



# Convergence, ou comment aligner les projets sur les objectifs de l'entreprise

## > IDÉES CLÉS

- **La gestion de projets soumet l'entreprise à un défi quotidien.**

Une variété d'objectifs, des rythmes de progression différents, des acteurs diversement impliqués, etc. L'entreprise qui surmonte ces obstacles est une organisation qui favorise l'interactivité avec ses partenaires internes et externes : fournisseurs, prescripteurs et, bien sûr, collaborateurs.

- **S'adapter en permanence aux changements n'est pas toujours bien vécu par les partenaires de l'entreprise.**

En cherchant les points de similitude d'un projet à un autre, il est possible de rationaliser la gestion du portefeuille et de préserver l'adhésion aux objectifs ainsi que la motivation dans l'accomplissement des tâches.

Les bénéfices ? Un management plus humain, des résultats certains.

- **Sans motivation individuelle, pas de succès collectif ; sans objectifs clairement définis, pas de résultats.**

Outil indispensable à la conduite de projets, le management par objectifs offre la possibilité d'une direction d'équipe respectueuse de chacun et cohérente avec la vision du futur de l'entreprise.

## > CONNECTING THE DOTS

*Les grandes entreprises débordent d'initiatives positives, mais trop souvent isolées et mal coordonnées à la stratégie globale de l'entreprise.*

*Comment réduire les écarts entre les intentions stratégiques et les réalisations de projets sans dépenser plus, mais en pensant mieux ?*

“

### LORSQUE LA GESTION DE PROJET NUIT À LA MOTIVATION DES COLLABORATEURS

”

Dès lors que les projets se multiplient, de nombreux problèmes surgissent : surinformation des collaborateurs, complexité des systèmes d'évaluation individuelle, impuissance des managers à susciter les comportements requis, etc.

Afin d'évaluer les changements inhérents à une bonne conduite de projets, il convient d'évaluer les prérequis de chaque projet selon les critères suivants : l'amplitude des évolutions proposées, la capacité des gens à conduire le processus, leur volonté de le faire ou non aboutir, enfin le rythme propre au changement.

...

...

## Un échec toujours possible

L'histoire vécue par les managers du call center d'une grande entreprise rappelle combien ces critères pèsent dans la balance. Il s'agissait en l'occurrence d'informatiser davantage encore les procédures et d'améliorer la gestion du volume d'appels ainsi que le service à la clientèle. Concrètement, cela s'est traduit par la mise en place d'un système de serveur vocal et par un suivi statistique des appels. Une formation d'une semaine fut proposée aux managers du centre afin qu'ils se sentent plus à l'aise dans la conduite de ce projet. Des panneaux lumineux furent installés sur les murs afin de signaler le nombre d'appels en attente et depuis combien de temps. Ils étaient programmés pour flasher lorsque l'attente excédait une certaine durée. Ce système de suivi minuté était présenté comme la panacée par ses concepteurs. Mais les employés du centre furent soumis à une telle pression que cela entraîna une forte résistance au changement souhaité. Et comme le management n'était pas bien préparé à cela, il s'ensuivit une décrue de la productivité et un moral au plus bas. Bref, l'effet inverse de celui escompté. Voilà un projet qui échoue parce que le rythme du processus était trop rapide, la résistance des collaborateurs sous-évaluée et l'aptitude des managers à gérer les obstacles comportementaux surévaluée.

## Donner des objectifs réalistes

À trop vouloir pousser ses collaborateurs vers l'excellence et l'efficacité, certains managers sont amenés à fixer des objectifs irréalistes et inatteignables. Ce fut le cas de General Electric et de son programme e-business. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, GE est un modèle pour beaucoup d'entreprises. Mais l'ambition de GE de faire 30 % de ses bénéficiaires dès 2001 grâce à Internet était largement au-dessus des capacités de ses collaborateurs, salariés et fournisseurs compris. Plus grave, les clients eux aussi, de l'aveu même d'un des dirigeants de GE, n'étaient pas prêts à ce mode de fonctionnement, en tout cas pas de façon aussi rapide ■