

Brèves de conseil

Les moyens font la fin

Il est indéniable que ce sont les hommes qui font la performance, le dynamisme et la compétitivité d'une entreprise. L'art du management consiste pour beaucoup à savoir entretenir la motivation dans la durée. Le travail sur les comportements est souvent au cœur de cet enjeu. Les entreprises qui l'ont compris investissent d'ailleurs dans des formations au management ou dans des coaching qui cherchent à outiller le manager dans la maîtrise de sa relation à l'autre.

Elles finissent parfois par en oublier à quel point la réussite de leurs projets passe aussi par la maîtrise des moyens : logistique, ressources humaines, compétences, argent, temps. Il s'agit, notamment, du temps nécessaire pour aller "vendre" son projet, individu par individu, c'est-à-dire : mobiliser l'intérêt, faire tomber les réticences et s'inscrire dans les priorités des principaux acteurs du projet.

Car "les moyens peuvent être comparés à une graine et la fin à un arbre ; et il existe le même rapport intangible entre les moyens et la fin qu'entre la graine et l'arbre " ()*

Combien de fois avons-nous vu des projets s'enliser ou même simplement ne pas pouvoir démarrer faute de moyens ? Les exemples sont nombreux. Ainsi ce groupe de travail, déserté progressivement par ses participants, devenu incapable de produire par manque de locaux pour se réunir et d'un secrétariat pour assurer les compte rendus de réunions ; ou cette équipe acculée à des délais irréalistes et qui bâcle son travail ; ou cette réorganisation qui s'appuie sur des managers insuffisamment formés et autonomes ; ou ce projet d'entreprise constitué d'une trentaine de chantiers, tous plus urgents les uns que les autres et que la direction n'arrive pas à hiérarchiser. Ou, enfin, plus précisément ce projet qui engageait plusieurs directions d'une entreprise : l'initiateur et porteur du projet avait su convaincre son Président qui lui avait donné un feu vert ; à partir de quoi notre manager s'était fixé 8 mois pour déployer son projet. Il lui en fallut le double parce qu'il eut à convaincre successivement chacun des partenaires du projet, en repartant à chaque fois pratiquement de zéro dans son argumentation.

(*) Gandhi

Qu'est-ce qui amène des gens intelligents et expérimentés à forcer la réalité et à vouloir à tout prix la faire rentrer dans des boîtes trop petites pour elle ?

Est-ce le déni de réalité qui consiste à nier la réalité perçue parce que celle-ci est trop angoissante (accusation d'incompétence pour le chef de projet qui dépasserait ses délais?) et à lui substituer un monde imaginaire, monde qui est le reflet de leur désir (prendre ses désirs pour des réalités !) et qu'ils ont le sentiment de maîtriser ?

Est-ce plus cyniquement le calcul de gens qui cherchent à " vendre " un projet et qui cherchent, en travestissant ses difficultés et ses contraintes, à le rendre plus séduisant ?

Est-ce le fait de personnes inexpérimentées qui ne savent pas se projeter ni faire une analyse des risques et sont incapables d'identifier les freins potentiels et les conditions de réussite d'un projet ?

Nombre de managers se heurtent à la question des moyens sans trouver d'interlocuteurs suffisamment concernés et influents pour y répondre. La question que nous posons directement après le partage sur le sens est : de quels moyens devons-nous disposer pour réussir ? En effet, pendant les travaux la vente continue, il n'est pas raisonnable de "tirer sur la bête". Une des réponses possibles est de mettre en place des revues de projet qui impliquent les membres de la direction afin qu'ils arbitrent les priorités et les besoins entre les différents projets de l'entreprise. Malgré l'existence d'un "mode projet transversal", l'implication du bon vieux pouvoir hiérarchique pyramidal est parfois indispensable.

