



## ***Etienne Bœspflug, praticien du « mode projet »***

Au cours de ses bientôt quarante années d'engagement dans la vie professionnelle, publique et associative, Etienne Bœspflug a œuvré dans un seul but : aider les personnes à travailler ensemble pour faire réussir les projets, les plus fous comme les plus modestes, les plus petits comme les plus ambitieux, les plus techniques comme les plus « soft ».

Quel que soit son statut (salarié d'un grand groupe industriel, militant associatif rémunéré au SMIC, travailleur libéral, P-DG salarié ou consultant), sa méthode de travail a toujours consisté et consiste encore à former les équipes aux « basics » de la conduite de projet et au travail en transversal, pour qu'elles soient aussi autonomes que possible dans la poursuite de leurs activités.

Ses engagements peuvent être présentés sous 3 formes :

1. Expériences propres en matière de conduite de projet
2. Activités d'expertise et d'enseignant
3. Accompagnement des projets des clients

Etienne Bœspflug a définitivement renoncé à écrire le pénultième ouvrage sur la question, mais dispose d'un schéma original de structuration des responsabilités dans un projet, quel qu'il soit (le schéma dit « de la girafe »), et d'une « caisse à outils » réduite au minimum.

Des centaines d'acteurs, issus de tous les milieux professionnels, provenant de firmes et d'organisations de toutes natures et de toutes tailles, pour des projets allant des plus « hard » aux plus « soft », en ont bénéficié.

Le logo de la Société, adopté en 1987, correspond à la fois à son nom, d'origine alsacienne (*Bœs* = méchant, mauvais, *Pflug* = la charrue) et à un choix délibéré de rester au plus proche du « terrain ».

Pour Etienne, si n'importe quel problème peut être transformé en projet, la réussite des projets est d'abord affaire de culture et de méthode.

***Boespflug & Associés SA***  
***Conseils en organisation***  
***71-73, rue de Saussure, 75 017 Paris***  
***Tél : 01 56 79 08 00***  
***Fax : 01 56 79 08 01***  
***[etienne@ba-consultants.com](mailto:etienne@ba-consultants.com)***

## 1. Expériences propres en matière de conduite de projet

➤ Au tout début des années 1970 la première expérience professionnelle d'Etienne Böespflug (ingénieur INSA) se déroule au sein de la **R&D** corporate de **Nestlé**, à la Tour de Peilz (Suisse). Sa principale mission consiste à optimiser le fonctionnement d'un solubilisateur de cacao, à partir des données fournies par le marketing. Ce projet R&D à fort enjeu l'amène à faire travailler ensemble des spécialistes de différentes disciplines : responsables du marketing, spécialistes de métrologie sensorielle, mathématiciens, panel de dégustateurs, exploitants, spécialistes des sucres, spécialistes des graisses animales et végétales...

Les résultats obtenus sont exploités aujourd'hui encore.

➤ De 1973 à 1982, Etienne Böespflug et son épouse rejoignent une organisation non-gouvernementale de lutte contre l'exclusion, le **Mouvement ATD-Quart Monde**, animé par le père Joseph Wresinski et Geneviève Anthonioz de Gaulle.

Pendant cette période, Etienne est en charge de la conduite de nombreux « projets » réputés infaisables, parmi lesquels on peut citer :

- ❖ En 1974, l'ascension du Kilimandjaro par un groupe de 32 jeunes issus de quartiers très défavorisés du Val de Marne, en passant par l'Egypte, le désert de Nubie, le Soudan, l'Ethiopie, le Kenya
- ❖ La conception, la préparation et la réalisation de la journée mondiale des enfants du Quart-Monde, le 13 mai 1979. Ce rassemblement de 5 000 enfants, divisés en 1000 groupes de 5 enfants pose de redoutables problèmes de logistique (hébergement dans des familles parisiennes, spectacle au forum des Halles, réception à l'Elysée et au Sénat, etc.). Aucun incident ni aucun accident n'est à déplorer.
- ❖ De 1978 à 1982, l'élaboration progressive et concertée d'un projet global de reconnaissance et d'élimination de l'illettrisme en France. Là encore, la réussite du projet exige de mettre autour d'une même table des partenaires aussi différents que l'Education Nationale, le ministère de la Défense, les Fédérations de parents d'élèves, le CEREQ, l'INSEE, les mouvements d'Education populaire, etc. Le GPLI (Groupe Permanent de Lutte contre L'Illettrisme) sera finalement créé en 1984, sous l'impulsion de Pierre Bérégovoy, alors premier ministre. L'Etat prend le relais des militants associatifs.

➤ Depuis 1982, toutes les interventions de la société B&A sont menées comme des projets, c'est-à-dire avec un donneur d'ordres nominativement identifié, un résultat à atteindre, un début et une fin. Leur durée s'échelonne de 3 jours à 3 ans. Aucun donneur d'ordres n'a eu à s'en plaindre.

## 2. Activités d'expert et d'enseignant

➤ **Depuis le fin des années 1980**, échanges réguliers avec le **Club de Montréal**, notamment avec François **Jolivet**, conseiller spécial auprès du Président d'**Eiffage**, pour adapter les « *méta-règles* » de la conduite de projet aux organisations publiques en général et aux projets de Développement Social Urbain en particulier

➤ Implication continue au sein de l'**AFITEP** (Association Francophone de Management de projet), en tant que simple adhérent, depuis 1987 (adhésion N° 1287), mais aussi en tant qu'intervenant, lors des congrès annuels du management de projet ; dernière intervention fin 2005 avec Robert Avezou, président de **Syntec International**, sur le thème : « *Démarrage des projets : Soignez l'embryon !* »

➤ Participation à des travaux plus théoriques comme : « *Faire de la recherche en management de projet* », séminaire du 4 novembre 2004 organisé par Christophe **Midler**, responsable du centre de recherche en gestion à l'école Polytechnique

➤ Travaux personnels théoriques à partir des écrits de Marcel **Mauss** (« Economie du don ») et de Paul **Ricoeur** (« De la reconnaissance »).

➤ Echanges avec le département « Communication » de l'**UTC** (Université de Technologie de Compiègne) sur le thème de la confiance. Contribution à l'ouvrage « *La dynamique de la confiance* » (Edition Dunod, 1997)

➤ **Professeur vacataire** à l'**ICAM** (Institut Catholique des Arts et Métiers) et à l'**ESCOM** (Ecole Supérieure de Chimie Organique et Minérale)

➤ A la demande de certains donneurs d'ordre, rédaction d'un court article intitulé « *Le mode projet au quotidien* » montrant comment les relations au sein d'une organisation humaine, quelle qu'elle soit, peuvent délicatement s'inspirer du « mode projet » et devenir plus paisibles et plus efficaces en passant du : « *Je te commande* » au : « *Je te passe commande* ».

### 3. Accompagnement des projets

#### Dans le monde associatif

- **1986** : création de “Villes-Univers”, association vouée au rapprochement entre français et étrangers dans les quartiers de la banlieue Nord des Hauts-de-Seine. Organisation de nombreuses fêtes et réunions publiques sur des thèmes intéressant les habitants des quartiers, quelle que soit leur origine ou leurs croyances. Président de cette association pendant six ans. Administrateur depuis 1996.
- **1994** : création et structuration progressive de la “**Maison de la Solidarité de Gennevilliers**”, en lien avec la **Fondation Abbé Pierre**; lieu d'accueil des personnes en très grande difficulté. Secrétaire Général de l'association jusqu'en 1996
- Engagement progressif au sein de l'**Union Nationale des Associations des Familles de Traumatisés Crâniens (UNAFTC)**. Administrateur de l'Union depuis 1995. Conception et animation des journées Nationales des Familles des Traumatisés Crâniens, en novembre 1995 (Parc Floral). Aide à l'organisation du siège social (comptabilité, gestion informatique, etc.). Refonte des statuts de l'Union, qui regroupe 50 associations (2000 et 2001). Rédaction du projet associatif (2003).
- **1995** : administrateur de l'Association “**Simon de Cyrène**”, vouée à la création et à la gestion d'établissements pour personnes handicapées dans l'esprit des communautés de l'Arche de Jean Vanier. (**Office Chrétien des Personnes Handicapées, OCH**). Vice Président depuis 2001.
- A partir de **2003**, avec l'Institut de Recherche du Mouvement ATD-Quart Monde, conception, préparation et réalisation d'un ambitieux projet de lutte contre l'exclusion des plus pauvres, au Sud et au Nord. Ce projet, appelé **PELICAN**, (**Partenariat avec une Entreprise Largement Implantée sur le Continent Africain et au Nord**) vise à associer une grande entreprise implantée au Nord et au Sud, les pouvoirs publics et les associations de terrain dans une action de promotion des populations les plus pauvres. Il a trouvé un début de réalisation à Madagascar.

#### Dans la fonction publique

- Implication assidue dans la **politique de la Ville**, de 1987 à 1996, pour apporter aux « projets » de Développement Social Urbain (DSU) la cohésion et la motricité requises. Les travaux correspondants ont été supervisés par Jean-Michel Belorgey, Président de la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales de l'Assemblée Nationale
- Formation action : quelles pratiques de programmation et d'évaluation dans les quartiers ?» (**EFAS** : Ecole de Formation des animateurs Sociaux ; Nord – Pas de Calais)
- En 1991, élaboration progressive et concertée de la fiche de fonction du **chef de projet de Développement Social Urbain** pour le compte du **CEFLU** (Centre d'Etudes et de Formation pour le Logement et l'Urbanisme)
- 1992 : Accompagnement d'un groupe d'élèves-administrateurs territoriaux (promotion Hubert Dubedout) pour la conception d'un tableau de bord de suivi financier d'une opération de Développement Social Urbain (CNFPT, Centre National de la Fonction Publique Territoriale, Centre Supérieur de Fontainebleau)
- Accompagnement méthodologique du « Réseau des Villes du Centre », association vouée à la capitalisation des bonnes pratiques en matière de Développement Social Urbain dans la Région Centre (1993-2002)
- **ENACT** : Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux : Assistance méthodologique et technique à la structuration de l'antenne déconcentrée de **Dunkerque** de l'ENACT de Nancy ». Cette antenne a acquis le statut d'ENACT depuis janvier 2002.
- « Conduire le changement ». Conception et animation d'un séminaire de formation-action avec les **cadres A** de la fonction publique territoriale (**ENACT, Angers**)
- « Démarche qualité » au sein d'une entreprise d'insertion (**ASEC** : Association Solidarité Emploi Colombes) : La démarche a permis de mettre à plat quelques processus d'accueil et d'insertion de publics en grande difficulté et de réorganiser entièrement cette entreprise d'insertion autour de ces processus, évidemment de manière participative. Ce travail a reçu le trophée de l'innovation **COORACE** (**CO**ordination des **OR**ganismes d'Aide aux **Ch**ômeurs par l'**E**mploi)
- De 2001 à 2006, membre du conseil d'évaluation de l'**INET** (Institut National des Etudes Territoriales) formant les cadres A+ de la fonction publique territoriale, à Strasbourg

#### Dans les entreprises industrielles et commerciales

##### Branche chimie du groupe Total

- De 1982 à 1986, intervention longue au Centre de Recherche de Mazingarbe de CdF-Chimie, centrée sur le leadership et le management des équipes de R&D. Cette filiale des Charbonnages de France allait devenir Orkem en 1987
- En 1987, à la demande du Président **Tchuruk**, accompagnement du projet de « regroupement » visant à installer le nouveau personnel d'**Orkem** dans une nouvelle organisation et dans des locaux entièrement rénovés. Cette intervention particulièrement complexe a été publiée et sert encore d'étude de cas dans différentes écoles d'ingénieurs

- En 1988-89, restructuration complète de la DSI (Direction des Systèmes d'Information) **d'Orkem**
- En 1991, après le découpage **d'Orkem**, réorganisation complète de l'activité **HGD** (Huiles, Goudrons et Dérivés)
- En 1993, accompagnement du projet « amélioration de l'accueil au siège ». Ce projet, d'apparence modeste, incite le Président **Puéchal** à introduire concrètement la notion de « transversalité » dans toute la société **Elf Atochem**
- En 1995, conception du séminaire « Culture Projet et Actions Transversales » (CPAT). De 1995 à 2006, près de 80 séminaires de ce type seront organisés, concernant plus de 600 cadres **d'Elf Atochem, devenu ATOFINA** puis **Arkema**, dans tous les sites industriels et au sein de toutes les directions centrales, divisions /BU. Un séminaire spécial (JRO ; Journée Responsable d'Ouvrage) est réservé aux Directeurs (80 participants)
- De 1996 à 2000, interventions pour le compte de la DRTE **Elf Aquitaine** visant toutes à introduire de manière maîtrisée des nouveaux outils de coopération électronique (Groupwares, forums, etc.). L'ensemble de ce travail a été largement diffusé à la fin de l'année 2000 sous le titre « dossier Comelec ». Les applications collaboratives introduites à cette occasion sont encore en vigueur au sein du groupe Total
- En 1999, rédaction du guide de l'audit des projets, pour les auditeurs **Elf Atochem**. Ce guide a été repris tel quel par la Direction de l'Audit du Groupe Total
- En 2000-2001, assistance à la structuration du projet Sherpa. Ce projet est aujourd'hui en fin de déploiement au sein d'Arkema sous le nom d'HESIS' (directive européenne REACH)
- En 2001-2002, chantier « Développer les compétences Métiers », lancé dans la Branche Chimique de Total
- Depuis 2003, accompagnement en « mode projet » de la démarche **ISRS (International Safety Rating System)** de l'usine de Gonfreville **Total Petrochemicals France**
- En 2004, 2005 et 2006, refonte des dispositions permettant de « Mieux gérer la carrière des TAM (Techniciens et Agents de Maîtrise) » chez **Cray Valley**
- En 2006-2007, conception et animation d'une formation des opérateurs postés de Villers-Saint-Paul à la démarche **ISRS (Cray-Valley)**

### **Bureau Veritas**

- Refonte complète des dispositifs de formation des salariés, notamment dans le cadre de l'Université Veritas.
- Formations « sur mesure » de tous les inspecteurs techniques à la qualité de leurs écrits professionnels
- Définition des compétences métiers des différents métiers de la firme (arbre de compétences)
- Réorganisation des agences commerciales, après la fusion avec CEP( Contrôle Et Prévention)

### **Caisse Nationale d'Epargne (CENCEP), de 1995 à 2003**

- Conception et réalisation d'un projet de création de nouvelles activités pour les jeunes dépourvus d'emploi

### **Groupement Foncier Français (GFF). Le GFF est devenu Icade en 2003 (Caisse des dépôts et consignations)**

- Réorganisation complète de la société, de 1994 à 1998, date de sa reprise par la SCIC (Caisse des dépôts)
- Nombreuses missions pour le compte d'Icade, depuis 2004 : structuration de la DRH corporate, restructuration de plusieurs filiales, animation de GT transversaux, audits de certaines fonctions clés, animation de séminaires de Direction, etc.

### **Groupe Adecco-Adia**

- Séminaire de Direction ADIA visant à définir les projets stratégiques porteurs d'avenir (1998)
- Accompagnement des projets issus du séminaire (1998-2001)
- Restructuration de la Direction commerciale (2002-2006)

### **Association Française des Banques (AFB)**

- Conception et réalisation d'un guide pratique pour l'application de l'accord du 8 juillet 2005, relatif à la formation tout au long de la vie dans les banques. Ce guide a été diffusé dans les 350 banques françaises, membres de l'AFB

### **Groupama Asset Management**

- Accompagnement du transfert du siège social. Rédaction du cahier des charges. Assistance au maître d'œuvre global (2007-2008)

### **Bouygues Construction**

- Redéfinition de la structure et du fonctionnement souhaitables d'une activité dédiée à la construction, dans le cadre d'un PPP (Partenariat Public Privé) (2008)

### **L'Oréal**

- Refonte complète du système de classification des OETAM (Ouvriers, Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise) de CHIMEX, filiale à 100% (2008)

◦ ◦  
◦