

Composer son équipe comme un sélectionneur

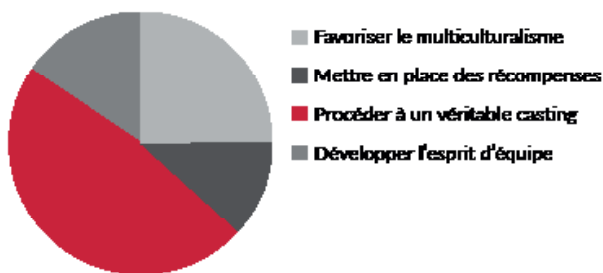


Qui veut jouer avec moi ?

Lorsqu'on évoque le sujet de la composition des équipes, certains ont des expressions convenables et d'autres vont droit au but. Mais tous s'entendent : un projet n'a que faire de faibles contributions.

« Make it happen », il n'y a pas de meilleur terme pour décrire la première des attentes. Le premier impératif est la performance. La performance projet n'est pas un indicateur qui s'améliore dans le temps, c'est un enjeu de temps réel, de geste juste au bon moment.

Leviers les plus cités en matière de pratiques de gestion des hommes



Cette capacité de performance est un véritable clivage. Pour reprendre les propos d'un de nos interlocuteurs, l'alternative est radicale : il y a les performeurs et les « dévoreurs de temps », ceux qui consomment de la charge et rallongent les délais.

Alors que les critères d'adéquation au rôle d'équipier de projet semblent si critiques, rares sont les entreprises qui soignent le processus de sélection. Contrainte par la nécessité et le faible nombre de candidats, la constitution des équipes donne souvent le sentiment de se faire par défaut.

C'est du monde à forte croissance des start-ups que nous viennent les idées les plus décoiffantes mais peut-être les plus pragmatiques. Elles tiennent en une formule choc : « donnez-moi une rock star et je vous réussis un projet ».

Un mot semble alors devoir reprendre tout son sens : l'équipe. La construction d'une équipe est un processus électif. Les équipiers se cooptent. Le même entrepreneur complète sa formule : « une rock star ne travaillera qu'avec des rock stars ».

Le mot entrepreneur résume d'ailleurs parfaitement la qualité principale d'un chef de projet : dans la détermination à régler les problèmes et faire aboutir les actions, dans la capacité à prendre des risques mesurés et à savoir dire stop, dans sa capacité à choisir son équipe à son image.

Se choisir est enfin un acte réciproque. Les équipiers choisissent leur chef, désignant les bons aussi sûrement que le jugement d'un spécialiste mais avec un engagement supérieur lorsqu'il s'agit de lier leur sort.

Un directeur général, venant d'achever un grand programme de restructuration nous a donné sa recette :

- pas de direction de projet, des chefs de projet de valeur,
- un simple accès à discrétion à un représentant de la direction générale, sans intervention active dans la direction du projet,
- une vigilance intransigeante sur une seule question : quels moyens avez-vous obtenu pour faire ce que vous avez envie de faire ?
- et quelques petits coups de pouce, uniquement sur les ressources.