



# 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 ?*

“

### CRÉER DU LIEN ENTRE LES PROJETS

”

FAIRLAND est un géant de l'alimentation « snack ». Comme dans toute grosse structure, plusieurs dizaines de projets sont menés souvent indépendamment les uns des autres.

Certains sont centrés sur les enjeux humains du développement des technologies au sein de l'entreprise, tels que les études de comportement des consommateurs en ligne, le e-learning, l'informatisation des forces de vente, etc.

D'autres sont éminemment techniques : déploiement d'un progiciel de gestion intégré, rationalisation de la gestion des stocks, interfaçage des systèmes informatiques ou encore réactualisation du système de gestion des ressources humaines. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y ait pas d'impact de ces projets sur les hommes.

...

...

Bien au contraire, plus les enjeux sont techniques, plus la perméabilité à de nouveaux concepts et la capacité d'adaptation des différentes communautés sont sollicitées.

Un audit du portefeuille de projets met en évidence les points suivants :

- L'allocation des ressources est déséquilibrée puisque, contrairement aux objectifs fixés, les projets à long terme sont plus nombreux que ceux dont on attend des résultats à court terme.
- 10 % des projets ne fournissent pas de résultats correspondant aux objectifs.
- Deux projets seulement sont inscrits dans une dynamique de progrès quant aux critères de motivation et de collaboration interne et externe à l'entreprise.

**La conclusion s'impose :**

**FAIRLAND doit repenser son portefeuille**

## Décloisonner les projets

Dans un premier temps, le management de FAIRLAND s'est interrogé sur la cohérence des projets.

Sont-ils en adéquation avec les trois grands domaines de l'entreprise que sont la vente, le back-office, les achats ? De nombreux projets ont d'ailleurs un impact sur chacune de ces activités et toute la difficulté est de les décloisonner tout en créant de la valeur.

Par exemple, le projet d'étude de comportement des consommateurs en ligne ne concerne pas seulement le secteur marketing mais aussi celui de la gestion des stocks.

Dans le cadre de cette étude, deux questions se posent :

- Comment l'entreprise répond-elle à une tendance émergente et la transforme-t-elle en opportunité de marché ?
- Est-elle capable de mobiliser rapidement les différentes communautés liées à l'entreprise, notamment les fournisseurs ?

Vient ensuite le moment de réfléchir aux exigences et contraintes imposées aux ressources humaines.

Le déploiement du progiciel de gestion intégré s'accompagne d'attentes très fortes à l'égard des collaborateurs : les modules d'enseignement sont lourds à assimiler, les managers sont soumis à une pression constante, renforçant les risques d'échec.

Ce constat peut être affiné au moyen d'études quantitatives.

Ainsi, il serait possible d'évaluer précisément quelles sont les compétences déjà acquises et quelle est la courbe de progression des utilisateurs s'appropriant le progiciel. Cela aiderait les managers, qui ont parfois tendance à surestimer la disponibilité de leurs collaborateurs et à les suspecter de mauvaise volonté, à fixer des objectifs réalistes.

## Chercher les similarités

Chez FAIRLAND, les études de marché, le déploiement du progiciel de gestion intégré et la promotion des ventes ont tous un impact sur la communauté des fournisseurs avec laquelle énormément d'informations sont échangées. Il était prévu que, dans le cadre de chaque projet, les fournisseurs soient interviewés et ensuite formés aux nouvelles procédures.

### Pourquoi ne pas créer plutôt un module commun ?

En ne sollicitant ces partenaires qu'une seule fois, les interactions se simplifieraient pour le bénéfice de tous. Encore faut-il que la coordination de l'ensemble ne s'avère pas plus coûteuse en termes d'efforts et d'investissements financiers que si les projets étaient menés indépendamment les uns des autres. Cela vérifié, chacun des points communs devient un projet à part entière, ce qui entraîne, bien sûr, une redéfinition de l'ensemble des projets en cours. L'entreprise se crée ainsi une bibliothèque de modules réutilisables en différentes circonstances, améliorant l'interaction entre les projets.

De ce cheminement entrepris avec FAIRLAND, mais applicable à toute structure, deux conclusions peuvent être tirées.

D'une part, la création de valeur générée par les collaborateurs et par l'ensemble des partenaires de l'entreprise se nourrit de la capacité de celle-ci à décloisonner ses projets.

En donnant du sens à sa gestion de projets, elle rend les objectifs généraux plus lisibles à court terme comme à long terme.

D'autre part, la réorganisation des projets en sous projets et en modules communs à plusieurs d'entre eux contribue à faire de la flexibilité une vertu cardinale. L'adaptation au changement devient alors un art maîtrisé par toute l'organisation et un pilier de son développement économique ■