



Frédéric Elie on
ResearchGate

Conduite de projets : proposition d'une méthode « 4S » de management des comportements

Frédéric Élie

mai 2007, modifié mars 2009

CopyrightFrance.com

La reproduction des articles, images ou graphiques de ce site, pour usage collectif, y compris dans le cadre des études scolaires et supérieures, est INTERDITE. Seuls sont autorisés les extraits, pour exemple ou illustration, à la seule condition de mentionner clairement l'auteur et la référence de l'article.

« Si vous ne dites rien à votre brouillon, votre brouillon ne vous dira rien ! »
Jacques Breuneval, mathématicien, professeur à l'université Aix-Marseille I, 1980

Abstract : Dans cet article, qui prolonge celui de la [conduite du changement](#), je soulève la question de savoir comment accompagner, pour un leader, un « manager », les changements dans un projet, une organisation, les différents acteurs de ce changement : on arrive là dans l'inépuisable question du management comportemental des individus travaillant ensemble en vue d'un projet et des changements qui permettent de le pérenniser. Bien que la littérature à ce sujet soit abondante, voire pléthorique, je propose une méthode de classement typologique que je baptise les « 4S ». Une de plus, me direz-vous, dans le vaste ensemble des pseudosciences comportementales, mais je n'ai pas résisté à la tentation. Vous serez seuls juges de son applicabilité et de son éventuelle efficacité...

SOMMAIRE

- 0 – Quatre types de comportements dans un projet...
- 1 - Premier des « 4S » : le « Spécialiste »
- 2 - Deuxième des « 4S » : le « Stratège »
- 3 - Troisième des « 4S » : le « Structurant »
- 4 - Quatrième des « 4S » : le « Signifiant »
- 5 – Conclusion...

0 – Quatre types de comportements dans un projet...

Piloter le changement, c'est souvent d'abord, obtenir l'adhésion des acteurs à impliquer, et pouvoir s'appuyer de manière adaptée sur leurs différents types de savoir-être vis-à-vis du projet de changement. Il s'agit d'identifier le savoir-être des acteurs du changement pour les faire travailler ensemble.

Pris isolément, chacun des acteurs a des qualités (et des défauts !) intrinsèques que le manager de projet n'a pas à connaître de manière intime, et encore moins à juger. Dans un projet de conduite du changement, ce qui importe c'est d'arriver à faire travailler ensemble des personnes ayant des dispositions très différentes. Si des personnes isolées s'avèrent très compétentes et efficaces chacune dans leurs domaines et dans leurs tâches, il n'est toutefois pas rare que, une fois mises ensemble, cela conduise à une équipe improductive.

Savoir repérer chez les personnes ce qui caractérise leur apport dans l'équipe de projet, leur efficacité et leur compétence dans le travail, puis savoir comment mettre ensemble, en

« musique », ces caractères de manière à les rendre complémentaires pour réaliser une mission commune, sont la préoccupation prioritaire du responsable de la conduite de changement.

Il convient donc d'identifier les différents types de comportements fondamentaux dans le cadre et la perspective d'un projet de changement.

Ce ne sont pas les méthodes qui manquent en matière de classification et d'étiquetage des comportements individuels ou interpersonnels par rapport à un milieu donné, à savoir le projet, le changement, l'organisation, etc. Sauf rares exceptions (comme la psychanalyse, l'analyse transactionnelle, la programmation neuro-linguistique...) ces méthodes, en général, n'ont pas de prétention ontologique et se bornent à considérer le comportement des individus comme un système boîte noire, dont l'importance repose uniquement sur la transformation des flux entrants (les stimuli) en flux sortants (ou « extrants ») sous leurs aspects uniquement observables qui sont les seules données pertinentes pour ce qui concerne la relation de l'individu avec son environnement.

De ce point de vue, elles n'ont qu'une ambition positiviste et ne prétendent pas remonter jusqu'au « pourquoi » de la genèse de ces comportements. Elles offrent donc à l'acteur du projet, et au manager du projet, des recettes plus ou moins sérieuses, efficaces, caricaturales voire naïves, pour repérer tel ou tel type de comportement, afin d'aider à faire travailler les gens ensemble. Et, bien sûr, la prudence épistémologique élémentaire veut, ici comme ailleurs, que l'on ne sombre pas dans l'approche caricaturale des comportements qui consisterait à mettre les gens définitivement et tout entier dans des boîtes de catégories et de classements. Il est vrai que c'est si rassurant et donc tentant d'étiqueter les personnes ! Cela donne l'illusion de les maîtriser...

N'étant pas à une typologie des comportements supplémentaire près, je me propose d'ajouter ici la mienne, sans prétention bien sûr. On pourrait l'appeler la **méthode des 4S** ; on verra pourquoi après.

Mais pour commencer, puisque nous nous intéressons au système humain, par nature très complexe, et sachant que cette complexité met en rapport, à l'intérieur de nous-mêmes, ce qui relève du rationnel et ce qui relève de l'émotionnel, je partirai du constat que les comportements peuvent déjà se distinguer selon la part de rationnel et la part d'émotionnel qu'ils exploitent ([1]).

Sans entrer dans des détails qui nous mèneraient trop loin de mon sujet, même s'ils feraient plaisir aux « puristes » ([2]), je me bornerai à distinguer :

- le comportement rationnel procède de la déduction ;
- le comportement émotionnel procède, quant à lui, de l'association.

REMARQUE : A noter que cette distinction met en avant les deux outils fondamentaux du système cognitif humain que j'avais introduits dans mon article « [méthode expérimentale](#) » : le **dénombrement** et l'**appariement**.

En effet, la déduction met principalement en œuvre le processus de « dénombrement », entendre par là, la mise en séquence, dans le temps et dans l'espace, de choses perçues comme distinctes, avec possibilité d'incrémenter l'ensemble chaque fois qu'on ajoute une nouvelle chose dans cette séquence. Dans la déduction, on part toujours d'un point de départ (un constat, une supposition) et on arrive à une conclusion après une suite de choses à laquelle on a imposé un ordre, une direction plus ou moins forgés par des critères logiques (lesquels critères ne sont pas exclusivement mathématiques, loin de là ! puisque bien d'autres facteurs subjectifs, culturels, etc. les influencent), ou par la force d'une certaine régularité des liens entre les faits plus ou moins expérimentée (par exemple : si je mets la main sur le feu je suis sûr de la brûler...).

L'association procède principalement de l'appariement : mettre ensemble des choses dans le but plus ou moins conscient ou volontaire d'en dégager des caractères communs, une classe.

Ce rangement dans une même « boîte » de choses de nature ou d'apparence différentes a un rôle qui consiste à recourir à des raccourcis face à des situations dangereuses ou désagréables, mais aussi favorables ou agréables : dès que l'un des éléments de la classe est identifié, il déclenche chez le sujet une réaction de reconnaissance de l'ensemble de la multitude d'autres choses qui y sont associées ; il joue un rôle de « représentation » de toutes ces autres choses. Il ne sera pas alors nécessaire de parcourir tous les détails de la situation pour prendre une décision (de fuite ou au contraire d'attraction) : quelques représentants-clés suffisent ! A l'origine, l'appariement a donc un rôle primordial dans la survie biologique. Exemple : le feu est associé à la chaleur vive, la lumière, l'odeur du brûlé, etc. et selon les circonstances la détection de l'un de ces facteurs seulement suffit à mettre en alerte en cas de danger ou au contraire à s'en rapprocher, en cas de recherche de chaleur pour se chauffer, se nourrir, se protéger des animaux...

Les deux outils sont intimement liés. Dans la déduction, la régularité des faits sur laquelle on s'appuie pour construire une séquence ordonnée, une suite de conclusions, provient par ailleurs de l'association : il a bien fallu faire correspondre des faits pour en tirer des comportements inchangés.

Je n'en dirai pas plus ici sur ce sujet, invitant à consulter les articles cités plus haut pour plus de développement.

La connaissance par déduction repose sur le raisonnement hypothético-déductif, qui consiste à construire la preuve des prémisses et la preuve des conclusions obtenues à partir de ces prémisses moyennant un raisonnement logique. Et c'est l'obtention de ces deux preuves ensemble (et non d'une seule d'entre elles) qui permet de décréter a posteriori la justesse du raisonnement utilisé et de pouvoir l'utiliser dans d'autres situations comparables. Qu'il manque une seule de ces deux types de preuves, et c'est la connaissance recherchée qui est mise en défaut. L'esprit critique est donc foncièrement associé au raisonnement rationnel car il pose l'exigence de la preuve, laquelle se ramène toujours, en définitive à un acte expérimental, même si elle s'appuie sur des raisonnements abstraits qui utilisent des principes qui ont nécessairement été de proche en proche validés par voie expérimentale.

Dans la connaissance par association, en revanche, point donc d'esprit critique puisqu'il suffit d'associer deux choses, même très étrangères, pour décréter que l'apparition de la première suppose ou engendre automatiquement celle de la seconde : la preuve expérimentale devient ici inutile.

Mais il ne s'agit pas de dénigrer la connaissance émotionnelle par rapport à la connaissance rationnelle. L'association permet, dans bien des cas, de construire une connaissance en vue d'une prise de décision dans des situations où l'obtention a priori de la preuve est quasi impossible et non immédiate : elle permet d'exploiter des réactions passées qui ont été mises en place par le système cognitif dans des situations comparables à la situation présente, et lorsque l'urgence ou le danger étaient des facteurs déterminants. Par l'association, notre système cognitif mobilise des ressources intuitives, issues d'expériences conscientes ou inconscientes, voire reposant sur l'évolution biologique, qu'il serait trop long à mobiliser par le seul recours au raisonnement rationnel rigoureux ; d'autant que ce dernier, pour être pleinement efficace et objectif, nécessite que l'on soit sûr de disposer de toutes les données et de posséder toutes les causalités (ce qui est difficile, voire impossible !) ([3]).

Ces précisions apportées, notons que le comportement émotionnel, pour utile, voire vital, qu'il soit, expose l'individu aux actes de manipulation qui consistent à jouer sur ses sentiments. Et dans le vaste registre des sentiments il en existe un dont la recherche est assez prioritaire : c'est **le sentiment d'existence supplémentaire**, le sentiment qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue, et que par conséquent nous jouissons de la considération d'autrui.

Eh bien, une des techniques pour obtenir l'adhésion des personnes à un projet de changement consiste précisément à exploiter ce sentiment d'existence supplémentaire. Comment ? En montrant, non par le raisonnement déductif, mais par association à une image de soi que l'on

recherche, que le projet va nous permettre de la réaliser à partir de l'état actuel qui serait alors décrit au moyen d'une image de soi moins enviable.

Cela veut dire que, pour motiver quelqu'un et le faire adhérer à un projet, il ne faut pas faire l'inverse, à savoir le culpabiliser, ni lui faire croire qu'il est incapable de progrès. Il faut lui faire « sentir » que, par le projet, il a une occasion de s'élever encore un peu plus, en comblant l'écart qu'il croit déceler entre l'image de soi de départ et l'image de soi visée. Arriver à motiver les gens ainsi, et à les faire adhérer à un projet de changement, est le rôle de celui qui est chargé de **donner du sens** à cette entreprise, et que j'appellerai **le « Signifiant »**, le quatrième des « 4S » dont je vais parler ci-après.

Le Signifiant est donc, par excellence, celui qui, dans le projet, utilise le comportement émotionnel comme moteur chez les acteurs du projet. Mais à lui seul, il ne peut pas rendre le projet viable ni même partiellement réalisable. Il a besoin pour cela des acteurs qui procèdent plutôt du comportement rationnel, les trois autres « 4S » que je vais maintenant présenter (et je reviendrai ensuite sur le Signifiant).

1 - Premier des « 4S » : le « Spécialiste »



Pour réaliser un projet, il faut évidemment s'appuyer sur des acteurs ayant la compétence dans le domaine concerné. Il faut des « **Spécialistes** ».

Ce qui caractérise le Spécialiste, c'est que son pouvoir repose sur l'action réalisée grâce à sa compétence et sa grande crédibilité. L'expérience qu'il a accumulée dans son domaine fait autorité et le place comme une alarme qui signale, preuves à l'appui, les risques que les changements font courir au programme. Ceci fait du Spécialiste un personnage à la fois très entreprenant, voire innovant dans son travail tant que celui-ci relève de sa spécialité, mais aussi méfiant face aux changements lorsque ceux-ci sont perçus comme une menace de la raison d'être de sa propre compétence. Et cette méfiance est d'autant plus forte que le Spécialiste ne voit le monde que depuis l'intérieur du périmètre de sa spécialité : il peut, à la limite, manquer de hauteur de vue, de vision stratégique ; absorbé par son travail et à l'attachement de ses résultats, confiant aux seules vérités que lui confère sa compétence, il s'expose au danger de ne pas voir les coups venir.

Il ne peut donc pas, à lui tout seul, conduire un projet de changement qui demande que l'on sache se projeter dans le futur dans un environnement changeant ou instable. Mais sans le Spécialiste, je le répète, tout projet est impossible.

2 - Deuxième des « 4S » : le « Stratège »



Au vu de ce qui précède, le projet a alors besoin d'un « **Stratège** », dont le rôle est de maîtriser les tendances d'évolution de l'environnement du projet afin de dégager la pertinence du

changement, comme vu dans l'article sur la [gestion des risques](#).

Le Stratège place son pouvoir dans la connaissance de ce qu'il faut faire et pourquoi le faire, là où le Spécialiste le place dans le « comment faire ». Bien entendu, comme le Spécialiste, le Stratège procède par un comportement essentiellement rationnel, encore qu'il lui faille parfois être intuitif pour assimiler l'inévitable part d'inconnu et d'incertitude de l'environnement stratégique. Mais il met en œuvre, pour cela, des méthodes systémiques qui, par définition, intègrent l'incertain dans la connaissance des systèmes complexes.

Le Stratège ne peut pas à lui seul réaliser un projet, mais sans lui le projet risque de mourir par défaut d'adaptation.

Le Stratège et le Spécialiste sont donc indissociables, mais pour pouvoir réussir un projet il faut les coordonner afin de rendre compatibles leurs tendances mutuellement centrifuges : d'une part la relative « fermeture » du Spécialiste dans son domaine, d'autre part la relative « ouverture » du Stratège sur l'environnement extérieur et son changement.

Bien des projets ont échoué à cause d'une mauvaise coordination du Stratège et du Spécialiste. Une étude montre que plus de 80% des échecs proviennent de cette mauvaise coordination !

3 - Troisième des « 4S » : le « Structurant »



C'est pourquoi il est indispensable pour le projet de disposer, parmi ses acteurs, d'une personne (ou plusieurs) chargée de la structuration du projet : un « **Structurant** », comme je l'appellerai.

Le Structurant est en charge de coordonner le Stratège et le Spécialiste dans leurs travaux.

Etant donné le résultat précédent quant à l'importance de la coordination, le Structurant a un rôle déterminant et doit avoir les compétences irréprochables dans l'organisation des systèmes et de leurs ressources. Toutefois le Structurant devra veiller à ne pas gommer les différences qui existent entre le Stratège et le Spécialiste, sous peine, sinon, de tuer leur efficacité respective. L'autre difficulté à laquelle doit faire face le Structurant consiste en ce que, souvent, du point de vue du Spécialiste surtout, et du Stratège dans une moindre mesure, l'utilité du Structurant est mal comprise donc mal acceptée : en général, il est perçu comme « ne produisant rien », alors qu'il prétend indiquer aux acteurs qui ont le métier comment organiser leur travail ! Il doit donc être très pédagogue et respecter les marges de manœuvre des acteurs quand il le faut.

Le Structurant doit sa crédibilité à la démarche rationnelle, là encore, puisqu'il agit sur des acteurs censés œuvrer avec une démarche rationnelle ; et cette crédibilité nécessite qu'il soit clair et argumenté sur les raisons du choix de l'organisation.

Par contre, le Structurant doit maîtriser une bonne dose de relations humaines pour gérer les difficultés de sa mission que je viens de mentionner.

Evidemment, le Structurant ne peut rien faire dans le projet sans les autres, et à elle seule une organisation est une coquille vide !

Le Spécialiste, le Stratège et le Structurant sont les acteurs « rationnels » du projet, mais avant d'y adhérer et pour y demeurer attachés ils ont besoin du sens que leur suscite le Signifiant,

seul acteur « émotionnel » du projet.

4 - Quatrième des « 4S » : le « Signifiant »



Pour compléter le tableau décrivant le Signifiant, notons que celui-ci tient son pouvoir dans la capacité à rassembler une équipe autour de lui, et du projet, dans la mesure où il se pose comme porteur de sens du projet, quitte, pour cela, à devoir s'identifier à lui ou à l'incarner. Mais pour y arriver, il a besoin de deux choses :

- faire dépasser à chacun les éventuelles mésententes qu'il peut avoir avec ses collègues, afin de rassembler tout le monde autour d'une cause commune ;
- être capable de prendre du recul, de la hauteur, non dans un but stratégique comme le ferait le Stratège, mais pour maintenir sa crédibilité dans son rôle de désamorçage des conflits, de relativisation des problèmes. Il renforce ainsi son pouvoir en jouant subtilement sur son passage au « désert », car son éloignement, savamment dosé, suscite des attentes émotionnelles, des aspirations à être rassurés. Un Signifiant trop terre à terre, trop envahissant et trop dans la mêlée, qui se chargerait trop des détails, est peu crédible aux yeux de ceux qui attendent de lui un rôle d'arbitre et de rassembleur.

On l'a compris : dans un projet, le Signifiant ne résout rien en propre, il ne traite rien. Son grand mérite, là où tout le monde l'attend et l'espère, c'est de remettre en marche la machine que font avancer le Spécialiste, le Stratège et le Structurant, en ressoudant ces trois types d'acteurs rationnels.

Le Signifiant fonctionne grâce à son charisme. Celui-ci repose sur les quelques techniques suivantes :

- laisser croire que le charisme, précisément, est quelque chose de mystérieux ou de secret ;
- montrer que l'on est le porteur de la parole et de l'action auxquelles l'équipe se référera en cas de doute et de difficulté. A cette fin, le Signifiant doit maîtriser l'art de l'écoute et de l'empathie, au moins tout autant que celui du discours.
- Eviter de se trouver contredit : pour cela il évitera soigneusement de ne pas trop détailler ses propos, ce qui aura pour conséquence d'empêcher aux acteurs rationnels, foncièrement attachés au besoin de preuves, de déceler une quelconque faille dans le propos ou l'image. En outre, plus un discours est général, plus il ratisse large, plus chacun a des chances de s'y reconnaître.

5 – Conclusion...

Ces techniques (car il s'agit bien de techniques et non de mystérieux pouvoirs ou charmes ! croire le contraire, c'est s'exposer à être manipulé) permettent au Signifiant d'être comme une page blanche sur laquelle chacun peut inscrire sa propre vision, sa propre image en devenant dans le projet, et ainsi adhérer au projet qu'incarne le Signifiant. Mais celui-ci doit faire très attention de ne pas décevoir : les réactions des gens qui se sont identifiés à lui de cette

manière, et qui avaient des attentes quasi-existentielles, sont d'autant plus violentes et sans appel que c'est la vision même de notre vie qui était alors en jeu, et donc l'image que l'on se fait de notre être !

Mais, bien entendu, personne n'est pleinement soit Spécialiste, soit Stratège, soit Structurant, soit Signifiant. Les « 4S » se déclinent avec divers niveaux d'intensité en chacun de nous et ces niveaux dépendent, d'ailleurs, du projet auquel nous participons. On peut être Stratège pour un projet A, et Spécialiste pour un projet B.

[1] Bien entendu, les choses sont encore bien plus subtiles : le rationnel et l'émotionnel ne sont pas des sphères étrangères l'une à l'autre, comme le prévoit la science cognitive moderne. Par exemple Antonio R. Damasio a démontré le rôle essentiel que joue l'émotionnel dans les processus neurologiques conduisant aux prises de décisions rationnelles.

[2] Pour peu que cela ait un sens de se prétendre « puriste » en matière de sciences humaines. C'est déjà difficile en sciences physiques, alors !...

[3] A ces utilités du système émotionnel de connaissance s'ajoute celle qui s'avère indispensable aux outils de la connaissance rationnelle. Je veux parler de l'outillage cognitif rationnel humain qui s'appuie sur deux axes : l'appariement et le dénombrement. Toute connaissance conceptuelle construite rationnellement repose sur ces deux axes :

- par l'appariement, l'esprit humain sait associer à une chose une autre chose qui lui servira, en quelque sorte, d'étalon de mesure. Je peux ainsi, par exemple, comparer la taille d'un objet avec celle de mon pouce.

- par le dénombrement, l'esprit humain sait évaluer combien de fois une première chose appariée à une seconde chose est contenue dans celle-ci. Ceci me permet de dire, par exemple, combien de fois mon pouce est « contenu » dans l'objet dont je cherche à évaluer la grandeur.

Cela paraît limité comme base fondamentale de l'outil cognitif rationnel de l'esprit humain, c'est pourtant très riche en conséquences, et cette double faculté conduit à la possibilité d'élaborer des modèles et des concepts de plus en plus abstraits. Ceux-là, au départ travaillaient sur les choses qui étaient mises en rapport, puis ils se sont mis à travailler sur les rapports eux-mêmes, et les rapports entre les rapports... poussant toujours plus avant le raisonnement abstraitif qui permet de faire entrer dans le champ de la connaissance expérimentale humaine des processus de moins en moins immédiats, et donc de plus en plus généraux.

Or, à y regarder de près, l'appariement, tout comme l'association mise en œuvre dans la connaissance émotionnelle, met en correspondance des choses très étrangères (par exemple, mon pouce et la hauteur d'un arbre). Cette faculté d'association est donc bien une porte d'entrée à la connaissance rationnelle, mais là où celle-ci apparaît, c'est dans la possibilité d'affirmer cette association dans deux référentiels d'observation différents. Tandis que, dans la seule connaissance émotionnelle, par seule association, cette possibilité n'est pas mise en avant, ni recherchée, ni désirée. Le relation reste alors du domaine subjectif. Et c'est l'existence de cette possibilité qui permet de construire sur les choses une connaissance objective : elle est posée par le Principe d'Objectivité, dont je parle longuement dans l'article de ce site « [méthode expérimentale](#) ».

Mais, vu le rôle de l'association dans la connaissance rationnelle de base, il est clair qu'une personne dénuée de cette faculté, parce que dénuée de toute faculté émotionnelle, a difficilement accès aux processus de la connaissance rationnelle. C'est là une conclusion qui rejoint celle des thèses d'A. Damasio.