



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 bénéfiques ? 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 ?

Des projets informatiques sont lancés sans considération de la stratégie globale de l'entreprise et 90 % d'entre elles n'ont pas de politique claire en matière de gestion de portefeuille de projets (études menées par Gartner Group en mai 2000 et juin 2001).

Négligence coupable et surtout coûteuse, à la fois en termes financiers, mais aussi humains. Car l'adaptation permanente au changement n'est pas sans menacer d'épuisement les partenaires de l'entreprise.

Merveilleux moyen de créer du lien et de la valeur, les nouvelles technologies favorisent la participation de tous, et en particulier des collaborateurs. Mais cela ne fonctionne pas sans prendre en compte les exigences très fortes qui pèsent sur eux.

C'est en éliminant les éléments de contradiction et de redondance entre projets que le management restaure la motivation des forces vives de l'entreprise.

...

“

UN PROJET, CE SONT DES HOMMES AVANT TOUT

”

...

La gestion de projets repose sur une dynamique de l'entreprise perçue comme un ensemble interactif de communautés. Collaborateurs, fournisseurs, consommateurs, prescripteurs, autant de groupes contribuant directement à la bonne marche de l'entreprise.

Ce qui donne du sens aux projets, c'est la façon dont ces groupes s'y inscrivent en produisant de la valeur. Motiver ses partenaires nécessite de partager avec eux de l'information stratégique, ce qui est parfois difficile à accepter par le management. Pourtant, une fois les réticences surmontées, ces collaborations s'avèrent fructueuses.

Selon les auteurs de *Connecting the Dots*, 40 % des projets n'atteignent pas les objectifs fixés au départ. Pourquoi ? Parce que les collaborateurs en charge du projet n'y étaient pas préparés.

« *Change happen in human time* », disait ANDY GROVE, le président d'INTEL.

Rien ne sert d'imaginer des projets révolutionnaires si l'intendance ne suit pas ! Pas assez d'explication de la part de l'encadrement, trop peu de lien entre le projet en question et la stratégie globale de l'entreprise, peuvent conduire à des échecs cuisants.

Mettre en place une culture de collaboration interne

La multiplication des projets liés à l'essor des technologies induit plutôt une fragmentation des activités. Plus que jamais, les organisations doivent veiller à maintenir un état d'esprit fédérateur.

HARRAH, un grand groupe américain de l'hôtellerie, gère également des casinos et des centres de vacances.

Traditionnellement, les managers de chacune des activités gardaient jalousement le secret sur les spécificités de leur marché et les caractéristiques de leur clientèle, craignant d'être concurrencés au sein même du groupe. Implanter un programme de fidélisation dans ce contexte fut extrêmement difficile.

Les dirigeants de HARRAH réussirent toutefois à convaincre les managers du bénéfice qu'ils pourraient tirer, pour l'ensemble du groupe, en proposant par exemple des séjours hôteliers en Floride aux clients de l'activité casinos. Les enquêtes de satisfaction vinrent confirmer le bien-fondé du programme.

En deux ans, HARRAH a plus que doublé ses bénéfices et a distancé tous ses concurrents.

Utiliser la formation en ligne pour souder les équipes

Entreprise pharmaceutique implantée dans le monde entier, DOW CHEMICAL a dû se transformer en 1995.

C'est à cette époque que les dirigeants du groupe ont abandonné une organisation éclatée autour d'unités locales indépendantes les unes des autres au profit d'une démarche globale.

Pour permettre à chaque collaborateur de mieux comprendre son rôle dans cette nouvelle organisation, DOW CHEMICAL instaura en janvier 1999 *Learn@dow.now*, un site dédié à la formation en ligne. Si le succès ne fut pas immédiat (des actions visant à sensibiliser les collaborateurs furent nécessaires), le site s'est révélé être ensuite un outil extrêmement efficace. Les cours ont été standardisés et homogénéisés pour toutes les filiales.

Mais il ne s'agit pas seulement de cours. Le site permet de fédérer tous les salariés en même temps sur un sujet donné, de transmettre les valeurs et la stratégie du groupe.

Enfin, *Learn@dow.now* est économique. Pour un investissement initial de 1,3 millions de dollars, DOW CHEMICAL estime à 100 millions de dollars le montant des économies réalisées grâce à la suppression d'ateliers de formation en présentiel, souvent très coûteux ■