



De l'idéal à la réalité

Cet article présente quelques réflexions autour de la question suivante : « Comment présenter des plans d'action réalistes, sans renoncer aux ambitions de la cible ? »

Cette question se traite sur deux plans : le premier, évident, est l'expression formelle des objectifs, le second, plus subtil et diffus, est celui de l'interrelation.

Il faut toujours suivre sa pente naturelle, pourvu que ce soit en montant.

André Gide, *Les Faux-monnayeurs*.

Introduction

Le contexte des grands projets

Par construction, les grands projets s'inscrivent dans une perspective à long terme. En eux, tout est grand : l'échelle du temps comme la dimension spatiale, étendue à la totalité du système d'information. Dans un tel contexte, la perception des objectifs par les acteurs impliqués fait souvent problème. En effet, il revient à chacun de situer son action, aussi ponctuelle et immédiate soit-elle, dans la trajectoire de l'ensemble des travaux. Faute d'une telle vision sans cesse réactualisée, les acteurs perdent de vue les enjeux qui, seuls, donnent le sens de leur action. La démotivation finit par se répandre dans la troupe.

Le contexte des projets applicatifs

Les projets applicatifs¹ rencontrent, également, cette problématique. Certes, leur objectif est plus rapproché que celui d'un projet au niveau du système. Mais, à travers leurs nécessaires communications, ils interagissent avec des catégories d'acteurs qui ne pensent qu'à la perspective à long terme. Ils sont, en permanence, confrontés à des univers de pensée qui peuvent paraître, sommairement, contradictoires par rapport à leurs préoccupations. Il s'agit, en tout premier lieu, des utilisateurs, lesquels ne jugent pas un projet sur ses objectifs officiels (le bon produit sous contrainte de délai et de budget), mais par rapport à leurs propres attentes et à leur intuition, pas toujours formulée, de la solution idéale. En second lieu, les projets applicatifs doivent compter, de plus en plus, avec d'autres acteurs dont la fonction consiste à représenter et faire avancer les visions à long terme. Ces gardiens du temps sont les architectes, les organisateurs, les stratèges ...

Le problème soulevé

Dans l'un et l'autre de ces contextes, projets systèmes ou projets applicatifs, le problème se pose d'une formulation claire et réactivée des finalités et des enjeux. En l'absence d'une telle formulation, les acteurs impliqués rencontrent les plus grandes difficultés à se situer les uns par rapport aux autres. Le risque est grand de voir l'énergie collective gaspillée en vaine agitation, gâchée par la démotivation ou, au moins, sous-exploitée. De nombreux acteurs prétendront s'occuper des mêmes aspects ; ils se lanceront dans des actions redondantes, voire contradictoires.

¹ J'entends par « projet applicatif », un ensemble de travaux aboutissant à la fourniture d'une application logicielle. L'application est supposée, de nos jours, non seulement fonctionner pour son propre objectif déclaré, mais aussi au service du système d'information, dans son entier.

Le syndrome est fréquent sur les grands projets : si un dispositif rigoureux ne précise pas le détail des responsabilités et missions, chacun voudra dire son mot sur tel et tel aspect. La confusion s'installe plus vite et plus sûrement que l'ordre ne s'instaure.

Que ce soit dans l'économie du projet ou dans le déroulement d'une simple réunion, maîtriser la communication suppose la coordination des points de vue. Pour cela – c'est une évidence –, il importe d'exprimer les objectifs. Encore faut-il que cette expression s'obtienne en termes assez précis pour être concrets et convaincants, mais assez ouverts pour n'être pas réducteurs. Le danger permanent est d'étouffer toute créativité collective ou individuelle sous le poids de la formule rigide qui fait loi. Au contraire, la maîtrise d'une communication ouverte et créatrice suppose de faire place aux représentations portées par les différents acteurs.

L'actualité du sujet

Ces considérations, posées ici avec la sécheresse du raccourci théorique, émergent à partir des expériences de grands développements, et elles apparaissent, aussi, avec une acuité particulière, dans les nouveaux types de projets que la société nous demande : ouverture sur le public (internet, CRM), fructification du patrimoine des compétences (*knowledge management*), évolution vers les architectures ouvertes et intégration de composants, prise en compte des évolutions structurelles et de la stratégie des entreprises ... Dans tous les cas, le bon déroulement des travaux demande de faire coïncider des points de vue très divers.

L'analyse du problème

Ménager leur place aux divers univers mentaux impliqués dans une action collective ne semble pas si difficile. Pourtant, de nombreux freins bloquent une si bonne intention. Tous, plus ou moins, sont de nature idéologique.

- L'analyse stratégique (Michel Crozier) nous sensibilise au jeu des intérêts divergents. Dans tout organisme, il y a toujours un point de vue dominant. Si on n'y prend pas garde, ce point de vue – le dogme – finit par inhiber toute pensée critique et, donc, par castrer la créativité. Ce processus fragilise l'organisation².
- Une perception plus anthropologique montre l'autocensure organisationnelle qui se met en place dans les organismes (avec des effets de seuils patents : plus l'organisme est grand, plus se restreint l'espace de la pensée libre).
- La culture d'entreprise est un facteur essentiel d'identification, donc d'adhésion. Mais, toute culture peut facilement fonctionner comme fermeture. Elle a, alors, l'effet néfaste de décourager l'expression et de stériliser l'imagination.

La trajectoire de progrès

Le principe

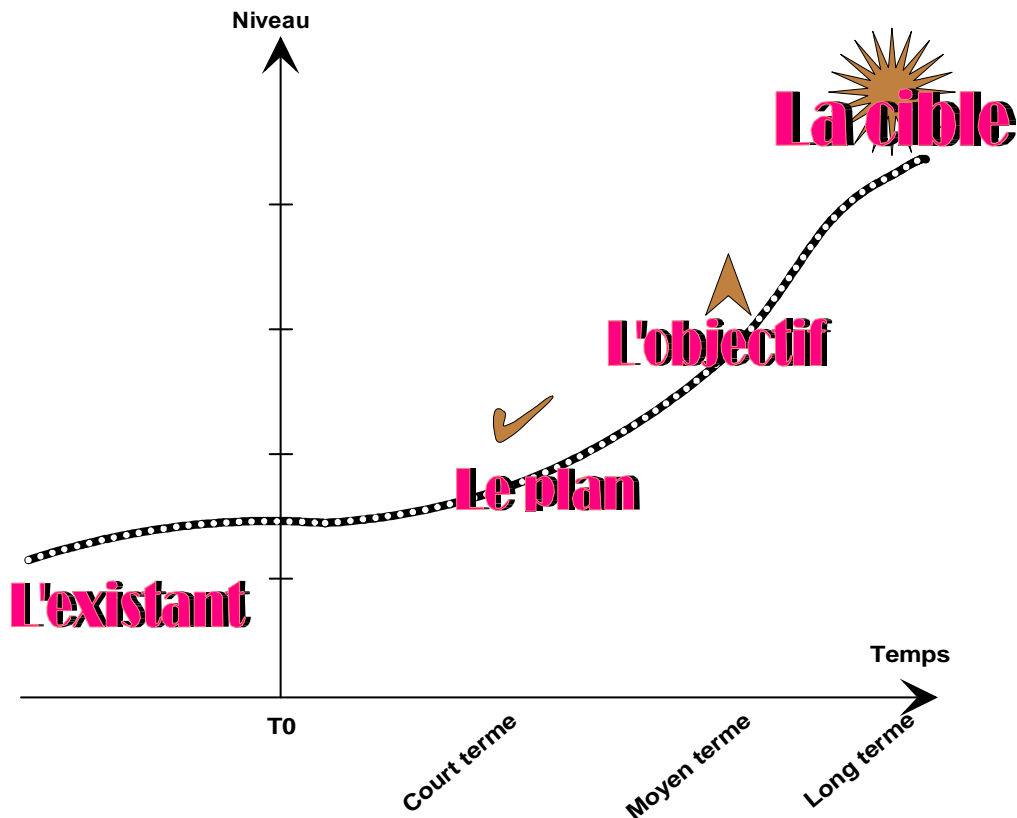
Le principe que nous proposons ici, comme tous les principes, est simple et évident³. En tirer les conséquences le sera moins. Il consiste à préserver, dans l'exposé des motifs d'une action, la hiérarchie qui va de l'idéal pressenti à la réalisation concrète. L'application de ce principe répond au souci de maintenir l'ambition et d'éviter la frustration. À la fois dans les moments d'un projet et à l'occasion d'une micro intervention telle qu'une réunion, nous devons nous entraîner à séparer les éléments en les accrochant à l'un des quatre objets suivants :

- La cible : « Les principes sont éternels. »
- L'objectif : « Les objectifs sont ambitieux. »
- La trajectoire : « Le plan d'action est réaliste. »

² Il est vrai qu'à l'inverse, une créativité débridée mettrait, également, en péril l'organisme. Tout est question de mesure et d'équilibre entre forces centripètes et centrifuges.

³ Pour citer Paul Valéry : « Ce qui est simple, est faux ; ce qui ne l'est pas, est inutilisable ».

- Les moyens : « Les moyens sont adaptés. »



La cible : « Les principes sont éternels »

Notre principe condense une première décision : il faut, à tout prix, éviter l'inhibition dans la définition des cibles. En cherchant, avec raison, à échapper aux délires complètement utopiques, nous risquons toujours de rogner les ailes de l'imagination. Nos entreprises ont, au contraire, besoin de cibles ambitieuses.

C'est en visant loin qu'elles se dépassent. Est-il nécessaire de rappeler une telle évidence ? Il semblerait que oui. En effet, dans les organismes, de puissants phénomènes contraignent la réflexion et stérilisent la créativité. Au sommet de la pyramide, sans doute les managers gardent-ils le cap sur une vision stratégique à long terme. Mais, au fur et à mesure que l'on descend le long de la ligne hiérarchique, les traductions successives à travers les univers dégradent le message initial. De plus, la vision stratégique ne suffit pas : il faut encore qu'à chaque niveau, elle « s'incarne » dans des formulations qui lui donneront de la consistance. La culture des entreprises est rarement favorable à ce processus. Au contraire, elle condense l'histoire de l'organisme et la sédimente à un niveau quasi inconscient. Son contenu officiel exprime les succès, sous la forme figée d'un catéchisme qu'il ne faut surtout pas questionner. Elle a aussi un contenu officieux, bien plus agissant et présent au quotidien. Cette petite musique parle, au contraire, de renoncement, d'autocensure, d'impossibilité ... Elle intervient au cours des réunions pour clore les débats par des sentences péremptoires qui terrorisent l'audience et renvoient chacun au silence : « On a déjà essayé. Chez nous, ça ne marche pas. Les décideurs ne comprendront pas, etc. ».

À rebours de cette tendance à l'inhibition, nous devons nous libérer : quand il s'agit d'élaborer une cible, c'est l'imagination qui commande. Ceci ne signifie pas que nous refusons les objections, mais simplement que nous les traiterons le moment venu. Ce premier principe (appelons-le « principe de dés-inhibition ») ne fait que généraliser, à l'échelle de l'organisation, la consigne principale des réunions de créativité (remue-méninges).

L'objectif : « Les objectifs sont ambitieux »

Si la cible doit être définie en termes idéaux et brossée de façon assez générale, elle doit s'analyser en objectifs précis. C'est le deuxième temps de notre démarche. Les objectifs sont coordonnés et rattachés à la cible : leur ancrage fait l'objet de communication. En effet, communiquer sur la cible seule, c'est souffler dans un pavillon sans embout. L'auditoire, incrédule, ne retiendra de l'exercice que l'idée d'une utopie creuse – au mieux. Les objectifs, au contraire, sont plus spécialisés, réduits à une dimension de la réalité collective : ils matérialisent les bonnes intentions de la cible en lui donnant un contenu tangible. Pour autant, les objectifs doivent insuffler quelque chose de la fièvre de l'ambition. En quelque sorte, ils font office de Janus : ils aident le passage entre l'idéal – perçu comme abstrait et inaccessible –, d'un côté, et le terrain de la lutte réelle, de l'autre.

La trajectoire : « Le plan d'action est réaliste »

À partir de la cible et en référence à celle-ci, un ou plusieurs objectifs sont définis. Certains sont retenus, d'autres repoussés ou différés. Il est difficile de s'engager sur une trajectoire générale qui mène à la cible : trop d'incertitudes rendent la planification illusoire. Si ce n'est pas le cas, c'est sûrement que la cible n'est pas assez ambitieuse ! En revanche, aux niveaux des objectifs, on retrouve l'univers habituel du management des projets. Sur ce terrain, les responsables bâtissent des plans d'action réalistes et rigoureux.

Les moyens : « Les moyens sont adaptés »

Enfin, la réflexion aborde le domaine le plus concret : celui des moyens. En tout premier lieu, il s'agit du budget, mais d'autres types de moyens sont à considérer, particulièrement la disponibilité des compétences attendues par les plans d'action. En fonction de ces calculs, les responsables effectuent les arbitrages qui, sans remettre en cause les objectifs, ni la cible, peuvent modifier les priorités et la trajectoire.

Par exemple, si, dans une hypothèse de trajectoire, les compétences nouvelles exigées sont peu assurées, le plan doit être révisé. Une solution peut consister à décaler l'objectif dans la liste des priorités, soit parce que les compétences sont en cours d'acquisition, soit parce qu'un autre plan d'objectif doit les construire. Bref, une trajectoire reste relative, ajustable ; on peut même, sans fausse honte l'abandonner (pourvu que l'on reste fidèle aux objectifs annoncés). Cela se nomme pragmatisme.

Les conséquences

La première motivation qui fonde ce principe de planification est la « dés-inhibition ». Sans tomber dans l'utopie stérile, l'imagination et la créativité doivent pouvoir jouer à fond pour bâtir des cibles vraiment originales, pour inventer des concepts novateurs, sinon pour créer de toutes pièces les futurs marchés.

Les organisations humaines sont ainsi faites qu'il est infiniment plus difficile de stimuler la créativité que, une fois activée, de la canaliser.

D'un point de vue formel, cette chaîne linéaire est assez bien traduite par les méthodologies de plan stratégique, schéma directeur et autre phase « *inception*⁴ » (première phase du RUP, *Rational Unified Process*). En revanche, sur le terrain, les choses sont un peu plus délicates. L'application du principe de dés-inhibition entraîne un impact important sur les relations dans l'entreprise. Nous nous plaçons, ici, au niveau microsociologique voire psychologique. La recette consiste à ménager sa place à chaque profil individuel. On cherche, en effet, à mobiliser tous les profils, à faire concourir toutes les compétences. Or, nous n'agissons pas dans une culture parfaitement ouverte et nous ne pouvons pas considérer que la rationalité démocratique ait atteint un haut niveau de maturité. Nous devons compter avec le choc des représentations. Avant même qu'interviennent les enjeux de pouvoir et les luttes d'influence, nous nous heurtons à un obstacle de taille : la différence des univers cognitifs. Par

⁴ Pour nous éviter un nouvel anglicisme, traduisons par « *impulsion* », terme qui rend bien l'idée.

exemple, pour l'architecte de SI et l'utilisateur ou le directeur Marketing, les mots ne signifient pas les mêmes choses ; le monde n'est pas structuré de la même façon. Pire : entre deux architectes, l'un autodidacte prudent, l'autre technolâtre futuriste, l'avenir n'a pas la même saveur ; de même entre un utilisateur qui répugne à se servir d'un « système » pas toujours fiable et un autre qui passe ses week-ends à « surfer ». Toutes ces populations se mélangent dans l'entreprise et leurs points de vue se heurtent avant que l'on puisse arrêter les décisions dont dépendra l'avenir.

Dans le quotidien des séances de travail comme dans l'événement des grandes déclarations, il importe de faire la place à chacun de ces points de vue : il n'y a pas une Raison, majeure, évidente et dictatoriale, mais de multiples rationalités, partielles, qu'il s'agit de drainer et concilier. La démarche proposée ici est une hygiène collective qui peut nous faire gagner beaucoup de temps et économiser beaucoup d'énergie. Au lieu de laisser s'étripier le chef de projet et le promoteur d'une idée, celui-ci gardant les yeux fixés sur l'avenir, celui-là focalisé sur les délais et budgets, disons-leur simplement que leurs discours portent sur des objets différents : le plan et la cible. Ne frustrons pas l'éclairé en lui disant qu'il n'est pas réaliste : son apport peut transformer l'avenir de l'entreprise, à long terme. N'humilions pas le berger en lui reprochant de penser exclusivement à l'étape du soir : son souci préserve le présent et, ainsi, rend l'avenir possible.

Être réaliste n'implique pas de se comporter en *ideal-killer* ! Réciproquement, chercher à améliorer la réalité, ce n'est pas la nier.

La méthodologie qui répondra aux besoins des nouveaux projets et aux aspirations de la société, devra intégrer cette dimension psychologique et, plus précisément, ménager sa place à chacune des postures essentielles de l'homme face au temps : de l'idéalisme au réalisme.

Dominique Vauquier
UNILOG – DSO
dominique.vauquier@unilog.fr

À César : Je dois à Hervé Pont (Azur-GMF) l'idée centrale de cet article et les expressions associées aux quatre objets (cible, objectif, trajectoire et moyen). Remerciement et amitié.