

Trouver un cadre commun.

En conduisant des projets, j'ai souvent été confronté à des visions différentes des équipes en charge de la réalisation des projets et celle du client. Il est alors indispensable de faire le même travail de définition d'objectif pour le client ainsi que pour les membres de l'équipe qui va mener le projet. Dans certains cas, vous ferez même une recherche d'objectif individuel pour chaque membre de votre équipe. Si pour le client, la réalisation du projet représente la ressource nécessaire pour passer de l'état présent à l'état désiré, pour l'équipe, la réalisation du projet s'inscrit également dans un processus de changement. La réalisation du projet est un acte de création qui va faire passer celui (ou l'équipe) qui le réalise d'un état présent dans lequel le projet n'existe pas à un état futur dans lequel le projet existe. Les questions pour la mise à jour de l'objectif seront les mêmes que pour le client. 1°) Que souhaitez-vous en réalisant ce projet ? Les réponses peuvent être de diverses natures : Satisfaire le client

Faire progresser l'entreprise

Valoriser notre travail. 2°) Est-ce que ça ne dépend que de vous ? Dans le cadre d'un projet n'impliquant qu'une seule personne, la réponse sera probablement « oui ». Dans le cadre d'un projet mené en équipe, il est important de définir ce qui ne dépend que de votre équipe (en dehors des contingences matérielles, d'investissements, de recrutements). Il est également important de définir pour chaque membre de votre équipe ce qui ne dépend que de la personne. 3°) A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ? Il est important de « croiser » la représentation de l'atteinte de l'objectif de votre équipe avec celle exprimée par le client. Cette phase me paraît fondamentale. En effet, la vision du client et celle de votre équipe peuvent être très éloignées. Autant que possible, ce partage gagne à être fait en présence du client. Il est alors possible par un questionnement approprié et en utilisant le méta-modèle, que le client exprime sa vision du projet terminé et que votre équipe puisse partager avec le client sa vision de la réussite. 4°) Qu'est-ce que ce projet vous apportera de plus important encore ? Pour que le projet réussisse, ceux qui le réalisent doivent y trouver une motivation. En remontant vers les valeurs les plus fortes, vous allez mettre l'ensemble des membres de l'équipe en contact avec des émotions puissantes et positives. Au sein d'une équipe, les valeurs adoptées peuvent venir de l'entreprise; par exemple : le sens du client, la performance. Si votre équipe est constituée depuis longtemps, elles peuvent venir du manager ou d'expériences vécues en commun. Par exemple, la solidarité, l'innovation, la réactivité. Par le questionnement que nous avons décrit pour le client, vous allez remonter vers les valeurs les plus fortes et les plus importantes pour l'équipe. L'intérêt de monter dans l'échelle des valeurs est que plus on monte et plus on a de chances de trouver de « grandes valeurs » comme l'estime de soi, le bonheur. En faisant en parallèle ce travail avec le client et l'équipe en charge du projet, on a de grandes chances de découvrir que l'un et l'autre poursuivent un objectif commun. 5°) Y aurait-il des inconvénients à réaliser cet objectif ? Là encore, il est important d'évoquer cette question. Car il est possible que la réalisation pose un problème consciemment ou non pour un des membres de votre équipe. Si la réponse est non et pour être sûr qu'il n'y ait aucun problème, vous pouvez formuler la question de la façon suivante : Et s'il devait y en avoir un, quel serait-il ? En faisant « comme si », vous faites appel à l'imaginaire et vous pouvez faire émerger des freins inconscients à la réalisation du projet. Une fois l'objectif de votre équipe mis à jour, vous allez vérifier qu'il est compatible avec celui du client. Il est en effet possible que les deux soient opposés. Vous pouvez vous trouver en présence d'une équipe dont l'objectif est de réaliser le projet avec un très haut niveau de qualité, dans les règles de l'art, alors que l'objectif du client est d'obtenir des délais de réalisation très courts pour une solution à court terme qui aura une durée de vie limitée. Cette divergence aurait à mon sens pu être mise à jour dans la définition de l'objectif. A la question : A quoi saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ? Le client peut répondre : Le projet aura été livré dans les temps, il correspondra à ce que nous voulons faire en attendant la solution définitive. L'équipe, elle, pourrait dire : Nous aurons réalisé le projet sur la base d'un cahier des charges précis et validé par les meilleurs bureaux d'étude garantissant ainsi que notre réalisation est conforme aux normes les plus rigoureuses en la matière. Cette divergence aurait également pu être détectée en posant la question : Y aurait-il des inconvénients à réaliser cet objectif (c'est-à-dire à réaliser le projet tel que le client le conçoit ?) Vous auriez pu avoir des réponses telles que : Nous allons travailler sous pression... Nous ne pourrions pas faire de la qualité... La réalisation ne sera pas pérenne... Un projet qui démarrerait comme ça n'aurait à mon avis que peu de chances de réussir. Devant la mise à jour d'une telle vision divergente, il serait urgent de faire quelque chose. Vous pourriez refaire une réunion avec le client, pour rediscuter des points de divergences. C'est possible mais devant le constat que « toujours plus du même effet donne toujours plus du même résultat », je vous proposerai de faire autre chose... Demander à votre équipe de « se mettre dans la peau du client ».