peut revêtir plusieurs sens. Mais que signifie « complexe » ?

Complexe ou compliqué ?

Compliqué est le contraire de simple. Un mécanisme de montre est compliqué dans la mesure où il y a de nombreux rouages et composants. Pour autant, rien n'est inconnu dans ce mécanisme et les interactions entre les différentes pièces. Il y en a simplement beaucoup.

Complexe serait plutôt le contraire de maîtrisé/connu. Le fonctionnement du cerveau humain reste à ce jour complexe. Il y a des choses dont on sait comment elles fonctionnent et d'autres qui sont inconnues. « *Composé d'éléments entremêlés* » nous propose-t-on aussi, ou encore « *Qui paraît imbriqué, obscur* ». Les mathématiciens en ont une interprétation malicieusement précise, au sens qu'un nombre complexe contient une partie *imaginaire*.

Le lien avec nos émotions est alors immédiat.

Car la notion de complexité est intimement liée à notre appréhension des choses : c'est compliqué, et en même temps, difficile à appréhender, mouvant, cela fait peur.

Nous proposons la relation suivante entre les deux mots : **Compliqué + Incertain = Complexe**

Une richesse naturelle...

Pourtant, la complexité est partout autour de nous. Nous sommes des êtres de conscience complexes, évoluant dans une société complexe, dans des organisations complexes selon des codes... vous avez compris... Nos différences et nos complémentarités sont autant de variables qui *complexifient* les rapports humains, mais représentent une richesse insoupçonnée dès lors qu'elles sont alignées.

...qui augmente

Notre monde est sans cesse plus complexe. La mondialisation des années 1980, la digitalisation qui se développe à un rythme exponentiel depuis le début des années 2000, le changement des mentalités et les enjeux économiques, la crise sanitaire mondiale sont autant d'éléments qui ont ajouté de multiples paramètres à la grande équation.

Dès lors, en bonne protectrice, notre nature reptilienne n'a qu'un pas à franchir pour se protéger d'une situation complexe : ce pas s'appelle l'appréhension. Et la situation devient irréalisable, inaccessible, impossible.

Toutefois, s'il est une autre chose que la nature nous a donnée, c'est notre capacité à nous adapter. Nos organisations se sont adaptées à la Mondialisation, nous avons changé nos habitudes pour lutter contre la Covid-19, nous avons adopté de nouveaux modes de fonctionnement numériques.

Explorer et comprendre pour s'adapter

La complexité n'est pas mauvaise en soi, elle démultiplie même le champ des possibilités. Ce qui rend les choses infaisables n'est autre que notre nature fragile. Dès lors, nos leviers pour progresser sont nombreux, parmi lesquels nous aimons citer :

- La curiosité
- L'intuition
- Le dépassement de soi
- La résilience
- La méthode

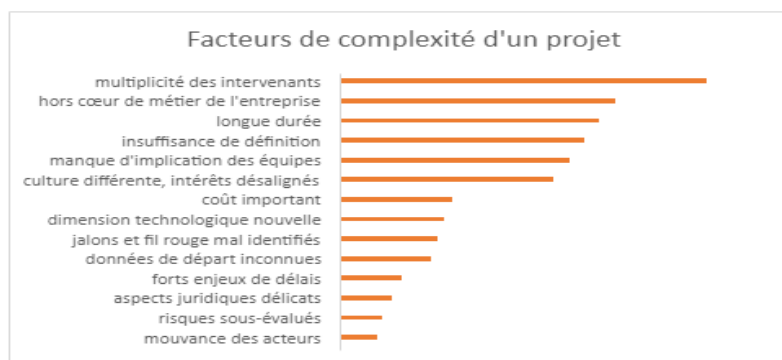
Entuziasmo est né de la volonté de ses équipiers-associés, de mettre en commun ces valeurs, afin d'**utiliser la complexité comme un levier plutôt qu'un facteur d'entropie**, au service du pilotage de projets complexes.

2. Les projets complexes

Sur des projets classiques, les méthodes de pilotage de projet peuvent atteindre leurs limites. On dit alors que ces projets sont **complexes**.

De même que les **nombres complexes** ont été inventés pour trouver des solutions à certaines équations, il convient de piloter les **projets complexes** avec une méthode adaptée.

L'équipage Entuziasmo vous propose ce classement des facteurs de complexité d'un projet :



On retiendra ainsi comme **5 principaux facteurs de complexité** :

- Une **multiplicité** d'intervenants et de cultures d'entreprises
- Un projet porté sur **un métier que l'entreprise ne maîtrise pas**
- Un projet dont **la durée longue** favorise les changements de paramètres humains, législatifs, stratégiques ...
- Une **définition de projet** qui nécessite plus d'attention que d'habitude
- Un **manque d'implications des équipes** concernant les projets transverses.

On peut ainsi dire qu'un **projet** est **complexe** à partir du moment où les entrées sont nombreuses, interagissent entre elles et créent des situations (ou problématiques) difficilement prévisibles.

3. Les instruments d'aide au pilotage existants

Plusieurs méthodologies et instruments existent pour gérer et piloter une activité ou un projet. On peut notamment citer :

- Le **PRINCE2** est une méthode de gestion et de certification de projet structurée qui se focalise sur trois points : l'organisation, la gestion et le contrôle du projet.
- Le **Lean Management**, issu de l'industrie automobile qui apporte, entre autres, tout un éventail d'outils de cadrage et de communication.
- Les pratiques **Agiles**, notamment le SCRUM, très adapté à la volatilité des projets de développement informatique.
- Le **SAFe**, qui permet d'aligner les pratiques Lean et Agile dans des organisations de grande taille.
- Les **MODAF/DODAF** (*Ministry/Department of Defense Architecture Framework*), qui permettent, selon une approche standardisée par points de vue, une définition rigoureuse des besoins, de leur modélisation, et leur pilotage.
- Le **PMBOK** est un guide dont le principal objectif est de définir le sous-ensemble du Corpus des connaissances en management de projet qui est généralement reconnu de bonne pratique.
- La méthode **SPIRAL** initiée par le Conseil de l'Europe, propose un cadre méthodologique constitué de huit phases, formant un cycle allant de la connaissance à l'action et qui se répète un certain nombre de fois.

Ces méthodes et instruments partagent un panel d'outils méthodologiques, parmi lesquels on peut citer, pour les projets complexes :

- Les **outils de cadrage** de projets (A3-projet, 8D, ...) qui formalisent une vision et les leviers d'actions.
- Ceux liés au pilotage par le **Management Visuel** (Obeya, War Room, ...)
- La **ritualisation d'équipe**, un levier efficace pour fédérer les équipes et faire tomber les barrières.
- Le **séquençage** de projet (notamment en Lean Construction), nécessaire pour le jalonner et éviter l'effet tunnel.

Entuziasmo s'inspire de ces pratiques managériales en y ajoutant la **dimension humaine**. La méthode que nous pratiquons, *Puissance 3*, est compatible avec toutes ces méthodes. En complément, elle comprend une approche résolument basée sur l'équipe du projet, nous la qualifions donc de **méta-méthode**.

4. Le Pilotage de Précision de Projet complexe *Puissance 3*

La Méthode *Puissance 3*, de Pilotage de Précision des Projets complexes, se décline par séries de **3** et permet, **lors de la mise en œuvre du projet**, de rendre l'exécution conforme à sa stratégie et son organisation, en mettant **la dimension humaine au centre du projet**.

➤ **3 Vecteurs : Visibilité, Tempo et Equipage :**

La Smart room (espace d'intelligence collective), est le dispositif structurant de notre intervention, notre ADN à 3 brins.

La mise en place de ce cockpit de pilotage, permet de donner de la visibilité et du rythme au projet en affichant pour tous, les informations utiles et nécessaires à la prise de décisions :

- **Visibilité** : Tout projet a besoin de visibilité pour se développer, se déployer, atteindre ses objectifs. Les éléments de cette visibilité doivent faire l'objet d'une synthèse concise afin de permettre des prises de décisions éclairées, rapides.
- **Tempo** : Les projets complexes s'étalent souvent sur une durée longue et font intervenir des participants de manière transverse, qu'il est nécessaire d'intéresser et de motiver en donnant du rythme.
- **Equipage** : Notre équipage expérimenté et pluridisciplinaire, composé de 15 associés d'origines très variées, permet d'avoir des ressources permanentes et formées. Ces ressources internes sont complétées le cas échéant avec des ressources externes.



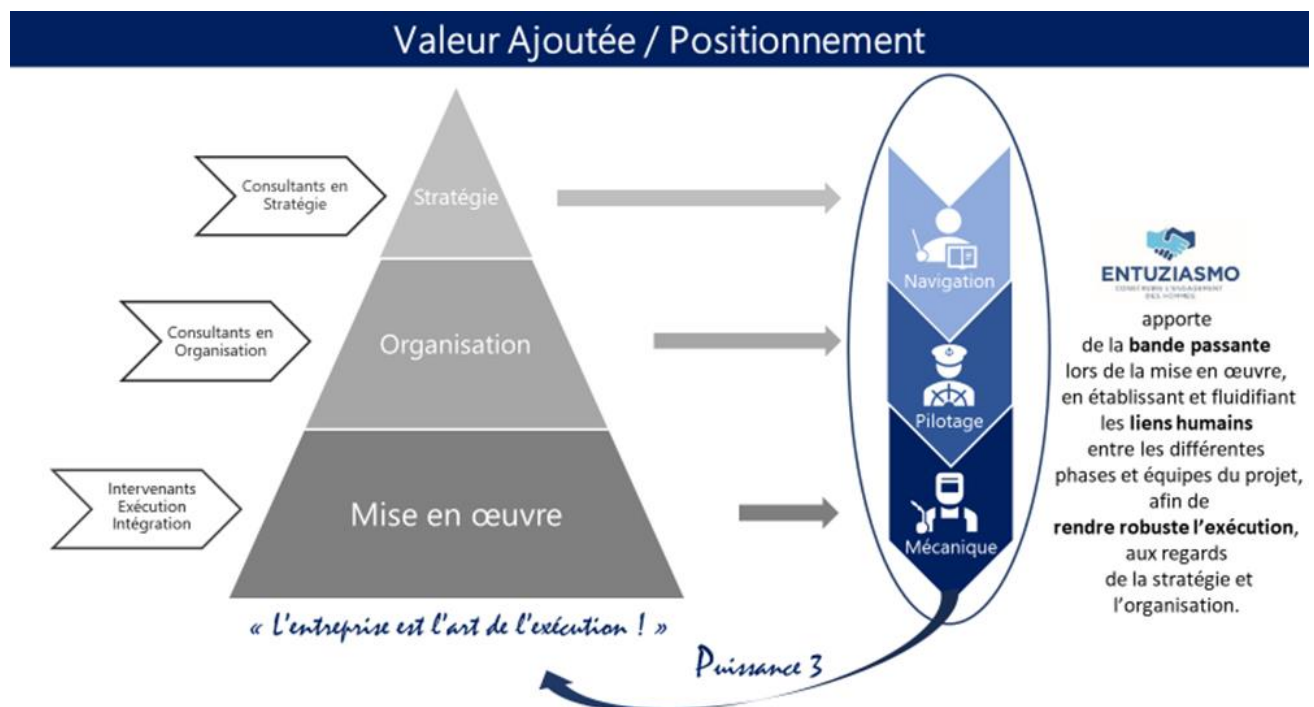
Le Livre Blanc

➤ 3 Angles de vues et d'interventions :

L'équipe Entuziasmo intervenant sur un projet complexe se démultiplie selon 3 rôles interconnectés et complémentaires et forme ce que nous appelons un Equipage.

- **Le navigateur** (vision d'aigle) rappelle le cap et garantit la qualité de la mission auprès du donneur d'ordre, s'assure de l'apport de valeur de l'intervention d'Entuziasmo au quotidien.
- **Le pilote** anime la Smart Room, centre de décision ritualisé, emmène et maintient à bord les équipes transverses, fait le lien entre les membres de l'équipe projet, en insufflant et s'assurant de l'**esprit d'équipage**.
- **L'officier-mécanicien** (vision de fourmi) est un expert du métier nécessaire au projet qui sait aller sur le terrain et mettre les mains dans le cambouis. Il parle le même langage que les équipes terrain, ce qui nous permet de nous intégrer au projet comme une véritable partie prenante. Il est capable d'évacuer ou aider à évacuer les grains de sable qui freinent voire bloquent l'avancement du projet et d'identifier les mèches lentes à remonter dans la smart room pour prise de décision rapide.

La combinaison de ces 3 types d'interventions permet de faire le zoom permanent entre la **stratégie** et l'**exécution** en passant par l'**organisation**.



Le Livre Blanc

➤ 3 Critères de sélection de l'équipage :

Nos expériences dans les projets complexes, nous ont permis d'identifier, les besoins en potentiels, savoir-être et savoir-faire des équipiers.

Notre méthode de recrutement est ainsi fondée sur :

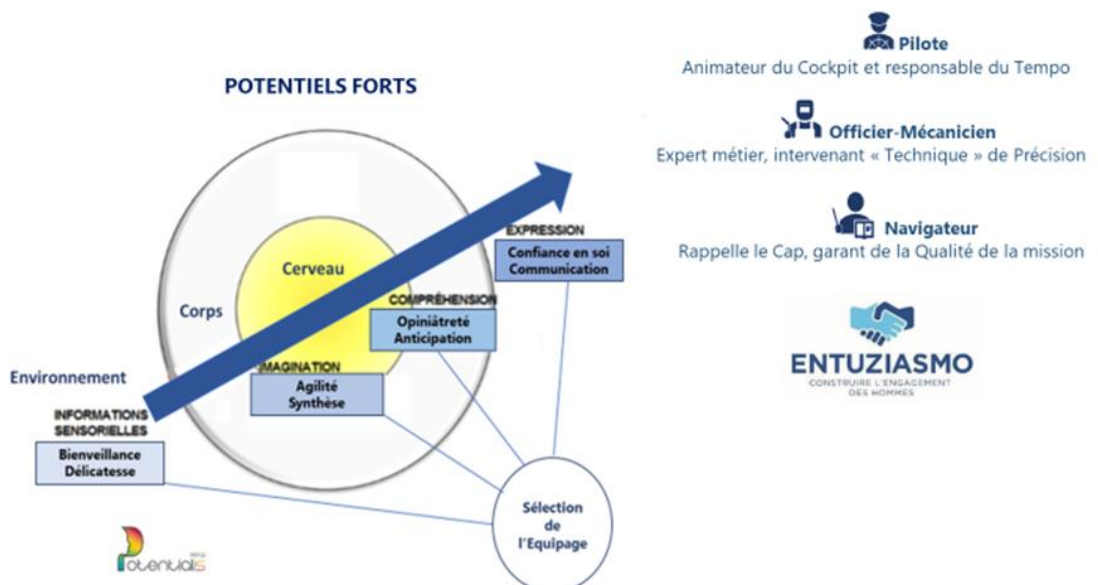
- Des personnes expérimentées sur les sujets relatifs au projet, dirigeants de PME ou directeurs opérationnels dans des grands groupes.
- La méthode canadienne scientifique Potentialis, de mise en situation
- Une analyse de l'entropie contextuelle, permettant de s'assurer de la bonne expression des potentiels identifiés, dans le contexte et l'ambiance de la mission.

Ce dispositif nous permet d'identifier les clefs de succès au sein de notre équipage :

- **Bienveillance** : nous venons travailler avec les équipes en place pour les faire grandir sans les remettre en question
- **Opiniâtreté** : Sans relâche nous irons jusqu'au bout de la mission !
« Agir comme s'il était impossible d'échouer » (Winston Churchill)
- **Jeu de jambes** : Être toujours en avance sur les propositions d'actions, d'options de décisions. Savoir passer d'une personne à l'autre, d'un sujet à l'autre.

Sélection de l'Équipage : Savoir-Faire + Savoir-Être

« Le vrai génie réside dans l'aptitude à évaluer l'incertain, le hasardeux, les informations conflictuelles. »



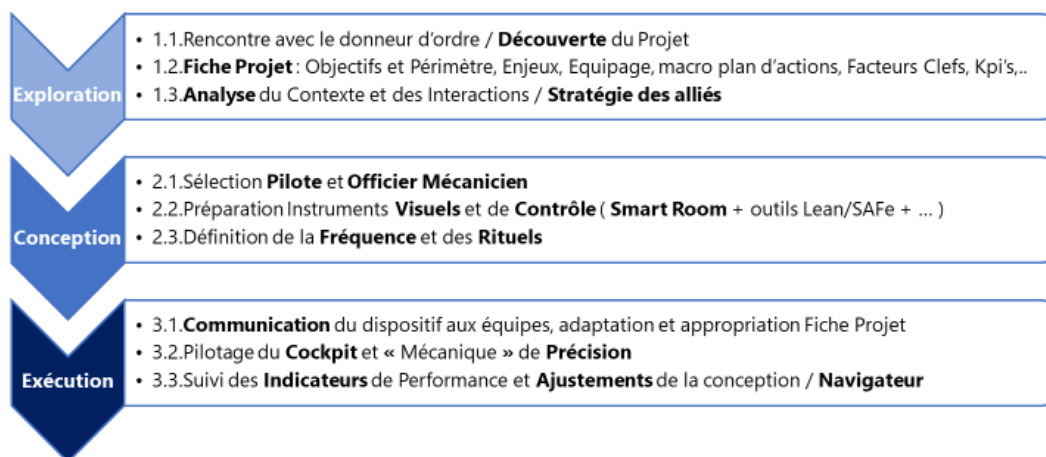
Le Livre Blanc

➤ 3 Séquences d'intervention : Exploration, Conception, Exécution

Nos interventions se déroulent en suivant une approche méthodique et cadrée en 3 séquences, nous garantissant un réel alignement avec le projet.

- **Exploration** : Rédiger la carte du projet : objectifs et périmètres, enjeux, facteurs clefs de succès et Identifier les éléments d'ambiance (Matrice des alliés).
- **Conception** : Sélection de l'équipage Entuziasmo, préparation de la Smart-room.
- **Exécution** : Attention particulière portée à la communication aux équipes, Contrôle qualité de la prestation.

Puissance 3 Séquences



Proposition de valeur :

L'humain, facteur clef de réussite des projets complexes !

Entuziasmo apporte du **flux opérationnel** lors de la mise en œuvre des projets complexes, en établissant et fluidifiant les **liens humains** entre les différentes phases et équipes du projet, afin de **rendre robuste l'exécution** aux regards de la stratégie et l'organisation.

A cet égard, la méthode *Puissance 3*, est **englobante** par rapport aux autres méthodes évoquées, et est **complémentaire** des offres de services des consultants en stratégie ou organisation, et intervenants d'exécution ou intégration.

5. La *Smart Room*, l'Obeya *Puissance 3*

Lieu de réunions périodiques intelligentes, la *Smart Room* est le hub dynamique de la méthode *Puissance 3* véritable cockpit de pilotage du projet.

L'Obeya ("grande salle" en japonais) étant d'ailleurs une pratique Lean de management visuel. C'est un lieu de collaboration intensive et ritualisée. L'information est disponible et gérée collectivement via des réunions courtes et périodiques.

➤ **Organisation**

La *Smart Room* est un lieu de collaboration intensive et **ritualisé**, permettant de donner **de la visibilité et du rythme**, d'emmener les équipiers dans le mouvement du projet. A cet effet elle doit avoir une **fréquence régulière**, le plus souvent, toutes les semaines.

Elle peut se tenir :

- En réel dans une **salle dédiée**, sur les murs de laquelle sont affichées les informations nécessaires au pilotage,
- A distance, avec un **logiciel dynamique d'affichages partagés**.
- Le plus souvent mixte, une partie des intervenants se retrouvant dans la salle dédiée, face à un grand écran tactile, tandis que les autres sont à distance.

Les réunions sont préparées à l'avance, afin d'être plutôt courte, et orientées décisions, permettant ainsi au plus grand nombre d'équipiers d'y participer régulièrement

L'**équipage projet** est composé de toutes personnes intervenantes ou impliquées dans le projet ; les équipiers pouvant être permanents ou occasionnels.

Le **pilote** Entuziasmo apporte un appui opérationnel au chef de projet, maître de séance.



➤ **Instruments de navigation**

La préparation se fait en amont, en affichant de manière synthétique et concise, les informations nécessaires et suffisantes, afin de prendre des décisions.

Les instruments de base nécessaires à la **navigation** sont :

Rappeler le cap.

- La carte projet réalisée en amont du projet, permettant d'en rappeler la stratégie : objectifs et périmètre, équipage, enjeux, macro-plan d'actions, facteurs clefs de succès, indicateurs de performance.
- Cible QCD – QCD+ (Qualité, Coûts, Délais).

Tracer la route


- Suivi des actions
- Planning
- Synthèse des risques
- Synthèse 4 cases : mettre en relief les grains de sable et mèches lentes bloquants à très court terme.

Faire le point

- Diagramme de tendance
 - Production cumulée
 - Suivi des coûts (client interne- écoulement de trésorerie)
 - Enquête de satisfaction (client externe)
- Hard : ponctualité, qualité, conformité
Soft : image, communication, due diligence, flexibilité

Instruments de Navigation – Visibilité = Synthèse


Fiche Projet : Le Cap



Synthèse séquentielle 4 cases


Priorités semaine 21	Priorités semaine 22
<ul style="list-style-type: none"> • Câbles 3XX/Baie: Voir ci-dessous • Moussees coffees: Voir ci-dessous • Revue de maturité des approvisionnements sur constat physique à Nexeya : Achievée à 93% 	<ul style="list-style-type: none"> • Avancer Câbles 3XX/Baie d'une semaine • Fourniture de Moussees • Fin revue de maturité des approvisionnements
Résultats / Faits marquants	Demandes d'aide / Difficultés
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation production Câbles 3XX/Baie à Toulouse (x13) et AZR (x1) terminée • Moussees coffees: alternative Siepel refusée, avis sur plaques Laird trop fines à clarifier • Livraison MecaConcept prévue le 28 mai 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Moussees (point très critique) • Achats Thales Télécof avec Laird le 28/5 • Autre fournisseur Thales que CLU et Siepel ? • Coffees Thales déjà équipées, pour validation ? ⇒ Approbation Thales du nouveau positionnement des sous-ensembles – FLT148 du 24/5 ⇒ Validation unitaire : Nexeya prêt à recevoir Thales, mais le montage n'attendra pas

Planning synthétique d'arbitrages



Maîtrise des délais

Tâches	Nombre	%	Remarque
Délai sous contrôle	15	67%	Délai connu, validé et acceptable - Contrôle maintenu
Délai sujet à caution	5	23%	Délai acceptable mais non validé - Action de validation
Délai non conforme au planning	3	13%	Délai inacceptable - Demande proactive de correctif
Nombre total de tâches	23	100%	



➤ **Pilotage dynamique *Puissance 3***

Afin de conférer à l'obeya, de la visibilité, du rythme, et de la perspective, la méthode *Puissance 3* d'Entuziasmo permet d'œuvrer selon 3 dimensions complémentaires, ce qui permet de fluidifier la communication entre les phases (stratégie, organisation, exécution) :

- **Visibilité :**

La vision stratégique est insuffisante pour prendre des décisions de pilotage de projet complexe. Il est nécessaire de s'attacher aux détails qui peuvent freiner voire bloquer le projet. Le ou les intervenants type « **officiers mécaniciens** » de la méthode *Puissance 3* ont pour mission de labourer le terrain afin d'identifier les grains de sable ou mèches lentes, les évacuer ou aider à le faire.

Ce sont des **entrepreneurs « 4x4 »**, **experts du métier** dans lequel est inscrit le projet, capables à la fois de parler le même langage que les équipes du projet, de mettre les mains dans le cambouis, et de prendre suffisamment de hauteur pour **remonter dans la *Smart Room* de manière concise et synthétique**, les sujets, qui mettent en risque le projet.

- **Rythme :**

Un projet complexe concerne systématiquement un grand nombre d'intervenants, travaillant dans des services et filiales distincts, qu'il faut garder intéressés et motivés sur des durées relativement longues, de souvent plusieurs années.

C'est la mission du **Pilote** de la méthode *Puissance 3* d'animer et d'entraîner les équipes transverses dans le rythme du projet, de les tenir informées, de marquer avec opiniâtreté la continuité, et l'avancement du projet.

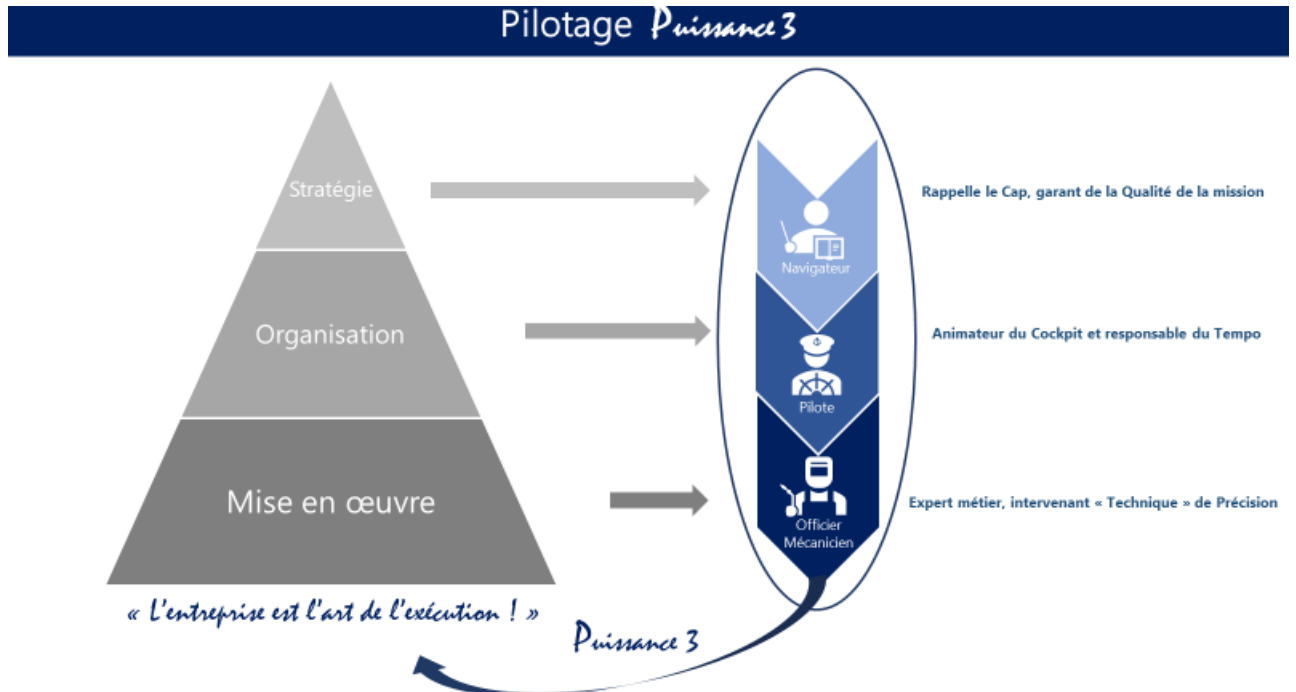
- **Perspective :**

La recherche du détail dans lequel le diable se cache, ne doit pas faire oublier le pourquoi du projet et ses objectifs stratégiques.

Le navigateur de la méthode *Puissance 3*, rappelle ce cap, en s'appuyant notamment sur la carte projet et sa relation avec le donneur d'ordre.

Il permet d'inscrire les propositions d'options dans la perspective prévue, voire de proposer des ajustements de trajectoire.

La *Smart Room* d'Entuziasmo est une obeya, dont le pilotage dont le trio de pilotage (navigateur, pilote, officier-mécanicien) permet de fluidifier les liens humains de manière verticale et transverse, en faisant le zoom entre la vision d'aigle (le cap) et de fourmis (les détails), et favorise ainsi, l'émergence de l'intelligence collective.



6. Pourquoi, Comment, Quoi, Entuziasmo ?

➤ Le cercle doré (Simon Sinek)

Le concept du "**Golden Circle**" de Simon Sinek, auteur anglo-américain, hiérarchise les trois questions que l'on doit se poser en tant que leader et auxquelles on se doit de répondre dans la communication avec des potentiels clients.

Le cercle se décompose en trois couches :

- **Quoi** : Toutes les organisations, entreprises, personnes savent ce qu'elles font, c'est le "**What**" de Simon Sinek.
- **Comment** : Quelques-unes d'entre elles savent "comment" ils le font, c'est la proposition de valeur qui les différencie des concurrents, le "**How**".
- **Pourquoi** : Cependant, elles sont très peu nombreuses à savoir "pourquoi" elles font ce qu'elles font, le "**Why**".

Beaucoup voient le profit, à tort, comme une réponse à la question " Why", alors qu'il s'agit en fait d'un résultat.

Le vrai "**Why**" doit plutôt soulever les questions suivantes :

Pourquoi la structure existe-t-elle ? Pourquoi est-ce que vous vous levez le matin ? Pourquoi les gens devraient porter intérêt à ce que vous faites ?

Le Livre Blanc

La majorité des personnes vont de l'extérieur vers l'intérieur, ils commencent par se poser les questions aux réponses les plus évidentes puis butent parfois sur la partie interne du cercle, plus obscure.

Les leaders et entreprises inspirées, peu importe la taille, font le chemin inverse dans leur communication et partent du centre du "**cercle doré**" pour atteindre l'extérieur.

➤ Le cercle doré d'Entuziasmo

- **Pourquoi ?** L'humain, facteur clef de réussite des projets complexes.
- **Comment ?** La Méthode *Puissance 3*
- **Quoi ?** Pilotage de projets complexes

