



Le projet **DELIRE**
Développement par **E**quipe
de **L**ivrables **I**nformatiques
et **R**éalisation **E**ncadrée

GP6 – La dimension humaine du projet



Difficultés humaines dans un projet

Dans son activité professionnelle, l'ingénieur est confronté à des réalités sociotechniques, qui mettent en jeu tant des artefacts techniques que des comportements, des cultures (régionales, nationales, professionnelles), des rationalités variées et parfois contradictoires. Si elle est nécessaire et indispensable, la seule maîtrise des savoirs techniques et scientifiques ne suffit pas à résoudre les problèmes auxquels il est confronté : parce que la résolution d'une équation ne résout pas un conflit social ; parce que les différentes parties prenantes d'une entreprise (clients, fournisseurs, salariés, communautés locales, État) ne se laissent pas automatiquement convaincre par la raison technicoéconomique.

La MOE, durant les différentes phases du projet (Spécification et Structuration, Réalisation, Convergence) va se heurter à nombre de difficultés :

1. Créer les spécifications à partir d'un cahier des charges maigrelet, en manquant d'expérience.
2. Ne pas payer trop cher pour une prestation, avoir du confort (en termes de Coût, de Délai et de Qualité) dans la réalisation du projet

Mais il est une autre difficulté à laquelle se heurtera le chef de projet, engendrée par le fait qu'un projet est réalisé par des humains : dans le travail en équipe, on s'engueule : le chef de projet, le responsable Qualité, l'architecte et le responsable du planning peuvent avoir des points de vue fort différents face à un même problème. On s'engueule parce qu'on ne partage pas les mêmes objectifs. C'est normal et c'est même bien, l'unicité de point de vue conduit à la routine et c'est de la confrontation que naît la créativité. Chacun est là pour défendre son point de vue, et l'objectif est de parvenir par la négociation à une solution où chacun se sent confortable.

Au-delà des différences de points de vue, d'autres causes de conflit vont apparaître

1. L'ego
2. La paresse, ou du moins la procrastination
3. L'optimisme.

Enfin un projet implique généralement une part d'innovation et de changement (dans le produit, dans le process ou dans les ressources). Le changement est pour beaucoup de personnes anxiogène, et une mauvaise gestion du changement peut conduire un projet à sa perte.

Je l'ai dit dans G6 – De grands échecs, les principales causes d'échec dans les projets sont des causes humaines. Le rôle du chef de projet est de gérer ces sources de conflit pour conserver la cohésion du groupe et garantir le succès du projet.

On voit généralement le chef de projet comme un coordinateur. C'est vrai. Mais la coordination, cela peut se déléguer. Il n'en est pas de même de la gestion des hommes, qui ne se délègue pas.

Pour être un bon chef de projet il faut

1. Comprendre les causes de conflit
2. Comprendre comment fonctionnent les membres de l'équipe
3. Se connaître
4. Et savoir communiquer



Ego, procrastination et optimisme

L'ego est la source première des conflits. Besoin de pouvoir, besoin de reconnaissance, refus de s'incliner, jalousie... Qu'il y ait des conflits d'intérêts dans le groupe est nécessaire et même sain. Par contre, le conflit d'idée ne doit jamais dégénérer sur le conflit de personne. Or, dans le feu de la discussion, franchir la ligne jaune est facile. Celui qui n'a pas vu son idée retenue peut penser que la décision a été prise contre lui : « de toute façon, on ne m'aime pas dans ce groupe ». Celui qui a vu son idée retenue peut avoir une réaction d'orgueil à l'effet dévastateur : « y a pas à dire, je suis le meilleur ». Parvenir à maintenir la discussion sur le plan des idées et faire en sorte que jamais personne ne se sente attaqué fait partie des armes subtiles du chef de projet.

Au-delà de la peur de l'échec, qui peut paralyser temporairement un individu, la procrastination (du latin pro (en avant) et crastinus (du lendemain) est une tendance à remettre systématiquement au lendemain les actions. Celui qu'on appelle le retardataire chronique n'a jamais fini une action mais la promet toujours pour demain. Pour un chef de projet qui déteste être en retard, un procrastinateur peut être une source de conflit et d'agacement majeur.

Avant de l'exploser façon puzzle sur le mur, posez-vous 2 questions

1. A-t-il la même perception que moi du temps qui passe, du temps qui reste.
2. La tâche qui lui est proposée a-t-elle une chance de lui procurer une satisfaction immédiate.

Ce type de comportement est extrêmement pénible pour le groupe. Il ne faut donc pas l'esquiver. Mais, sachez-le, le traiter demande beaucoup d'énergie.

L'optimisme est une qualité majeure de l'homme : sans optimisme on ne se lancerait pas dans des grandes aventures ou des innovations risquées. Mais, revers de la médaille, elle conduit chacun à minimiser les risques et à penser que tout va se dérouler de façon optimale. Un projet où tout le monde est optimiste est en grand danger. Le chef de projet se doit d'être réaliste. Et de s'appuyer sur le suivi de projet pour identifier plus tôt les estimations sous évaluées.

Peur et gestion du changement

« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

Sénèque (4 BC – 65 AC)

La résistance au changement, ou immobilisme, consiste à mettre en place tout comportement d'opposition ou de préservation pour obtenir le maintien du statu quo

La peur de l'inconnu est un phénomène éthologique observé chez de nombreux animaux évolués et elle est source de prudence.

Chez l'Homme, elle peut être individuelle ou collective. C'est une peur d'un danger hypothétique. Elle apparaît face à des destinations ou circonstances attendues inconnues.

Une peur intense de l'inconnu, de la part d'un groupe ou d'un individu, est source d'isolement ou de repli sur soi ou sur le groupe: elle peut générer de la violence, voire conduire au suicide



La peur semble naturelle et universelle. C'est sa gestion et son intensité qui peuvent devenir problématiques.

La nature humaine ne pousse pas l'individu à accepter un changement. Les individus sont prêts à consacrer une énergie féroce pour s'opposer à un changement qu'ils ressentent ou imaginent négatif. Et cette énergie peut même être bien supérieure à l'énergie nécessaire pour accepter et intégrer le changement de méthode de travail proposée.

On considère généralement le phénomène des résistances au changement comme le symptôme du besoin de chaque sujet de se voir reconnu par les autres comme apportant une contribution efficace au monde par son travail, ce qui lui permet de se sentir exister (confirmation de son identité). Ce regard des autres fonde également la possibilité des sujets de coopérer.

D'où les questionnements suivants, si une nouvelle technique n'est pas comprise :

1. A-t-elle été correctement expliquée ?
2. Permettra-t-elle de poursuivre l'activité des collaborateurs ?
3. A-t-on associé les collaborateurs à sa conception et à son deployment
4. A-t-on donné aux collaborateurs le temps nécessaire pour se l'approprier ?

La conduite du changement, ou pilotage de l'innovation, vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre du projet.

Face à l'aversion à l'incertitude, les réponses sont connues

1. Sécurité
2. Autorité et principes
3. Exemple
4. Félicitations et remerciements
5. Temps de parole

L'enjeu majeur : passer de l'organisation projet parfaite sur le papier à l'organisation projet réussie sur le terrain.

Le coût de la conduite du changement dans un projet, très souvent sous-estimée, est important : A quoi bon ? La stratégie est claire, les consignes aussi, il n'y a qu'à exécuter

Lors d'une table ronde à Paris les intervenants estimaient qu'il était nécessaire de consacrer 10 à 20 % du budget à la gestion du changement pour le réussir.

Facteur humain et peur du changement, représentent les principales causes d'échec d'un projet.

Résistance ne signifie pas mauvaise volonté : dans beaucoup de cas, si on en analyse finement les causes, on s'aperçoit qu'il y a des raisons matérielles concrètes.



Comment fonctionne les gens dans mon groupe

Fondateur de la caractérologie française, René Le Senne définit résolument le caractère comme « l'ensemble des dispositions congénitales qui forme le squelette mental d'un homme ».

Au-delà de son système de valeurs, assez discutable, le mérite principal de Le Senne est de classer le caractère selon trois axes fondamentaux :

1. L'émotivité
L'individu émotif agit seulement quand il est porté par l'enthousiasme, et sur ce qui lui apporte des satisfactions immédiates. .
2. L'activité
L'individu actif fait ce qu'il doit faire indépendamment du plaisir qu'il y trouve. il s'agit là de l'activité pure, celle qui n'est pas une simple conséquence de l'émotion ; c'est, par exemple, celle avec laquelle on accomplit les tâches rébarbatives.
3. Le retentissement des représentations : primarité, secondarité
Un individu primaire se fâchera vite, mais passera l'éponge presque aussi vite
Un individu secondaire peut ne pas réagir sur le moment, mais se venger avec détermination des années plus tard.

Ces composantes principales dans la constitution du caractère permettent une typologie, dans laquelle personne ne devrait se reconnaître mais dans laquelle chacun peut se retrouver.

Voici les types résultant des combinaisons des propriétés constitutives :

1. E nA P : émotif-non actif-primaire, nommé nerveux. Byron
2. E nA S : émotif-non actif-secondaire, nommé sentimental. Robespierre.
3. E A P : émotif-actif-primaire, nommé colérique. Victor Hugo, Danton
4. E A S : émotif-actif-secondaire, nommé passionné. Louis XIV
5. nE A P : non émotif-actif-primaire, nommé sanguin ou réaliste. Bacon
6. nE A S : non émotif-actif-secondaire, nommé flegmatique. Kant
7. nE nA P : non émotif-non actif-primaire, nommé amorphe. Louis XV
8. nE nA S : non émotif-non actif-secondaire, nommé apathique. Louis XVI

Les descriptions extrêmement riches faites par Le Senne montrent qu'un monde sépare généralement deux types qui ne s'opposent pourtant que pour une propriété.

Des travaux postérieurs à ceux de Le Senne ont introduit un nouvel axe : celui concernant la largeur de champ de conscience, c'est-à-dire la précision sur les détails ou au contraire le besoin d'appréhender un domaine de façon plus vaste quitte à en avoir une vision moins exacte, mais plus générale. Chercheur ultra pointu ou vulgarisateur.

Mon propos n'est pas que vous vous lanciez dans une étude du caractère de chacun des membres de votre groupe. Et surtout pas que vous tentiez de les manipuler. Mais que vous compreniez simplement que chacun ne réagit pas de la même façon face à la même situation. D'où la nécessité de s'adapter pour le chef de projet, dont la qualité première est l'empathie.



Connais-toi toi-même.

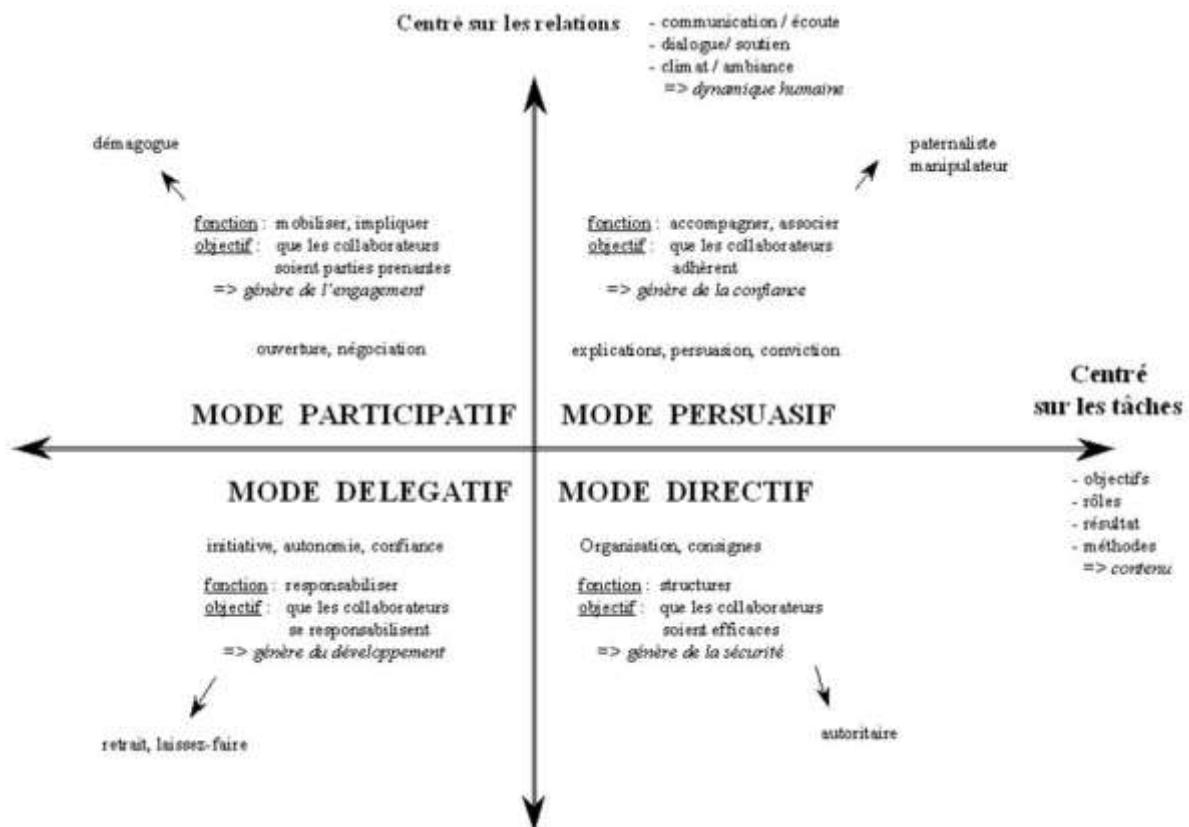
En tant que chef de projet, vous serez un coach. Vous n'avez pas le moindre doute sur vos qualités intrinsèques pour être chef de projet. Et vous avez raison.

Mais il peut être intéressant de savoir quelles sont vos caractéristiques, afin que vous compreniez mieux votre mode de management, et que vous sachiez sur quels points devoir investir en fonction de la phase du projet.

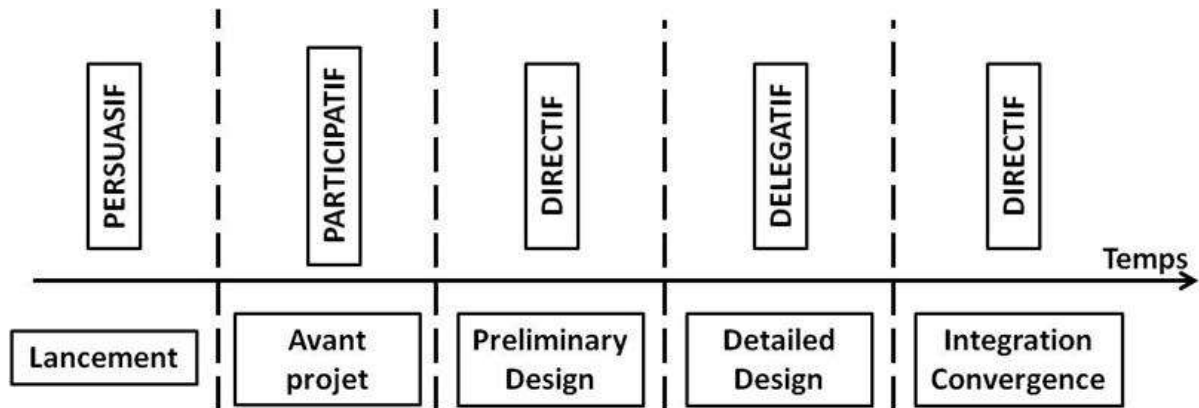


On a généralement tendance à classer les leaders en fonction de 2 caractéristiques :

1. Le centrage sur les activités
2. Le centrage sur les relations



Et en fonction de la phase du projet, on considère également que certains modes de management sont plus appropriés.



Essayez de vous adapter en fonction de la phase du projet. Mais faites-le sans trop contraindre votre caractère. Si vous ne savez pas ne pas être directif, ou délégatif, assumez-le. Votre groupe s'adaptera, et le projet continuera à se dérouler. Vous risqueriez sinon d'envoyer des messages totalement contradictoire à votre équipe, et le résultat serait contreproductif.

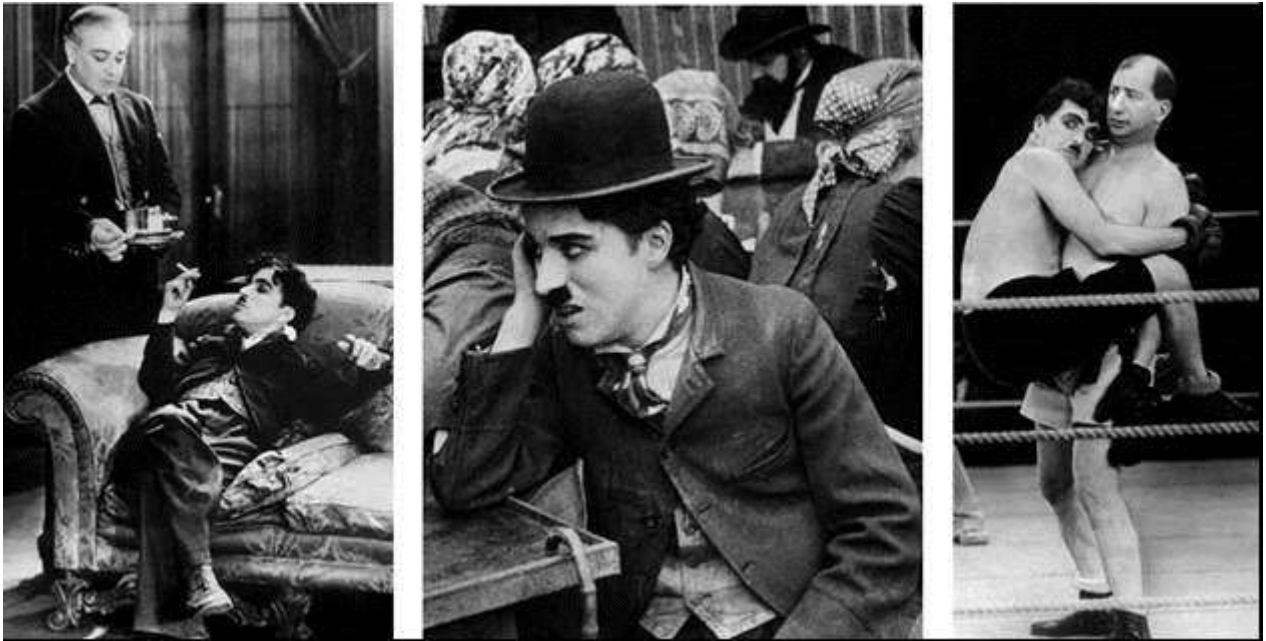


Le rôle difficile du chef de projet DELIRE

Voilà déjà quelques mois que vous avez été bombardé chef de projet d'une équipe de 5 de vos pairs, sans véritable méthode pour savoir comment procéder.

Bref, vous avez été laissés à l'abandon

1. Pour certains, ce fut facile
2. Pour d'autres, plus compliqué
3. Pour les derniers enfin, vraiment complexe



Dans la réalité, c'est difficile, mais pas impossible
Il suffit d'éviter 2 pièges classiques: la dictature et le laxisme

Erreur 1: the great dictator

Vous avez parfois pour le rôle de chef de projet une image d'autorité, voire de sanction.



Peut-être avez-vous comme image...

1. ... Vos parents
2. ... Vos professeurs
3. ... Les patrons d'entreprise

Votre rôle en tant que chef de projet n'est pas de contraindre, mais de convaincre et d'entraîner.

C'est difficile, le modèle de l'autorité est plus facile. Il n'a qu'un défaut, il n'est pas efficace à long terme

Erreur 2: The servant

L'angoisse face à celui qui ne fait pas
Difficile de donner des ordres face à un pair
Un composant important : difficile de distribuer ledit composant aux autres membres du groupe
Une seule solution: assumer cette charge de son travail de chef de projet
De toute façon, c'est le chef de projet qui est le responsable ultime



Faire le travail en lieu et place d'un membre du groupe ?
Erreur : l'énergie que vous allez passer à faire aurait dû être consacrée à discuter avec la personne pour comprendre ses réticences et voir comment les résoudre.
De toute façon, quand vous serez responsable d'un projet avec des centaines d'acteurs, vous serez nécessairement conduits à abandonner le rêve de faire le travail à la place de vos collaborateurs.
Un projet se gagne ou se perd en équipe.



Certains sont du genre procrastination : pourquoi faire aujourd'hui ce qu'un autre peut faire pour moi demain.

1. Si vous faites le travail pour quelqu'un, c'est tout bénéf pour lui, il y prendra vite goût et cherchera ensuite à reproduire ce modèle.
2. Par contre, si une fois le travail réparti vous laissez chacun assumer sa part, tôt ou tard notre ami devrait se mettre au travail.

Ce sera une victoire pour vous, mais également pour lui : car le blocage peut être aussi un problème de manque de confiance en soi, et ce n'est pas en assumant tout que vous aidez vos collègues à grandir

Un jour vous revivrez également cela lorsque vous laisserez votre enfant lacer seul ses chaussures. Et tant pis si on arrive en retard à l'école. Mais quelle victoire pour lui et pour vous



OK, mais s'il ne se met toujours pas au travail?

1. Ne pêtez pas les plombs
 - a. Vous n'avez pas à porter toute la misère du monde sur les épaules
 - b. Un projet se gagne en équipe
2. Définissez une date butoir
 - a. Soyez réaliste, ce n'est pas 2 heures
 - b. Mais ce n'est pas fin mars non plus
3. 3 - Communiquez
 - a. Commencez par votre collègue un peu flemmard
 - b. Puis faites en part au groupe, dans le cadre d'une réunion de suivi, si possible avec le rebelle présent.
 - c. Pas d'affect, juste du factuel
4. Si la date butoir le travail n'a pas été respectée? Escaladez
 - a. Escaladez, c'est-à-dire reportez votre problème au professeur de GALERE
 - b. Après l'avoir annoncé à votre collègue
 - c. Ce report se fait toujours par écrit. Il est encore mieux de mettre le récalcitrant en copie
 - d. Pas d'affect, juste du factuel
 - e. Listez ce qui a été mis en œuvre pour ramener notre héros à son poste de travail. Mettez en évidence en quoi cette non-participation est préjudiciable pour le groupe
5. 5 - Surtout, ne mettez pas la personne au rancart
 - a. Elle reste un membre du groupe

Psychologie des foules

Dans son célèbre livre de 1895, Gustave Le Bon met en exergue 2 typologies extrêmes du chef :

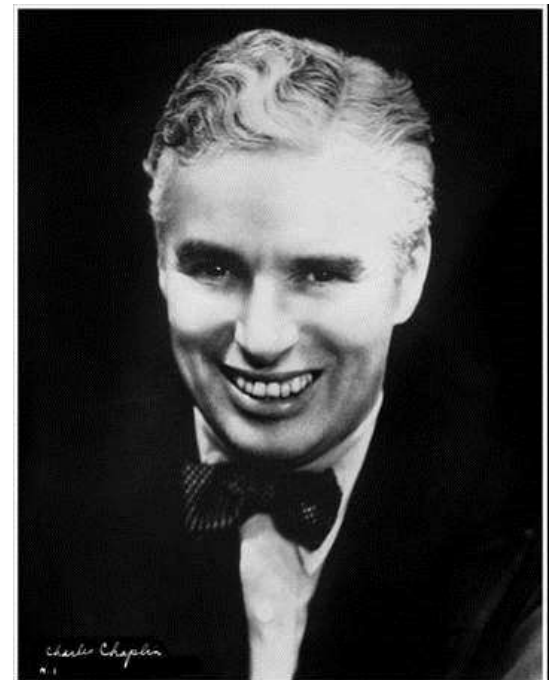
1. le chef autoritaire
2. le chef démocratique.





On sait depuis que le modèle optimal du chef est le chef charismatique

1. qui est un modèle pour son équipe
2. qui est à la fois autoritaire sur les objectifs et démocratique sur les moyens
3. et qui donne à chacun de ses collaborateurs une grande autonomie pour les aider à grandir.



Un projet se fait en équipe. Et le rôle de chacun est important dans le projet.

Le rôle de chef de projet n'est pas central

1. Le succès du projet ne repose pas sur les seules épaules du chef de projet.
2. Il est un des membres du projet, au même titre que le responsable de l'architecture, du planning, des risques ou de la qualité
3. Son rôle fondamental est de faire grandir l'équipe en favorisant la coopération



Le rôle du chef de projet est de passer d'un ensemble d'individualités...



... à une équipe qui œuvre ensemble dans le même but

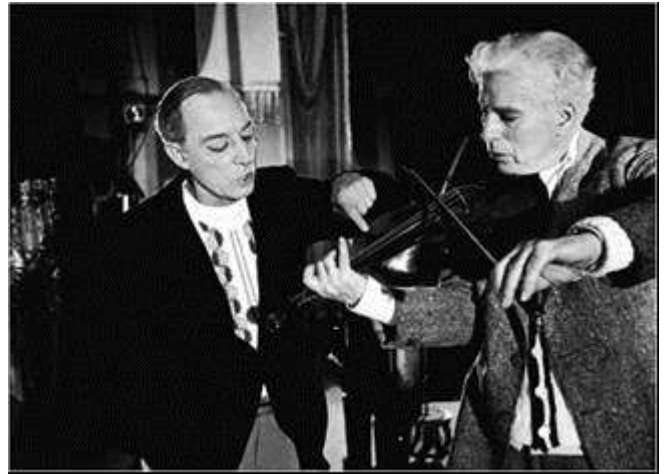
Appuyez-vous sur vos qualités perso
Sachez faire preuve d'autorité



Sachez faire preuve de confiance



Sachez faire preuve d'encouragement



Sachez faire preuve de décision



Sachez faire preuve de ténacité



La communication

Les premières causes d'échec sont des causes humaines:

1. Besoin mal identifié
2. Préparation insuffisante: planning, budget, ressources
3. Mais surtout des démarches trop souvent techno-centrées négligeant la dimension humaine.
 - a. Mauvaise gestion de l'équipe
 - b. Mauvaise gestion du stress et du changement
 - c. Mauvaise communication du chef de projet, non écoute

Vos qualités personnelles de chef de projet

1. Communication effective: échange d'information
2. Influence dans l'organisation: capacité à savoir faire avancer le projet
3. Leadership: capacité à développer une vision et une stratégie, et savoir motiver

La bouteille de lait

Au début du 20ème siècle, en Angleterre, le livreur de lait déposait des bouteilles de lait non fermées

Mésanges et rouge gorges prirent l'habitude de se nourrir de crème de lait

Dans les années 30, les bouteilles furent scellées

Dans les années 50, toute la population des mésanges, estimées à 1 million, avait appris à percer les capsules

Mais seuls quelques rouges gorges y sont arrivés.



L'explication est toute simple

1. Les rouges gorges sont des oiseaux territoriaux occupés à défendre leurs petits prés carrés
2. Les mésanges vivent en groupes très mobiles se mélangeant aux autres dès le début de l'été

On trouve autant d'innovateurs chez les uns que chez les autres

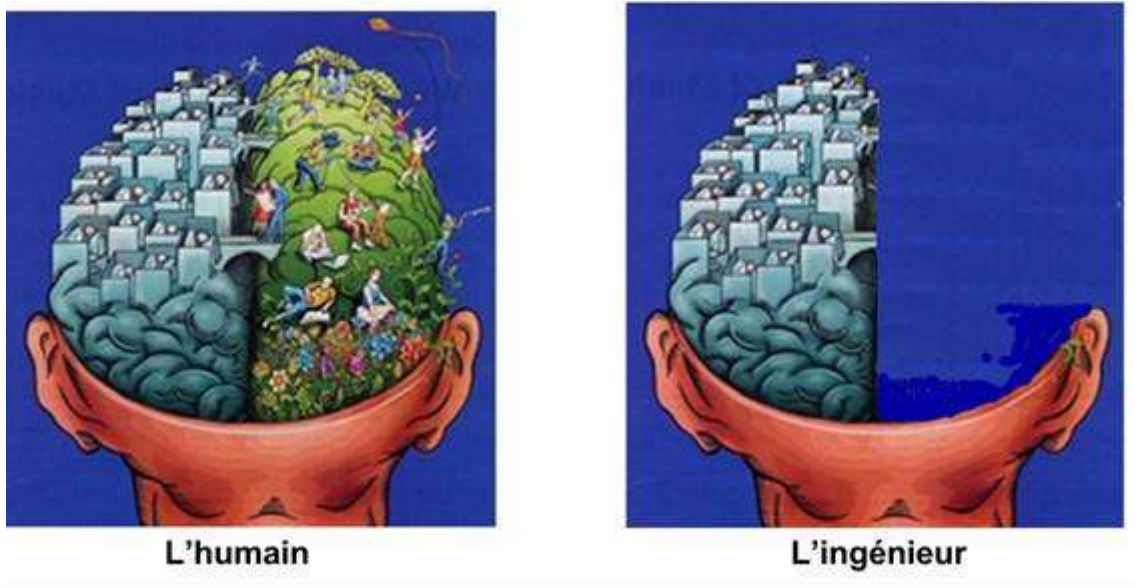
1. Sauf qu'avoir des innovateurs ne suffit pas
2. Encore faut-il que leurs congénères aient l'occasion d'apprendre d'eux...

Le succès d'un projet passe par la communication

La communication

1. Une communication efficace est l'atout essentiel qui motive l'équipe et la rallie à votre vision d'avenir
2. Une communication déficiente, par contre, ne fera que briser l'enthousiasme du groupe et inhiber tout progrès.

Un chef de projet passe son temps à communiquer. La communication est son outil de gestion de projet. Encore faut-il avoir une communication efficace. Difficile... nous sommes des ingénieurs



Préparez une communication comme si vous étiez un comédien

1. Le corps : l'attitude générale, le regard, la gestuelle, l'espace
2. La voix : la respiration, la portée, l'articulation, le rythme, la richesse
3. Le mental : le positionnement, le trac
4. La technique : le plan, les supports, le micro

Votre principe de base: la congruence (accord des messages émis par le corps, la voix, le mental et la technique)



Mais technique, préparation et talent personnel ne suffisent pas
Ce qu'il faut développer est l'esprit de coopération

La coopération, c'est le comportement le plus difficile à installer

1. Nous n'avons pas appris: notre culture valorise la réussite individuelle (Ne pas copier!)
2. Nous ignorons les bonnes pratiques du fonctionnement du réseau: donner pour recevoir

Coopérer, c'est sortir de notre terrier, et prendre le risque de la confrontation avec l'autre

Mais vous serez surpris du résultat si vous brisez vos tabous et développez cette coopération

Diriger une équipe est similaire à élever un enfant.

1. Un mélange d'autorité, rôle traditionnellement dévolu au père
2. Et d'affection, rôle traditionnellement dévolu à la mère.



Si vous faites correctement votre travail de responsable, en fin du projet chacun reconnaîtra vos qualités. Et votre projet risque de bien finir

Le projet c'est rigueur, bon sens et communication



Petits conseils à l'usage des chefs d'équipe.

D'après Gilles Azzopardi (Manuel de manipulation)

Apprendre à déléguer

Travailler ensemble, cela suppose une répartition des tâches en fonction des responsabilités, des compétences et des disponibilités

Mais on a tous plus ou moins tendance à accumuler inconsciemment

- 1- Ne pas se croire irremplaçable
 - Parce que vous êtes convaincu que les autres ne feront pas correctement le travail
 - Une des premières règles du management : pour obtenir le meilleur des autres, les soupçonner du meilleur
- 2- Ne pas déléguer dans l'urgence
 - Vous le faites sur la personne disponible, qui n'est pas nécessairement la plus compétente
- 3- Prendre le temps d'expliquer
 - Quand vous déléguez, assurez vous que tout est clair : définition du travail à faire, degré de liberté accordé, résultats attendus, moyens affectés, délai.
- 4- Faite confiance
 - Jusqu'à preuve du contraire
 - Inutile de déléguer si vous devez toujours être sur le dos de la personne : vous perdez votre temps et le sien.

Consacrer du temps à son équipe

Faire confiance à ses collaborateurs, ce n'est pas les laisser livrés à eux même, sans directive, encouragement ou soutien.

Manager c'est aussi savoir prendre le temps pour écouter, motiver, stimuler, approuver ou critiquer.

- 1- Expliquer les règles
 - Pour consacrer du temps à son équipe, il faut en avoir
 - expliquer la manière dont vous gérez le temps
- 2- Prendre ensemble du temps pour le temps
 - Vous devez pouvoir écouter vraiment et vous expliquer complètement
 - Fixez des RV
- 3- Respectez le temps des autres
 - Tenez compte de l'agenda de vos collaborateurs
 - Ne demandez l'urgence qu'en cas d'urgence

Débrouillez-vous pour passer 10 minutes en tête à tête avec chaque collaborateur 2 fois par semaine

Ne laissez pas pourrir quand vous sentez un problème. Videz l'abcès tout de suite.



Aider à l'action

Réservez les « pourquoi » à des questions purement techniques : pourquoi tel service est fourni par tel composant

Quand les questions sont plus personnelles,

- Pourquoi as-tu fait cela
- Pourquoi réagis-tu comme cela

La seule réponse possible est « parce que ».

- Vous polarisez l'attention sur les difficultés,
- Vous rajoutez aux problèmes,
- Vous éveillez des sentiments négatifs d'impuissance, de colère ou de culpabilité

Commencez vos questions par « Comment », ça change tout : en focalisant sur les moyens à mettre pour résoudre le problème, vous les aidez à trouver des solutions.

Critiquer constructif

Personne n'est parfait. Ni toujours au top.

Les occasions de critique ne manquent pas.

1. Les critiques sont toujours désagréables à entendre, particulièrement quand elles sont justifiées.
2. Si en plus vous les formulez mal, vous obtenez le contraire de ce que vous cherchez. Votre interlocuteur se braque, se démotive un peu plus : à quoi bon, je n'y arriverai jamais.
3. « C'est de ta faute », « avec toi c'est toujours pareil », « je te l'ai dit 100 fois ».

Ne gaspillez pas temps et énergie en reproche inutiles : jouez la constructif.

1. Bannissez « toujours » et « jamais »
2. Qu'est-ce qu'on pourrait faire pour que cela soit mieux la prochaine fois

Les critiques se font toujours entre 4 yeux

Corriger les dérives

Les gens sont en général de bonne volonté, mais peuvent parfois vous blesser, ou vous décevoir.

Ne boudez pas, ne faites pas la tête, ne l'accablez pas de récriminations

Il s'y est déjà pris comme un pied, s'il culpabilise en plus cela peut entraîner des réactions négatives.

« Je sais que vous en l'avez pas fait exprès mais... »

« Vous ne pouvez pas mais... »

Vous commencez par renforcer le bon coté, puis vous pouvez analyser le coté négatif

Ne présumez pas de la capacité des autres à vous comprendre spontanément.

Sachez-le, filles et garçons fonctionnent différemment



Mener une réunion

Indispensable, mais chronophage

Il est toujours plus long d'expliquer que d'informer (un mail par exemple), de demander l'opinion plutôt que d'imposer, de consulter que de décider seul, de faire participer que d'ordonner ou d'envisager plusieurs solutions

Se réunir est indispensable tant pour l'efficacité que pour la convivialité

Mais il faut gérer : sinon tout le monde perd son temps et se démotive

- 1- S'assurer que c'est nécessaire
 - Une réunion, c'est fait pour régler un problème ou prendre une décision
 - Il y a peut-être une méthode plus efficace
- 2- Prévoir un ordre du jour
 - De quoi va-t-on parler, dans quel but. Mémo écrit et détaillé : ne rien oublier, permettre au participant d'y réfléchir à l'avance
- 3- Limiter le nombre de participants
 - Le coût de la communication est en N^2
- 4- Fixer une durée
 - Ça permet à chacun de se préparer et évite d'être top bavard

La dream team

1. Elle cherche avant tout à atteindre ses objectifs, clairement définis au départ
2. Elle reste ouverte au monde extérieur
3. Elle réunit des talents et des compétences complémentaires
4. Elle encourage chacun à exprimer ses différences
5. Elle tient compte de l'opinion de chacun
6. Elle sait gérer et surmonter ses conflits internes
7. Elle aide chacun à réussir au delà de ce dont il est capable
8. Elle fête ses succès en mettant l'accent sur la contribution de chacun

L'équipe qui perd

1. Focalisée sur les problèmes de personnes, elle oublie le but commun
2. Elle évite soigneusement les conflits, au profit d'un consensus mou
3. Elle décourage les bonnes volontés, en ne relevant pas assez de défis
4. Elle ignore le besoin de reconnaissance personnelle de ses membres.

En résumé. Dans une équipe :

Les frictions des egos sont inévitables. Et indispensables à l'avancement du projet commun... si le groupe sait les gérer sans se laisser submerger

Convivialité, solidarité, capacité à créer et entretenir des rapports mutuels d'estime

Une équipe qui marche n'étouffe pas les conflits et les personnalités, elle évite qu'ils se transforment en duel à mort.



Le maître est de retour

Je souhaiterais compléter ce document « Rôle du chef de projet » par une histoire vraie, mais tellement belle et forte qu'on en dirait presque une allégorie. Elle se passe en Italie, après la chute de Mussolini



Dirigeons nous vers la grande Scala, en ce mois de mai 1946, où va se dérouler dans 8 jours un immense événement musical et humain hors norme : LE Maître est de retour.



Arrivant directement du Metropolitan Theater de New York qu'il dirige, et après 30 ans d'absence dans une institution qu'il a dirigée et présidée au début du siècle, il revient pour un ultime concert.



Le récital qu'il doit donner se compose d'œuvres de Verdi, de Wagner et de Beethoven, ses compositeurs préférés. A lui réputé pour manier la baguette avec lyrisme et fougue mais aussi avec ce qu'il convient d'appeler un « grand art de l'équilibre orchestral », ce qui est un doux euphémisme pour « tyran absolu », à lui donc il reste 8 jours pour préparer les différentes pièces du programme.



Fidèle à sa réputation le Maître, à peine octogénaire, enchaîne les répétitions et, le mot n'est pas si mal choisi, il « enchaîne » aussi son orchestre. Mussolini était trop libéral, l'orchestre enfin a trouvé son maître. Il exige du régisseur 2 séances de répétition par jour, de 4 heures chacune, autant dire l'Eternité. Les musiciens sont exténués mais, contre vents et protestations et face à la marée de la grogne qui monte de la fosse le Maître,



Toscanini puisque c'est de lui qu'il s'agit, probablement l'un des plus grands chefs d'orchestre que les 19 et 20ème siècles aient porté, Toscanini donc fait face et nourrit encore une fois un peu plus sa réputation de chef intransigeant. Les infirmités de l'âge sont aussi sa force et à 80 ans révolus Toscanini sait qu'il va diriger une fois encore mais peut-être aussi pour la dernière fois un orchestre, un grand orchestre : SON orchestre.



Enfin le Grand soir arrive et l'auditorium de la Scala est absolument comble. Tout ce que Milan compte d'important est réuni ici ce soir. Dans ce théâtre magnifique il va être possible d'admirer pour la première fois depuis bien longtemps (et pour la dernière fois peut-être) le grand, l'immense chef d'orchestre.



L'orchestre, ce troupeau docile de créatures humaines, pénètre dans la fosse commune et anonyme qui lui est réservée et, pour la 17e fois de la semaine, s'y installe et s'accorde en harmonie. Le silence se fait dense pour l'entrée du Maître dans la salle, lui rendant ainsi un immense hommage pour le courage de son attitude durant les années de guerre.



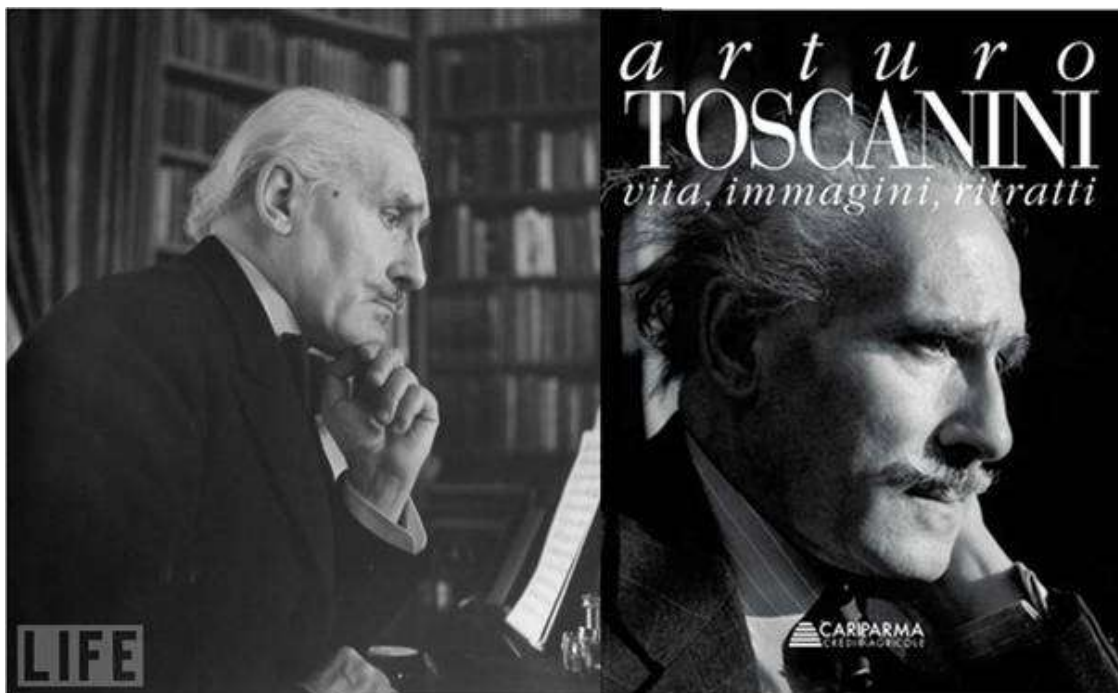
Toscanini salue d'abord l'auditoire puis ensuite son orchestre et d'ailleurs, mais imperceptiblement, un peu plus longtemps les musiciens qui vont jouer pour lui ce soir. Toscanini le Maestro saisit de sa manière si particulière la baguette et frappe les mesures, sur son pupitre : *allegro ma non troppo, una poco maestro*. Ainsi entend-on s'envoler les premières notes du premier mouvement de la 9ème symphonie de Beethoven.



Et à la surprise absolument générale de l'ensemble de la salle et des membres de l'orchestre, Toscanini saisit une chaise, posée juste à côté de son estrade, et s'y assoit. Irrémédiablement immobile, il n'en bougera plus jusqu'à la fin de l'hymne à la joie, final de la symphonie. Devant l'ovation qui est alors faite à ses musiciens, le maître se lève alors... et se retire après avoir salué l'orchestre, laissant à celui-là seul les applaudissements qu'il mérite.



Ce fut ce soir-là le couronnement de la carrière de Toscanini. Couronnement qui sera également son abdication. Par ce geste il rend le plus bel hommage qu'il soit possible d'un chef d'orchestre envers ses musiciens : à la fois la confiance et le respect, l'autonomie retrouvée la majorité atteinte. C'est l'orchestre reconnu enfin comme adulte.



Toscanini n'est par la suite jamais revenu à la Scala.

