

Creaactive Place

Le pôle des futurs de Deauville

11 juin 2010

« Diriger l'entreprise autrement et préparer la sortie de crise »

7 Témoignages du Club de Montréal



Partenaire du CreaForum :
Ecole de Management de Normandie

Compte Rendu
par Sophie Dancourt - journaliste

Vendredi 11 juin 2010, CreActive Place recevait les membres du Club de Montréal (club franco-canadien de dirigeants et chercheurs) pour une conférence sur l'innovation et la conduite de projets en entreprise. 7 membres ont mis en évidence les nouvelles pratiques de management mises en œuvre par le Club de Montréal dans des domaines d'applications variés : le redressement d'entreprise, la redynamisation de la production, la création de nouveaux produits ou le lancement d'une activité. Cette conférence a été organisée en partenariat avec l'Ecole de Management de Normandie, établissement qui accorde une grande importance à l'enseignement et à la pratique du management par projet.

En 1989, Renault crée les directions de projets. Le but avoué : Décloisonner l'entreprise pour faire aboutir un projet rapidement et au meilleur coût. Dirigeants, cadres d'entreprises et professeurs se réunissent sous la houlette de Gérard Dubrulle pour la première fois à Montréal afin d'étudier les grands projets dans les entreprises nord américaines.

Le Club de Montréal était né. Une association informelle, sans statut rassemblant des membres dont le point commun était de s'être investis dans des projets au travers de la réflexion ou de l'action. Des échanges basés sur l'auto apprentissage, l'expérience plutôt que la stricte observation des modes de gestion classique.

Les membres du Club de Montréal se sont retrouvés le 11 juin dernier dans le cadre d'une réflexion sur le management par projet comme solution d'une sortie de crise. Cette conférence a été initiée par CreActive Place, pôle des futurs de Deauville, en partenariat avec l'Ecole de Management de Normandie et le soutien des chambres de commerce et d'industrie locales.

Sept expériences se confrontent et esquissent de nouvelles voies d'exploration. Est-il possible de s'orienter vers des pratiques inédites ? Pour cela il faut commencer par appliquer la philosophie qui sous tend l'esprit du Club : Le GBS « Gros Bon Sens ». Jean Louis Vaysse, aujourd'hui consultant dans le domaine de l'innovation, déclare en préambule à toute action la nécessité d'identifier les bonnes des mauvaises pratiques au sein de l'entreprise. Si la question est de « muter ou mourir » la transformation suppose de lutter contre la facilité des tendances naturelles qui se résument sous la liste de sept péchés capitaux : Force d'inertie, cloisonnement en fonction de la hiérarchie, frein au changement, management excluant l'invisible (en particulier la recherche développement et l'innovation), le panurgisme, l'attentisme et la confusion entre décision et application.

François Jolivet, riche de l'expérience des Travaux Publics, refuse qu'à un problème donné on se focalise immédiatement sur la recherche d'une solution !

Yves Dubreil, père de la Twingo en qualité de directeur de projets, évoque un autre mauvais instinct qui consiste à vouloir éliminer le risque. Ce facteur est inhérent à l'innovation, apprivoisons-le en le choisissant, et valorisons ceux qui prennent ces risques en acceptant l'erreur comme un facteur d'apprentissage majeur.

Le GBS est si important qu'il peut conduire à repenser la stratégie liée à un nouveau produit. S'agissant des véhicules électriques, Christophe Midler se demande très simplement pourquoi le débat se focalise sur l'autonomie de ces voitures alors que l'on sait que 80% des européens parcourent moins de 60 km par jour ! De plus sa technologie n'est pas innovante, « elle resurgit tous les dix ans ». Il conviendrait de la prendre en compte en l'inscrivant dans un projet global de mobilité électrique. Un nouveau modèle économique apparaît. L'industrie automobile reconnaît ce produit comme un bien collectif (il ne pollue pas, il n'y a pas de nuisances sonores). Reste à définir sa valeur d'usage, pour ce faire des marchés de niche auront un rôle prescripteur : les chauffeurs de taxis ou les loueurs équipés de ces véhicules retransmettront leur expérience en y incluant aussi « les éléments de plaisir » liés aux services adjoints au nouveau produit (Yves Dubreil).

L'ouverture à tous les acteurs du produit et de son environnement est la voie à rechercher au sein de l'entreprise et caractérise le management par projet. Les outils de planification sont inopérants, a contrario ceux employés par la communication sont primordiaux dans la conduite et la réussite du projet. On n'en déduira pas pour autant une méthode de gestion infaillible, reproductible à l'envie quelque soit le sujet.

Les « vécus » relatés par les membres du Club de Montréal présentent cependant des similitudes. « L'innovation est une guerre de vitesse », Jean-Louis Vaysse insiste « les rapides mangent les lents ». Pour réussir « l'entreprise doit jouer un rôle de préconisation de solution globale, fiable et innovante ». L'histoire de Plastic Omnium est exemplaire à ce titre ; spécialisée dans la plasturgie l'entreprise a intégré des services : recherche développement, achat... puis des modules pluri-technologiques et enfin a développé des alliances y compris avec la concurrence. Parfois « le ticket d'entrée » sur le terrain de l'innovation est trop élevé et oblige à des « joint venture » : de la contrainte naît l'obligation de l'entente.

Des idées... et des hommes, tous les participants soulignent l'importance de ceux-ci. Ainsi, François Jolivet relatant l'expérience conduite pour trouver une solution à des problèmes de livraison de climatiseurs découpe le travail en plusieurs phases au sein d'une équipe multifonctionnelle. La définition de l'avant-projet est prioritaire car elle a su créer la cohésion entre les différentes ressources de l'entreprise. La direction n'a pas imposé sa solution, chaque participant a utilisé la méthode GBS ; répondre aux questions élémentaires du type « quel est

le problème et qui fait quoi » a permis aux différents intervenants d'aboutir à la même solution au terme de la quatrième réunion.

Les approches transversales sont également mises en avant par Guy Povie. Au centre de tout management il y a des hommes qui ne demandent qu'à évoluer pourvu qu'on leur présente un défi qui en vaille la peine. Là encore la communication est indispensable, tout s'affiche : les performances comme les dysfonctionnements. Manager le partenariat signifie l'utilisation d'un langage commun : il faut bien faire comprendre le processus. François Jolivet est l'initiateur du concept de métarègle pratiqué chez Spie-Batignolles. Une métarègle est une règle qui permet de construire une règle. Chaque métarègle préconise un processus afin d'éviter les dérèglements classiques, elle est élaborée par l'équipe projet.

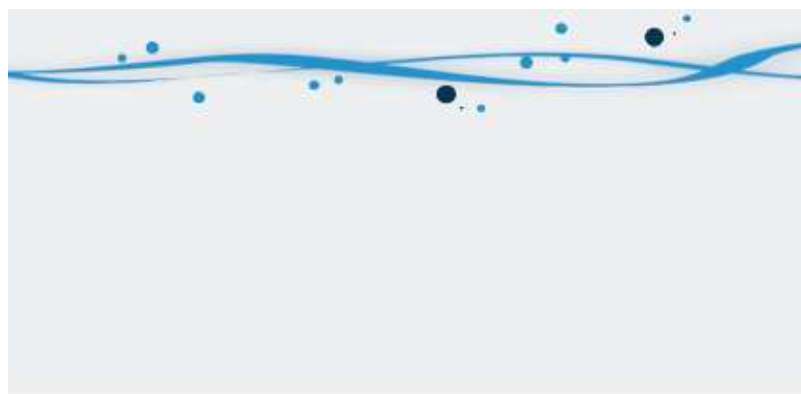
Victoire de Margerie présidente et repreneuse de Rondol Technology, start up britannique qui conçoit et fabrique des micro machines de transformation des matières plastiques, résume le challenge : « Prendre une idée, faire des usines qui tournent avec des clients qui payent ». Elle s'attelle à gérer les transitions de compétence et à développer les potentiels en friche, créant une équipe apte à travailler ensemble. (Sept personnes seront recrutées dont quatre chez les concurrents). La nature même de la start up imposait des outils de gestion différents ; il fallait résoudre l'équation « énormément de clients et pas de cash ». Un suivi rigoureux des commandes, des partenariats avec des fournisseurs sont des éléments de réponse qui ont contribué à redresser l'entreprise.

Tout ne serait qu'affaire de vitesse et d'hommes ? Geneviève Poulingue, professeur à l'Ecole de Management de Normandie, évoque le modèle de la concourance issu de l'observation des firmes japonaises les plus performantes dans les années 80 : Les projets se développaient sur des phases de temps réduites. Des coordinations se mettaient en place très « en amont du processus de conception ».

Le Club de Montréal a bâti son expertise sur la capitalisation des expériences de ses membres. Geneviève Poulingue parle « d'apprendre à désapprendre » en partant de ce qui ne fonctionne pas au sein de l'entreprise. La démarche est concrète. Pour autant les règles de bon sens qui ont été formulées n'ont pas été largement mises en pratique. L'une des causes réside probablement dans la difficulté pour la direction de l'entreprise à décentraliser les décisions. Les périodes de crise économique provoquent un repli autarcique du pouvoir, alors que « plus l'environnement du projet est incertain plus l'équipe doit être autonome en termes de processus, d'organisation et d'objectifs. » Le dosage idéal serait sans doute à rechercher dans le rôle de la direction qui soutiendrait ses équipes en veillant « seulement » à l'application des métarègles définies pour le projet. Il faut également veiller au risque de « bunkérisation » qui guette les

structures de projets qui acquièrent une trop grande autonomie, renforçant l'aspect « tribal » du groupe.

Les expérimentations du Club de Montréal ont été peu diffusées en respect de règles de confidentialité et de non concurrence entre les membres du groupe. Depuis vingt ans, les contributions de cette organisation ont néanmoins permis de produire une philosophie de portée générale sur la conduite de projets en milieu industriel. Le Club a participé à la reconnaissance du projet entrepreneurial, le modèle coopératif qui a été la réponse à des problèmes de nature très diverses trouve sa légitimité dans l'imparable évidence rappelée par Alain Ramier, directeur de projet chez Airbus : « Les entreprises ce ne sont pas des usines mais ce sont des hommes ».



CreActive Place

Le pôle des futurs de Deauville

www.creativeplace.eu

contact@creadeauville.org

