



LA REVUE

Au sommaire de ce numéro

L'ART DE LA TRANSFORMATION

- **Ne misez pas tout sur le projet !**
- Entretien avec Jacques Maillot

ZOOM SUR...

- **L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité**
- Entretien avec Jean-Louis Caussin
- Entretien avec Philippe Kourilsky

octobre 2003

3

L'esprit de La Revue

Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !



EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**
Président Directeur Général

Dans notre troisième numéro de La Revue, Jacques Jochem est aux prises avec des éléphants blancs et un diable rouge !

Les éléphants blancs sont ces projets géants qui encombrant les entreprises, parfois sans rien transformer sinon les budgets qui y sont consacrés. Quant au diable rouge, en référence à son éternel chandail de la même couleur, ce n'est autre que Jacques Maillot, le fondateur de Nouvelles Frontières, que La Revue a le grand plaisir d'accueillir.

Contrairement à ses deux éminents prédécesseurs dans nos colonnes, Didier Pineau-Valencienne et Michel Bon, Jacques Maillot s'est créé son entreprise lui-même, à son idée, et a grandi avec. Il nous rappelle opportunément une vérité que nous aurions tendance à oublier : bien avant le management et l'organisation, c'est la qualité du produit et l'ambition de la vision qui font le succès d'une entreprise ; et avant d'être grande, l'entreprise a été petite avec un entrepreneur derrière qui a eu le courage de créer et d'innover. Ce que, malheureusement aucun «intrapreneuriat» ou autre artifice sophistiqué ne saura jamais reproduire.

Innover, c'est le deuxième sujet de La Revue : Benoît Gajdos s'intéresse aux hommes en charge de l'innovation et particulièrement à leurs comportements : perfectionnisme, goût du challenge, recherche de la prouesse technique, optimisme exacerbé... des qualités pas toujours faciles à manager. Et nous avons le privilège de recueillir le témoignage de deux personnalités qui nous ouvrent les portes de mondes où l'innovation est à la fois emblème et source de fantasmes.

Jean-Louis Caussin, Vice-Président de Matra Automobile, retrace l'aventure de ce petit constructeur qui a trouvé, grâce à l'innovation, sa place parmi les grands.

Philippe Kourilsky, Directeur Général de l'Institut Pasteur, professeur au Collège de France et membre de l'Académie des Sciences, nous invite à comprendre la recherche fondamentale et la façon dont il a réorganisé le prestigieux Institut pour l'ouvrir sur l'industrie.

Bonne lecture à tous.

3

L'ART DE LA TRANSFORMATION

2. Ne misez pas tout sur le projet !
*par Jacques Jochem,
Directeur de l'innovation de Kea&Partners*
9. ERP, des projets pas comme les autres
10. Vie et mort d'un éléphant blanc
12. Entretien avec **Jacques Maillot**

ZOOM SUR...

19. L'innovation produit :
les 3 composantes de l'efficacité
*par Benoît Gajdos,
Associé de Kea&Partners*
23. Entretien avec **Jean-Louis Caussin**
25. Entretien avec **Philippe Kourilsky**

Ne misez pas tout sur le projet !

— par Jacques Jochem —

AVANTAGES ET LIMITES D'UN MODE DE CHANGEMENT DEVENU INCONTOURNABLE

«Rule Number 93 : Things that fail are lessons learned for the future. Occasionally things go right : these are also lessons learned...»¹

«One hundred Rules for NASA Project Managers»,
Jerry Madden, Associate Director for Flight Projects Directorate,
<http://web.mit.edu/pm/100rules>

Bizarrement, le terme de projet, que nous connotons volontiers d'efficacité dans l'action, n'a pas du tout cette signification dans nos dictionnaires : projet y est synonyme d'intention. Le Petit Robert parle même de «faire des projets au lieu d'agir» et Molière écrit que «le chemin est long du projet à la chose». Quand et comment s'est opéré cet étonnant glissement sémantique de l'intention vers l'action ? Est-ce parce que tout projet est d'abord une intention, laquelle ne se transforme en action que progressivement, parfois laborieusement et sans toujours y arriver ? Ou, tout simplement, parce que dans l'entreprise, monde de l'action,

l'intention n'a de valeur que si elle conduit à une réalisation ? Toujours est-il que le projet, dans son acception la plus tournée vers l'action, est aujourd'hui, et de très loin, le mode de changement le plus utilisé pour transformer nos entreprises. Même si, comme on l'a vu dans les deux précédents articles², il n'est pas le seul mode disponible et pas toujours le mieux adapté.

Cette utilisation extensive le fait parfois déborder dangereusement de sa «zone de pertinence» et génère des dérives qui en réduisent et même parfois en annulent l'efficacité.

Pour ces raisons, et même si l'on peut considérer que le projet est aujourd'hui une méthode de management bien connue figurant en bonne place dans la boîte à outils de tout manager, il nous a semblé utile d'y revenir pour comprendre l'origine de ces dérives, et, à la lumière de notre approche de la transformation, en revisiter le mode d'emploi.

Le travail par projet : une histoire déjà ancienne

«Rassembler des ressources dans un but précis et pour une durée déterminée et en confier la responsabilité à quelqu'un de bien identifié...», nul doute que nos ancêtres pratiquaient cette méthode de bon sens depuis des temps immémoriaux : que ce soit pour préparer et conduire une chasse au mammouth ou monter une expédition pour découvrir une nouvelle route des épices. François JULLIEN³ nuancerait certainement en disant qu'elle est typique des approches occidentales d'inspiration grecque, reposant sur le triptyque but / idéal / volonté. Avec pour héros modernes les chefs de projet bravant, non plus les dieux ou les éléments déchaînés, mais les délais impossibles à tenir, les impondérables et autres pénuries de ressources... Pour le CIO Magazine⁴, le grand projet SAP de Nestlé US n'est-il pas une «odyssée» ? François JULLIEN l'oppose à l'efficacité chinoise dont la source, moins spectaculaire, est le «potentiel de situation»

1. Règle numéro 93 : les choses qui ratent servent de leçon pour l'avenir. Il arrive que les choses aillent bien : elles servent de leçon aussi.

2. Voir la Revue Kea&Partners, numéros 1 et 2

3. François Jullien, «Traité de l'efficacité» - Grasset 1996

4. Nestlé's ERP Odyssey, CIO Magazine - 15 mai 2002

qu'il s'agit de libérer dans la durée et... la discrétion. Encore qu'il serait étonnant que la Muraille de Chine ou la Cité Interdite se soient édifiées entièrement au fil de l'eau et des situations...

L'industrie a très tôt adopté et codifié cette forme d'organisation pour la fabrication de **produits unitaires ou en petite série**. A commencer par le BTP, auquel la méthodologie de projet a d'ailleurs emprunté une grande partie de son langage (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, cahier des charges ...), puis l'ingénierie, le cinéma, etc.

Dans ces industries, le système d'opérations constitue un portefeuille de projets à des stades d'avancement différents, gérés dans un cadre commun et partageant des ressources. La conduite de projet fait partie de leurs savoir-faire de base.

Par ailleurs, nombre d'entreprises de production de masse, donc gérant des flux, ont adopté elles aussi le mode projet «en complément» pour corriger leur tendance naturelle au fonctionnement en silos. L'OREAL et RENAULT⁵ ont été, à une époque, chacune dans son métier, des champions de cette approche en matière de développement de produits.

Dans tous les cas de figure évoqués ci-dessus, on utilise le mode projet pour **construire ou fabriquer un objet** : un barrage, un avion, une émission de télé, un nouveau dentifrice, un logiciel informatique, etc. Et toute la méthodologie s'est développée en ce sens, avec la préoccupation de maîtriser le projet lui-même, considéré comme une entité à part : conformité aux spécifications, délais, coûts.

De la production d'un objet... à la réalisation d'un changement d'organisation

Ce n'est que plus récemment que l'approche par projet est devenue la méthode de choix pour conduire les changements d'orga-



Jacques Jochem,
ancien élève
de l'Ecole Polytechnique,
a fait partie de l'équipe
d'associés qui, autour

de Jean-René Fourtou, a repris le groupe BOSSARD au départ de son fondateur en 1976. Il en a été l'un des dirigeants jusqu'en 1996.

Riche d'une expérience internationale et diversifiée de plus de trente ans dans le conseil en management, il se passionne pour la façon dont les entreprises font face au changement et, plus généralement, prennent en compte la dimension humaine de leurs organisations, facteur croissant de leur compétitivité.

Il est aujourd'hui directeur de l'innovation de Kea&Partners.

nisation au sein de l'entreprise. Mais sans que l'on prenne toute la mesure de la différence fondamentale qu'il y a entre **produire un objet et réaliser un changement**. Il ne s'agit plus de construire un avion mais, en quelque sorte, d'en changer le moteur en plein vol ! Il ne s'agit plus de bâtir une maison neuve mais de rénover une maison habitée !

Il faut dire qu'à l'époque de ce transfert de méthode - somme toute assez naturel - on n'était probablement pas loin encore de

considérer une organisation d'entreprise comme un objet. Comme un ensemble de pièces mécaniques à remplacer par d'autres, sous la conduite d'«ingénieurs en organisation», en espérant qu'il n'y ait pas trop de «résistance au changement», la maladie de ceux qui ne veulent pas laisser la machine tourner comme on a prévu...

Cette fois-ci, il s'agit de produire quelque chose de beaucoup plus complexe et de plus difficile à appréhender et à mesurer qu'un nouvel objet matériel : un changement intervenu dans le fonctionnement de l'entreprise, dans les structures, les procédures, les systèmes, les comportements, etc., et qui contribue à une amélioration durable de ses performances.

La différence essentielle est qu'un tel projet ne peut être géré à part, mais **en liaison étroite avec la structure sur laquelle il porte**. Son succès va dépendre de la qualité et de la maîtrise de la relation inévitablement complexe, et facilement problématique, qui va s'établir entre l'organisation en place et la structure projet précaire qui va «se mêler de ses affaires»... Cette relation porte sur des dimensions multiples sur lesquelles le bon équilibre n'est pas facile à trouver et à maintenir. Si l'on n'y prend pas garde, même les avantages les plus déterminants de l'approche projet (rappelés dans l'encadré 1), peuvent se retourner contre elle :

- plus on **focalise**, plus on tend à privilégier la mesure de la performance intrinsèque du projet en perdant de vue que la véritable

5. Christophe Midler, «L'auto qui n'existait pas» - Interéditions 1993

mesure de la performance est dans l'impact sur le business. Comme le dit ce directeur informatique d'un grand groupe d'assurances, en plaisantant à peine : « dans le ROI du projet, moi, je m'occupe du I. En revanche, je ne sais pas qui s'occupe du R, et encore moins du O... » ;

- plus le projet est **transverse**, plus il est légitime. Mais aussi, plus on est tenté de jouer de sa position de force par rapport à des clients nombreux et aux intérêts contradictoires, avec le risque de le payer plus tard, lors des mises en œuvre, en déficit d'appropriation des solutions ;

- plus on **mobilise** les équipiers du projet, plus il faudrait mobiliser de manière symé-

trique leurs interlocuteurs opérationnels, pour ne pas favoriser à l'excès des comportements « mercenaires » et pour réduire les tensions.

- plus on **accélère**, plus on risque de désynchroniser le projet avec les rythmes d'apprentissage des managers et employés concernés. Il ne sert à rien que le projet aille vite si c'est pour les perdre en cours de route... De même qu'il est important que le projet respecte le cycle de business dans lequel il s'inscrit.

L'engouement pour le « grand » projet...

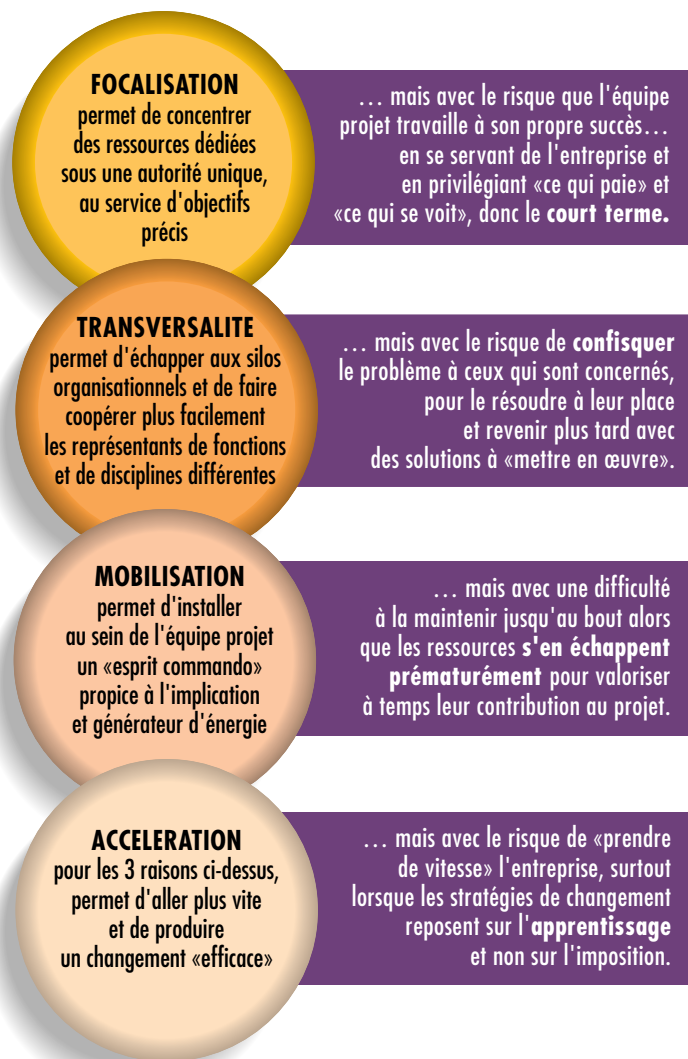
Quelle est la barre au-dessus de laquelle un projet devient « grand projet » ? Tout dépend évidemment de la taille de l'entreprise et de ses références habituelles. Pour les plus grandes d'entre elles, il n'y a pas si longtemps encore, 50 millions de francs ou 10 millions d'euros commençaient à être des montants respectables. Aujourd'hui 50 ou 100 millions d'euros sont des chiffres courants. Et il n'est pas rare de voir des mégaprojets franchir allègrement le cap des 200 millions ! Cette inflation, aujourd'hui freinée par la conjoncture, est récente et spectaculaire. Elle mérite que l'on s'y attarde un peu.

D'abord pourquoi ce gigantisme ?

La première explication, triviale, est que les entreprises ont changé de dimension et leurs projets avec... Et le mouvement est probablement loin d'être achevé, notamment dans les secteurs véritablement mondiaux sur lesquels les leaders n'ont pas encore atteint des positions correspondant à leur importance « régionale » antérieure. La taille atteinte par ces organisations mondiales ainsi que leur niveau d'hétérogénéité de culture et d'organisation, résultats d'acquisitions et de fusions successives, créent un gros besoin d'**harmonisation** : pour généraliser les bonnes pratiques mais aussi, et peut-être surtout, pour faciliter le **contrôle**. Non seulement à travers des processus normés de pilotage et de reporting, mais encore à travers une standardisation croissante des processus opérationnels qui les alimentent.

Cette recherche légitime - quoique discutable quant à son ampleur et au niveau de

1- Le mode projet : avantages et inconvénients



détail à viser - d'harmonisation et de contrôle est en train de gagner du terrain, même dans des structures beaucoup plus petites. Vient se greffer sur elle une autre préoccupation poussant au gigantisme des projets : **l'intégration**. Avec un mythe implicite ravageur qui veut que «plus c'est intégré, plus c'est performant». Séduisante en théorie, la promesse ne se réalise malheureusement jamais ! C'est le vieux rêve de l'organisation-machine à l'abri des aléas de l'activité humaine que la technologie ressuscite périodiquement ! Car l'outil de cette intégration est évidemment un **système d'information**, lequel va servir de fil rouge, de support, voire de prétexte au projet.

Ajoutez à tous ces facteurs un zeste de mimétisme et parfois aussi de mégalomanie⁶ des dirigeants et des chefs de projet, et vous avez la recette du cocktail diabolique à l'origine de la course à la taille actuelle. Sans compter que ces projets plaisent aux analystes financiers qui y voient le signe d'un bon management...

Le problème est que la taille aggrave les risques de dérive évoqués plus haut. Plus les projets sont grands, plus on a du mal à les mener à bien, à faire en sorte que les résultats soient à la hauteur de la promesse. A leur éviter un destin «d'éléphant blanc» (voir encadré 5)... Car, à partir d'une certaine taille et d'un certain niveau de complexité, le projet va inmanquablement se bureaucratiser et consacrer une part substantielle de son énergie à se gérer lui-même. Avec le risque de tomber dans le travers qu'on lui reproche parfois, à juste titre : **travailler à sa propre réussite, en «utilisant» l'entreprise, voire au détriment de celle-ci.**

Complexité maximale : les projets de mise en place d'un ERP

La majorité des grands projets actuels concerne la mise en place d'un ERP⁷. Nous sommes ici dans le cas d'une recherche explicite d'harmonisation et d'intégration, dans des champs géographique et fonctionnel en général étendus, avec le support d'un système d'information construit à partir d'un pro-

giciel fourni par un éditeur, dûment paramétré et interfacé avec le reste de l'organisation. Le progiciel est lui-même intégré et constitue un puissant vecteur d'harmonisation des pratiques. Le revers de la médaille est qu'il apporte un degré de complexité supplémentaire au projet, dans le cadre duquel il va falloir gérer concomitamment un objectif d'évolution de l'organisation et du fonctionnement et un objectif de production d'un «objet», en l'occurrence le système d'information. C'est-à-dire **faire cohabiter les deux logiques évoquées au début de l'article.**

On cumule donc ici toutes les difficultés que peut rencontrer un projet et on peut, sans grand risque de se tromper, pronostiquer que sa conduite va être particulièrement «sportive». Avec le risque permanent que la production du système d'information dont le process est plus explicite, plus concret et plus mesurable, impose sa loi et mette les changements d'organisation à son service ! Ce qui, selon nos observations, arrive assez couramment. Et ce que confirme une étude réalisée en 2002 sous l'égide de l'École des Mines de Paris, dont on trouvera les enseignements accompagnés de nos commentaires dans l'encadré 4.

Signalons au passage qu'il n'y a, curieusement, que très peu d'études approfondies sur le sujet alors qu'avec le recul dont on dispose aujourd'hui, et compte tenu des enjeux et des coûts de ce type d'opérations, il ne serait pas inutile d'avoir un retour d'expérience sérieux... non seulement en matière de process, le sujet qui nous intéresse ici, mais aussi, plus fondamentalement, sur le bien fondé du recours à de tels outils. Quels sont les bénéfices que l'entreprise en retire ? Aurait-elle pu s'en passer ? Pourquoi des échecs retentissants comme ceux de Fox Meyer Drugs, Mobil ou Dell ? Qu'est-ce qui, à l'inverse, fait que Danone s'en est bien tiré et qu'EDF semble bien parti pour réussir ? Quelle est l'attitude «raisonnable» à adopter par rapport au phénomène des ERP, au delà des controverses de machines à café, des histoires épouvantables qui circulent et de la langue de bois de certaines directions ? Est-ce parce que la question ne se pose plus pour

6. Cette mégalomanie a parfois du bon : plus le projet est gros, cher et visible, plus le top management va s'employer à le faire réussir, en allant même, parfois, jusqu'à établir une évaluation «raisonnablement positive» d'un projet aux résultats douteux...

7. Entreprise Resource Planning (progiciel de gestion intégrée)

les grandes entreprises qui sont quasiment toutes équipées ? OÙ, tout simplement, parce que l'on n'a pas vraiment envie de savoir ?

Vers une institutionnalisation du mode projet ?

«À changement permanent, fonction permanente». Sous des formes diverses, un nombre croissant de grandes entreprises est en train de se doter de **dispositifs internes pour gérer le changement** : direction des projets, direction des programmes, direction de la transformation, direction de l'organisation, etc. Ces entités spécialisées ont une grande diversité de positionnement et se développent avec des bonheurs variés. Certaines sont très opérationnelles, et pilotent elles-mêmes des projets.

De ce foisonnement semble émerger une tendance générale au développement de méthodologies «maison» de management de projet. Et à cet effet, beaucoup d'entre elles, notamment dans l'industrie, s'appuient sur l'approche Six Sigma ou s'en inspirent. Six Sigma (voir encadré 2 ci-contre) est, à l'origine, une nouvelle démarche qualité, avec les mêmes fondamentaux, les mêmes points forts et les mêmes limites que son ancêtre, le TQM. Avec, cette fois-ci l'obsession de mobiliser à son service les meilleures ressources de l'entreprise.

Six Sigma s'attache à codifier très précisément l'approche projet et lui confie en quelque sorte le «monopole» du changement. L'approche est puissante mais ne convient pas à tout le monde car elle s'appuie sur la vision, séduisante ou inquiétante suivant les goûts et les cultures, d'une entreprise tout entière tendue vers la mise sous processus et la normalisation de ses activités. Elle a l'avantage de la faire sortir du coup par coup et d'installer une vraie culture de changement. Mais, si elle s'avère effectivement bien adaptée pour agir sur les processus, elle est encore loin de faire ses preuves dans des contextes de changement par rupture, de recherche d'innovation, de développement de nouveaux business, d'évolution des structures ou d'action sur les comportements.

2 - Six Sigma

CE QUI EST «CLASSIQUE»

Comme toutes les démarches qualité qui l'ont précédée, Six Sigma vise le zéro défaut et la satisfaction du client en améliorant la rentabilité.

Elle approche la performance à travers les processus et s'appuie sur les fondamentaux et outils bien connus du TQM (Total Quality Management) dont elle a pris le relais.

CE QUI EST «NOUVEAU»

- Le niveau de performance visé, à travers **la réduction de la dispersion du résultat** : moins de 3,4 défauts sur 1 million. Autrement dit, jusqu'à 6 écarts-types (ou Sigmas) par rapport à la moyenne on est dans la zone de qualité. C'est cet usage fin et systématique de la statistique qui a donné son nom à la méthode.

- Le fait que la démarche a très largement dépassé le cadre de la qualité industrielle pour devenir **le cadre fédérateur des projets d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise**. On pourrait dire, à la limite, que Six Sigma tente d'intégrer les approches de TQM d'un côté et de Business Process Reengineering de l'autre. En allant jusqu'à normer très précisément les méthodes de qualification et de gestion des projets.

- Enfin, et c'est à notre sens ce qui en fait la puissance, le dispositif de changement est piloté au plus haut niveau de l'entreprise et porté par ses éléments les plus prometteurs («green belts», «black belts», «master black belts»...) pour lesquels il constitue un accélérateur de carrière incontournable. «Il y a une très forte probabilité pour que le successeur de Jeff Immelt soit black belt Six Sigma» pronostique Jack Welch⁹ dans son livre de mémoires.

CE QUE C'EST

Une démarche qualité, née en 1985 chez Motorola⁸ et qui s'est ensuite propagée dans une grande partie de l'industrie américaine.

General Electric l'a adoptée à partir de 1995 et lui a donné ses lettres de noblesse.

La vague a ensuite gagné l'Europe et s'étend vers les services.

Les observations et réflexions développées ci-dessus nous amènent à formuler **trois recommandations** complétant utilement la liste des bonnes pratiques de gestion de projet que nous supposons familières au lecteur :

- avant tout, vérifier qu'il est judicieux d'utiliser le mode projet,
- bâtir des projets maîtrisables, bien articulés avec le programme de transformation,
- gérer, de manière équilibrée, la relation entre chaque projet et les structures sur lesquelles il porte, avec la préoccupation de passer le relais dès que possible.

8. MOTOROLA estime que Six Sigma lui a fait économiser 2,2 milliards de dollars en quatre ans.

9. Jack Welch, avec John Byrne, «Ma vie de patron» - Editions Village Mondial, 2001

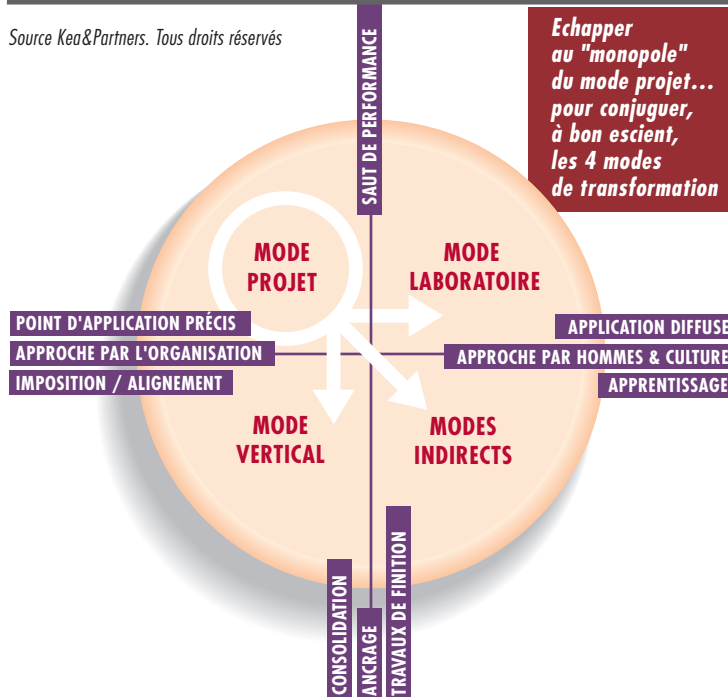
Utiliser le mode projet à bon escient

Rappelons d'abord que le mode projet n'est qu'un des quatre modes de changement à notre disposition. Le schéma de l'encadré 3, repris de nos précédents articles¹⁰, en présente trois autres : le mode **laboratoire**, le mode **vertical** et le mode **indirect**. Les deux premiers constituent parfois des alternatives intéressantes au projet, en particulier pour ce qui concerne le laboratoire, qui est, à certains égards, une forme «d'anti-projet». Leur caractéristique commune est de «laisser le problème là où il est», et de faire en sorte qu'il soit réglé par ceux qui sont directement concernés, sans le détour par une structure spécialement créée à cet effet.

Ils peuvent aussi intervenir en complément du mode projet là où ce dernier risque d'être inopérant ou inutilement lourd. Soit en amont, pour identifier et positionner les projets pertinents (mode laboratoire), soit en aval pour prendre en charge les travaux de finition, à la lumière des contraintes d'adaptation et d'intégration locale (mode vertical), ou encore pour accélérer le déploiement des solutions (mode laboratoire).

3 - Les 4 modes de transformation

Source Kea&Partners. Tous droits réservés



Avant de nous précipiter sur le mode projet, vérifions donc si une approche laboratoire n'est pas mieux adaptée, ou s'il n'est pas plus judicieux de commencer par là, et veillons à associer au projet les actions verticales qui en démultiplieront l'efficacité.

Limiter la taille des projets

Il n'y a pas de fatalité du grand projet. Il faut résister à tous ceux - et ils sont nombreux - qui poussent en ce sens par intérêt ou par plaisir et ne lancer un projet que s'il est «à portée d'homme», c'est-à-dire en-deçà de certaines limites sur trois plans :

- la complexité du projet, définie par son objet, son champ, ses enjeux, ses risques, etc.,
- la taille de l'équipe dédiée au projet,
- sa durée.

Nous avons beaucoup travaillé sur ces limites qu'intuitivement on appréhende bien mais qui sont difficiles à normer. Ce qui nous apparaît déterminant aujourd'hui, c'est de **limiter la durée du projet**, car cette limitation «tire» les deux autres : pour bien faire et pour fixer les idées, il faudrait s'astreindre à ne jamais dépasser **six mois**. Il faudrait veiller aussi, mais sans en faire une règle aussi générale que la précédente, à ce qu'une équipe projet ne rassemble jamais plus d'équipiers que ne peut en encadrer en direct un chef de projet à temps plein, c'est-à-dire deux à trois dizaines¹¹...

Dans le cas de grosses opérations, cette règle vertueuse de limitation a priori de la durée oblige à s'interroger sur l'ambition d'harmonisation et d'intégration des processus et des systèmes qu'il est raisonnable de viser sans compromettre les chances de réussite. En conduisant à fractionner l'opération en **projets gérables engagés successivement**, elle pousse à accepter d'emblée que l'harmonisation ne soit pas aussi complète ni l'intégration aussi parfaite que ce qu'on pourrait imaginer. Même s'il est vrai que les évolutions technologiques rendent de plus en plus facile la maîtrise de cette intégration, y compris dans des univers très hétérogènes. Et que, dans certains cas, notamment s'agissant d'ERP, une conception de départ inté-

10. Voir La Revue, numéro 1 - p 6 et numéro 2 - p 19

11. Ce que suggère aussi la règle n° 7 de Parris Josh : «too few people on a project can't solve the problem, too many create more problems than they solve...» : <http://parris.josh.com> Rules in Project Management

grée peut s'avérer utile. C'est alors un projet ou plutôt une étude en soi, n'empêchant pas un fractionnement ultérieur, mais permettant au contraire d'y procéder en connaissance de cause, donc avec plus de sécurité. Un tel fractionnement suppose évidemment l'existence d'un niveau de pilotage supérieur englobant l'ensemble des projets dont il gère la segmentation et les enchaînements. C'est le rôle du **programme de transformation** qui appréhende le changement à un niveau plus global, avec un horizon plus lointain. A ce niveau, le pilotage peut être beaucoup plus souple et plus ouvert à l'inattendu qu'au niveau d'un projet, forcément tendu vers des objectifs plus partiels, plus précis et plus contraignants. Sans oublier qu'un tel programme permet, dans le même temps, de marier les projets avec les autres types d'actions évoqués plus haut. Il constitue donc un outil essentiel de la **transformation** sur lequel nous reviendrons longuement dans un prochain article pour, en particulier, explorer son articulation avec le projet.

Gérer de manière équilibrée la relation entre le projet et les structures sur lesquelles il porte, et passer le relais dès que possible...

C'est probablement l'aspect le plus délicat mais aussi le plus déterminant pour la réussite du projet.

C'est d'abord un problème de coopération nécessitant de **bons réglages au cours des phases initiales du projet** :

- au démarrage, il s'agit d'«accrocher» le projet à la structure en place de façon à disposer d'une vraie **capacité de décision**. On peut pour cela préférer, comme le font de plus en plus d'entreprises, un sponsoring direct et personnalisé par un dirigeant au traditionnel «comité de pilotage» qui dilue les responsabilités et se transforme facilement en arène politique où prospèrent les éléphants blancs... Il faut veiller aussi à définir les règles du jeu qui vont régir la coopération entre l'équipe projet et les équipes opérationnelles concernées, problème que la tra-

ditionnelle mise en place d'équipes mixtes (avec parfois, pour compliquer encore un peu plus les choses, un management de projet bicéphale...) ne suffit pas à résoudre ;

- puis, au fil des travaux d'analyse, de diagnostic et de conception, il s'agira de dégager progressivement les orientations des solutions à mettre en œuvre. Ces orientations impliquent le plus souvent des **choix et arbitrages «politiques»** (degré de remise en cause visé, niveau de consensus recherché, risques acceptables, calendriers et fenêtres de tir, etc.) qu'il serait dangereux de n'aborder que sous leur angle technique, en les laissant aux seuls soins du projet.

C'est aussi et surtout, dans les phases ultérieures plus opérationnelles de conception détaillée, d'expérimentation, de mise en œuvre et de déploiement, un problème crucial d'articulation entre le mode projet et le mode vertical, dans la perspective de **passer le plus tôt et dans les meilleures conditions possibles le relais au management local**. Pour que les travaux de finition et les installations soient tirés par le terrain et non poussés vers lui. Et que, in fine, le projet se dilue sans heurts dans l'organisation. Ce qui nécessitera de gérer la frustration d'un chef de projet s'estimant prématurément dépossédé...

En conclusion

Le projet est un formidable outil, occupant une place privilégiée dans la transformation de l'entreprise. Mais, comme toute méthode de management, il a des inconvénients et des limites que nous avons sûrement tous rencontrés à un moment ou à un autre... Nous avons cherché à les mettre en évidence et à mettre en regard quelques bonnes pratiques.

Cette exploration montre le gros inconvénient du projet : il **«sort le problème de là où il est»**. Un inconvénient que ne compensent pas toujours les avantages, et dans ce cas mieux vaut passer par d'autres modes de changement. Dans les autres cas – qui resteront de loin les plus nombreux – où on décide de faire faire au problème le «détour par le projet», veillons à ce que ce détour soit le plus court possible...

Ayons conscience aussi que le projet n'est pas un outil neutre :

- il est, comme on l'a vu, naturellement porteur d'un modèle d'organisation et de fonctionnement plutôt mécaniste et même à certains égards neo-taylorien. Surtout s'il s'agit de grands projets d'installation de systèmes d'information en support à une normalisation des processus, ou d'approches systématiques dans le cadre de dispositifs de type Six Sigma ;

- il a tendance à privilégier des stratégies de changement «poussées» ou «d'imposition», économes en temps et en argent, réservant peu de place à une participation authentique et non manipulatoire, et nivelant les rythmes de changement.

En fait, il est bien adapté à la création ou à la modification de la «zone rouge» de l'organisation de l'entreprise, celle de l'ordre. En revanche, son utilisation pour faire évoluer la «zone bleue», celle de l'initiative, de la créativité, de la différenciation, de l'adaptation locale... nécessite quelques précautions. Pour éviter que le projet, pour de louables préoccupations d'efficacité, ne tue la diversité nécessaire au développement de l'entreprise. A moins que celle-ci ne prenne ce risque en pleine connaissance de cause parce qu'elle a, en quelque sorte, choisi d'«outsourcer» la production de cette diversité et de se la procurer sur le marché en fonction de ses besoins, en particulier par des acquisitions. Une tendance que l'on voit émerger actuellement.

Nous approfondirons ces réflexions sur les modèles d'organisation vers lesquels orienter la transformation et sur les stratégies de changement à mettre en oeuvre, dans les deux prochains articles.

4 - ERP, des projets pas comme les autres

I - Extraits de l'étude menée en 2002 par Sophie Murlon et Laurent Neyer, ingénieurs élèves à l'Ecole des Mines de PARIS, intitulée «Tout ce que nous avons voulu savoir sur les ERP : qu'attendre des Progiciels de Gestion Intégrée ?»

Une promesse séduisante

Les ERP (Entreprise Resource Planning) sont censés résoudre pour les entreprises, le problème de la fragmentation de l'information dans les grandes organisations.

L'ERP, conçu pour automatiser les transactions administratives, propose l'intégration de tous les systèmes disjoints, de toutes les fonctionnalités, en un seul progiciel. Ce qui est fondamental à l'heure des fusions-acquisitions et de la mondialisation.

Bien plus qu'un outil

La plus grande contrainte réside dans la nécessité de «coller» le plus possible aux standards de l'ERP choisi, et de faire la chasse au «spécifique» qui est le cauchemar de ce type de projet.

Les ERP sont donc très structurants pour les entreprises : choisir un ERP, c'est choisir un modèle d'entreprise et renoncer au sur mesure cher à la culture française. L'entreprise doit modifier ses façons de travailler pour que ses procédures soient conformes aux processus prévus par l'ERP.

L'ERP ne doit pas être considéré comme un outil mais bien plus comme un concept global de management.

Un choix stratégique

... découlant rarement de l'analyse des besoins de l'entreprise, et parfois même décidé sur des critères totalement subjectifs comme :

- «les autres entreprises du secteur ont un ERP»,
- «étant donné les perspectives, on ne va pas y arriver sans un ERP», ce sentiment n'étant jamais soutenu par une analyse des besoins,
- le désir du PDG d'avoir une entreprise dynamique et innovante, et de le montrer,
- la certitude que la mise en place d'un

ERP serait la preuve d'une stratégie prometteuse pour les actionnaires et les analystes financiers,

- la demande des informaticiens d'avoir un système informatique moderne,
- le souhait que ce projet oblige l'entreprise à changer, là où les essais de réorganisation antérieurs avaient échoué ; et dont on mesure rarement le retour sur investissement, lequel sera de toutes les manières controversé !

Une aventure complexe et risquée...

La gestion d'un projet ERP est en elle-même un défi pour les responsables de l'entreprise et de l'équipe projet, parce que :

- la technologie en jeu évolue rapidement, les spécialistes expérimentés sont rares et vite dépassés,
- on ne dispose pas de méthodes de conduite du projet éprouvées à une échelle «industrielle»,
- il est difficile de mesurer l'avancement du projet et de se rendre compte de la forme que prend le système,
- les utilisateurs ne savent ni ne peuvent exprimer un besoin unique et constant,
- l'entreprise évolue pendant le projet qui s'étale sur des mois, voire des années,
- le projet fait appel à des compétences et à des acteurs nombreux.

L'une des difficultés irréductibles est que l'objectif est trop complexe, flou et conflictuel pour qu'il puisse être défini au départ avec précision. Il faut donc accepter cette incertitude et se poser la question suivante : comment mener à bien un projet qui définit lui-même son objectif au fil de l'eau ?

... inévitablement décevante

Le projet fini ne correspond pas à ce que l'on en attendait au début. Le système finit par marcher mais ne peut être à la hauteur du rêve. Et les coûts ont généralement dérapé : les coûts des licences sont connus à l'avance, mais les coûts des matériels et des conseils sont souvent à multiplier par deux. Quant aux coûts des interfaces provisoires ou défi-

nitives, en général élevés, et de la réalisation des états de synthèse, ils sont tout simplement éludés. Et les promesses seront tenues plus tard. Car, qu'on soit content ou mécontent, l'objet du débat est toujours... ce que les ERP ne font pas encore... !

... mais dont les dirigeants se déclarent globalement satisfaits

Les projets de mise en place des ERP sont rarement un succès au sens strict du respect des coûts, des délais et du cahier des charges initial. Mais, après une période d'appropriation et d'adaptation, les entreprises et leurs dirigeants sont, en grande majorité, très satisfaits de leur nouveau système d'information qui apporte des progrès significatifs à l'entreprise.

... même s'ils sont conscients

- d'être fortement dépendants de l'éditeur, qu'une fois l'ERP installé, ils ne peuvent plus s'en passer et que le coût de sortie est énorme. D'autant que les éditeurs publient de nouvelles versions à un rythme soutenu, tous les deux ans environ, et ne garantissent la maintenance que des deux versions les plus récentes...

- de n'utiliser encore qu'un faible potentiel des modules installés, que l'heure n'est plus aux investissements massifs mais bien plus à tirer bénéfice des actifs en place et à réduire leurs coûts de fonctionnement,

- ... et que le phénomène ERP présente toutes les caractéristiques d'un effet de mode.

II - Commentaires

L'étude met en évidence le fait que les dirigeants interrogés sont la plupart du temps mécontents du déroulement du projet et de ses dérapages (ce qui confirme notre pronostic sur les difficultés inévitables que présentent les projets ERP), mais finalement, et avec le recul, contents du résultat. Seulement qu'en est-il de la satisfaction des employés et de l'encadrement intermédiaire à laquelle l'étude ne s'est pas intéressée ? Selon nos observations, elle n'est pas toujours au rendez-vous.

On est frappé aussi par la dispropor-

tion entre les enjeux et les coûts des opérations de mise en place d'un ERP et la «légèreté» de la réflexion de départ comme de la prise de décision (qu'ironiquement les auteurs de l'étude qualifient de «stratégique»...) Alors que son coût est infinitésimal rapporté au coût total du projet ! Tout se passe comme si se doter d'un ERP était «un must», une norme internationale à laquelle il convenait de se conformer. Quoi qu'il en coûte ! Sous la pression et à la grande satisfaction des analystes financiers.

Et puis en cas de fusion ultérieure avec le voisin, lui aussi équipé de la même façon, «connecter les systèmes entre eux va être un jeu d'enfant...». Dans la plupart des cas c'est pure illusion, comme s'en est rendu compte ce grand groupe pharmaceutique qui a recensé pas moins de 40 systèmes SAP différents à devoir faire fonctionner ensemble !

L'étude conclut en parlant de «mode» des ERP comme, à d'autres époques, la Qualité ou le Process Reengineering. Mais dans ce cas, c'est une mode qui est loin d'être anodine :

- elle correspond à un vrai besoin, celui qu'ont les dirigeants de maîtriser des ensembles de plus en plus vastes, hétérogènes et difficiles à gouverner, sous la pression de produire rapidement des données de gestion ;

- elle va laisser des traces profondes : le recours massif aux ERP a probablement définitivement remplacé le sur-mesure par le prêt-à-porter en matière de systèmes d'information, de bonnes pratiques, voire de modèle de management ;

- on ne va pas pouvoir en changer facilement car le ticket de sortie est exorbitant ! Mais la question ne se posera probablement pas dans l'immédiat car il y a encore beaucoup à faire pour tirer le meilleur parti des investissements réalisés, optimiser le fonctionnement et réduire les coûts. Et, en dernière extrémité, on pourra toujours outsourcer...

Il y a des entreprises dans lesquelles la poésie n'a pas entièrement disparu et qui ont coutume de donner à certains de leurs grands projets le nom «d'éléphants blancs». Ces éléphants mythiques naissent et vivent dans des endroits très différents. Mais leurs aventures, souvent épiques, révèlent d'étranges similitudes. Comme si tous avaient le même destin, d'abord merveilleux puis tragique...

Nous avons réussi, à partir de récits de témoins dignes de foi, à reconstituer leur parcours... que nous retraçons ci-après, en avertissant comme il se doit le lecteur que toute ressemblance avec un éléphant blanc ayant réellement vécu dans son entreprise serait, bien entendu, pure coïncidence !

Naissance

Il arrive que l'éléphant naisse blanc. Mais le plus souvent, il ne devient blanc que par la suite...



Le projet naît d'un besoin légitime («unifier et accélérer le reporting» par exemple) et prend rang parmi les autres projets. Mais de nombreuses fées – bien intentionnées sinon bonnes – se penchent sur son berceau. Elles ont nom : rationalisation, économie d'échelle, harmonisation, intégration, contrôle, anticipation...

Leurs formules magiques sont : «et si l'on en profitait pour ...», «pourquoi ne pas aussi ...» Et plus elles officient, plus l'éléphant grossit et blanchit, sans que personne ne trouve à y redire...

Enfance

Le jeune éléphant blanc a belle allure et cristallise tous les espoirs d'un futur meilleur.

On se met en ordre de bataille autour du projet, on développe des visions attrayantes, on s'engage avec détermination dans la phase d'analyse et de conception. On est entre soi, presque en chambre, à bonne distance des opérateurs et employés dont on va révolutionner le travail. C'est compliqué, mais on y arrive. Il suffit de mobiliser l'intelligence nécessaire. C'est la phase la plus enthousiasmante – et la mieux maîtrisée – du grand projet : «ce coup-ci, on va vraiment changer le monde...», «enfin on aborde la globalité...», «on va prendre une vraie longueur d'avance sur nos concurrents...». A ce stade, il n'est pas rare d'ailleurs que l'on charge encore un peu plus la barque du projet, pour que l'éléphant blanc prenne toute sa dimension.

Maturité

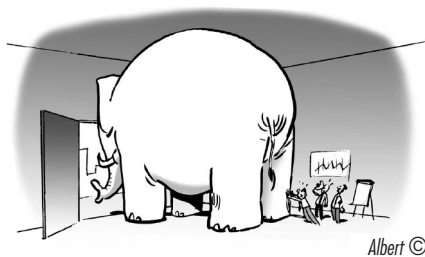
Devenu adulte, l'éléphant blanc, admiré et adulé par tous, fait l'objet de soins constants et attentifs de la part de son cornac et de son entourage. Comme il est «grand», le projet est suivi au plus haut niveau, à travers les séances rituelles de comité de pilotage. Ces séances ennuiant les dirigeants à qui, d'ailleurs, on ne laisse aucune chance d'entrer dans le maquis jargonneux des centaines de belles planches qui défilent à grande vitesse devant leurs yeux perplexes... Un accord tacite se fait alors entre les dirigeants et l'équipe projet pour convenir que les choses avancent «normalement». Traduction : «ça ne se passe pas si bien que ça, mais ça va s'arranger...». Jusqu'au jour où...

Premières alertes

L'éléphant blanc a des problèmes. Que l'on va résoudre en changeant de cornac, en lui donnant une nourriture plus riche et plus abondante et en

étant moins exigeant avec lui.

Les premières difficultés du grand projet apparaissent en général lors des premières confrontations avec «le terrain» : expériences pilotes, formation du personnel,ancements... Des résistances au changement inattendues se font jour, attisées par des problèmes encore plus inattendus de mise au point des systèmes. Les espoirs se muent en craintes. Les dérapages de délai et de coût jusqu'alors minimisés, voire occultés, apparaissent brutalement.



Et coûtent leurs têtes au chef de projet et aux consultants. On purge, on ré-échelonne, on actualise... et on repart.

Disparition

L'éléphant blanc est au plus mal. Il est décidé de le sacrifier et de le dépecer sans attendre qu'il ne meure, de manière à ce que son esprit continue à vivre et à se réincarner dans de petits éléphants.

Il est clair maintenant pour tous que le grand projet va échouer. Il faudrait l'arrêter, mais ce n'est pas possible sans perdre l'investissement et – pire – la face ! Il faut donc sauver les meubles, ce qui, en l'espèce, consiste à identifier, dans le périmètre du pro-

jet, les «sous-projets de première nécessité» que l'on arrivera à mener à bien et qui montreront certains aspects positifs du grand projet, **quitte à dégrader le niveau d'intégration initialement visé** et à s'accommoder d'interfaces provisoires. Ce qu'on aurait pu faire utilement, à moindre frais, à moindre frustration, et sans urgence dès le début ! Sans compter que les meilleures ressources du projet commencent à quitter le navire pour se recaser dans de bonnes conditions avant de pâtir des dérives annoncées.

Résurrection...

Après une période où finalement tout le monde était content de s'être débarrassé de l'éléphant blanc, voilà que l'on recommence à parler d'éléphants !

Soulagés d'avoir réussi à faire «atterrir» tant bien que mal le grand projet, même si les résultats sont loin de ce que l'on attendait, tout le monde est bien content de pouvoir souffler un peu ... et, dans l'immédiat, de ne plus toucher à rien. D'ailleurs les concepteurs ne sont plus là, et on ne trouve plus de chef de projet pour accepter de s'en occuper. Sauf que l'éditeur annonce une nouvelle version du progiciel installé et qu'il va prochainement arrêter de maintenir l'ancienne ! Et que des managers soucieux de performance trouvent dommage qu'on ne rentabilise pas l'investissement fait en n'en faisant pas un nouveau ! Alors, en route pour un nouvel éléphant blanc ?



«FEU VERT AU DIABLE ROUGE»

*Entretien avec
Jacques Maillot*



*Propos recueillis
par Jacques Jochem et Hervé Lefèvre*

Vous nous recevez dans les locaux de Feu Vert pour le Développement, sur le Boulevard Saint-Michel, qui sont aussi ceux d'une des toutes premières agences de Nouvelles Frontières. Et dans votre pull-over rouge fétiche ! Que de symboles !
– Oui, presque un retour aux sources, n'est-ce pas ?...

Parlons d'abord de l'aventure Nouvelles Frontières. Comment tout a-t-il commencé ?
– Au départ, cela s'est fait un peu par hasard. Quand j'étais jeune – je l'ai souvent raconté, mais c'est important pour moi – j'étais chez les Scouts de France où j'ai eu la chance d'avoir des responsables intelligents, ce qui est loin d'être toujours le cas... Ca m'a donné la curiosité, le goût de la découverte et du travail en équipe. Par le scoutisme, je me suis aperçu aussi que j'aimais bien être leader, chef de bande, et pas tellement être en dessous... Mais dans les années 1963-1964, les Scouts de France étaient quand même un mouvement assez fermé : pas de mixité, pas de non-croyants dans les activités, etc. Tout cela ne me plaisait pas du tout, j'avais envie de respirer. Et, en janvier 1965, j'ai décidé d'organiser un

voyage d'étude au Maroc pour 150 jeunes parisiens, et ce voyage a été un très gros succès. Il nous a fait découvrir le Maroc, mais aussi les problèmes du peuple marocain sur le plan économique, social, de l'éducation, de la situation de la femme, etc. En préparant ce voyage, j'ai découvert – je n'y connaissais rien du tout – que voyager en avion coûtait horriblement cher. J'ai d'abord contacté Air France et Royal Air Maroc, mais les prix – c'étaient les mêmes – étaient tellement exorbitants qu'on n'a pas pu y aller en avion. A l'époque, la France était un pays très conservateur et ultra protectionniste, où il était impossible de faire des vols charters au départ de Paris. Nous avons donc pris le train jusqu'à Bayonne – j'avais bien négocié avec la SNCF – où nous attendaient des cars loués dans le Gers, où ils étaient les moins chers. Puis on a traversé jusqu'à Algeiras, on a mis nos cars sur le bac, et on les a gardés pendant un mois. Finalement, ce voyage d'étude au Maroc, Paris/Paris en pension complète, est revenu à 500 francs, tout compris.

Et vous avez eu envie de recommencer...

– Bien sûr ! Comme ce voyage était un succès, et que nous étions tous passionnés par les pays du Tiers-Monde, on a fait une assemblée générale à la fin et on a décidé d'aller, l'année suivante, au Moyen-Orient, quinze jours dans les pays arabes, Liban, Syrie et Jordanie, et quinze jours en Israël dont une semaine en kibboutz. Cette fois, on avait décidé d'y aller en avion. J'ai donc à nouveau contacté Air France. C'était en septembre, et je me souviens avoir eu une réponse au mois de mai, évidemment négative. Mais j'ai fini par dénicher une petite compagnie libanaise, Lebanese International Airways, aujourd'hui disparue, qui m'a fait un très bon prix pour un Paris/Beyrouth et nous sommes revenus avec El Al. Ce qui fait qu'on est arrivé à y aller en avion et que ce voyage de quatre semaines au Moyen-Orient nous est revenu à 1000 francs tout compris. Donc je me suis dit que là, il y avait vraiment quelque chose à faire. J'ai donc créé, le 2 octobre 1967, à partir de ces voyageurs, l'association Nouvelles Frontières, dont le but était d'organiser des voyages en France et à l'étranger avec l'idée de démocratiser le voyage. Et pour démocratiser le voyage, il fallait démocratiser le transport aérien.

Quelles étaient alors vos motivations ?

– Dans le fond, je crois que ce qui m'excitait le plus, c'était que j'avais vraiment tout le monde contre moi : le Syndicat National des Agents de Voyages et tout le secteur marchand, mais aussi le secteur associatif avec l'UNAT et les organismes de tourisme social ! De 1967 à 1973, j'ai dû fonctionner avec des agréments provisoires et proba-

toires. Alors que je faisais voyager 1000 personnes en 1967, 4000 en 1968, et qu'en 1973, j'avais déjà plus de 50 000 clients – ou plus exactement d'adhérents, puisque c'était une association. C'est le Secrétaire d'État au Tourisme de l'époque, Anthonioz, qui a alors pris l'initiative de régulariser ma situation en me faisant délivrer une licence d'agence de voyages en bonne et due forme.

Vous étiez donc, dès le début, dans un état d'esprit de développement ? Car Nouvelles Frontières aurait très bien pu rester un petit club sympa, qui s'organise ses voyages...

– Oui. J'ai toujours été spontanément un développeur. Au début, on a d'ailleurs eu un débat qu'on a très vite tranché : fallait-il faire voyager uniquement des jeunes ou s'ouvrir à toutes les classes d'âge ?

Combien étiez-vous en 1973 ?

– D'un noyau de quatre en 1968, nous étions passés à quarante personnes.

Aucun des quatre du départ n'était un professionnel du secteur ?

– Non, aucun. On était tous les quatre complètement néophytes sur le plan du voyage et du tourisme. On n'y connaissait strictement rien, sauf, un petit peu, Jean-Marie Foucher qui travaillait dans une agence de voyages et qui nous donnait beaucoup de tuyaux.

Et quand vous étiez quarante, est-ce que vous avez commencé à vous spécialiser, les uns et les autres ?

– Oui. On a commencé à se structurer un peu par zones géographiques : Afrique, Amérique, Europe et Bassin Méditerranéen, Asie... en fonction des destinations de prédilection des uns et des autres, car nous faisons tous beaucoup d'accompagnement.

Et j'imagine qu'à tour de rôle certains restaient pour «tenir la maison» ?

– Exactement. On s'arrangeait au mieux car, en plus, c'était ouvert tout le temps, sauf le dimanche.

En 1973 donc, vous faites votre entrée officielle dans la profession.

– Oui. En 1973, outre l'association Nouvelles Frontières, recentrée sur la préparation au voyages et à l'information, on a une SARL avec une licence d'agence de voyages... Et nous décidons dès le début d'être à la fois producteur et distributeur, de ne distribuer que nos propres produits, et de ne pas passer par le réseau des

agences de voyages auxquelles on ne voyait pas l'utilité de donner des commissions !

Ce qui amorce votre stratégie d'intégration ?

– Oui, avec, à l'origine, deux métiers. Et bientôt un troisième avec le transport aérien. On s'est aperçu que dans le prix d'un forfait de voyage, la part du transport représentait au moins 40 %. Donc, dès 1970, toute notre politique a consisté à passer des accords avec des compagnies régulières pour faire jouer pleinement la loi du marché, et par ailleurs affréter des charters en faisant, si nécessaire, évoluer la réglementation.

Mais pas avec Air France ?

– Non ! Mais vous avez raison de parler d'Air France tout de suite, car Air France, je l'ai souvent dit, a été ma meilleure agence de publicité et de communication.

Parce qu'ils étaient en quelque sorte les méchants et vous la victime ?

– Exactement ! Et il est bien connu qu'en France on aime les victimes. Ils se répandaient partout en disant : «Il va faire faillite, il va se planter». Ils passaient leur temps à mobiliser les services du ministère des transports et de l'aviation civile contre moi... Et dans les années 1980, j'étais devenu la terreur des ministres des transports.

Quand est venue l'idée d'être vous-même transporteur ?

– C'est venu plus tard, au début des années 1980. J'ai vu qu'il y avait un véritable scandale concernant les DOM-TOM, que le tourisme n'avancait pas et que les Antillais ne pouvaient pas rentrer chez eux à cause du monopole d'Air France. Là, c'était formidable, à la fois comme opération de communication et comme combat. Je peux vous dire qu'en 1986, lorsqu'il y a vraiment eu de la concurrence au départ de Paris, dans les rues de Fort-de-France, les Martiniquais m'embrassaient, ce qui est peu commun...

En fait, vous fabriquez vos produits en liaison très étroite avec vos clients d'une part, et avec vos fournisseurs, notamment les transporteurs d'autre part. Là aussi, en quelque sorte un cycle court de marketing ?

– Voilà. Il y avait une grande proximité avec le client. Le client nous disait autour d'une mousse : «On ira bien là». Et on appelait, dans la foulée, nos amis des compagnies aériennes, ou l'inverse... Après la guerre des Six Jours, par exemple, les Egyptiens étaient catastrophés. On s'est réuni au bistrot et on s'est dit : «On va mettre le paquet». En plus, comme on était tout seuls, on a eu des conditions financières... Vraiment, ils

nous ont presque payés pour venir en Egypte, ce qui était un peu indécent vu l'état de pauvreté en Egypte. On était très réactifs, et on prenait des décisions ultra rapides.

Mais vous étiez encore une petite équipe ?

– Oui, mais cet état d'esprit est resté. A titre d'exemple, pendant trente-cinq ans, c'est-à-dire du début jusqu'à la fin, le samedi était réservé aux contacts spontanés pour rencontrer les employés qui n'étaient pas à l'aise dans les structures, pour discuter avec les clients, gérer les imprévus... Mais je reconnais que tout le monde n'appréciait pas !

Une difficulté classique dans des entreprises qui ont grandi, comme Nouvelles Frontières, autour d'un fondateur ou d'une équipe, est que les gens se développent inégalement. Certains vont très loin, d'autres moins loin. Comment arrive-t-on à gérer cela ? Alors que ce sont vos compagnons d'aventure et qu'ils sont proches de vous ?

– Nous étions neuf actionnaires dans la holding, douze à partir de 1997, puisque j'avais ouvert le capital, mais objectivement, nous ne faisons pas tous la même chose - c'est normal - et nous n'avions pas du tout le même degré d'engagement.

C'est vous qui en décidiez seul ?

– En définitive, oui, même si ça a toujours été après de longs débats ! Et c'est là le problème car, honnêtement, certains amis associés n'avaient peut-être pas les compétences et j'ai mis du temps à apprendre à recruter.

A un moment donné, vous avez donc recruté des professionnels qui n'avaient pas vécu l'aventure Nouvelles Frontières, qui n'étaient pas fondateurs ? Comment se sont-ils intégrés ?

– J'ai recruté des professionnels à partir des années 1980. J'ai même pris, comme directeur financier, quelqu'un qui venait d'un cabinet d'audit ! Il n'aimait pas voyager mais, très vite, contaminé par notre style, il ne pensait plus qu'à aller sur le terrain. En 1986, quand j'ai lancé les Paladiens, les hôtels-club de Nouvelles Frontières, il m'a dit : «Moi, les Paladiens, ça me plairait». Et il y est allé. J'ai remarqué qu'à chaque fois, c'était pareil. J'avais aussi, à un moment donné, une très bonne directrice informatique qui, elle aussi, est très vite partie dans les opérations... Ca créait forcément de l'ambiguïté dans l'utilisation des compétences. Mais c'était excellent, car ils prenaient leur pied...

C'est précieux, des gens qui s'intéressent, au-delà de leurs métiers, à la vision qu'ils servent...

– 1980 a été un tournant important. Jusque là nous n'avions jamais fait de campagne de publicité. Un de mes amis, Michel Pavlov, qui était à l'époque chez Walter et Thomson, s'est un jour inscrit pour un voyage avec NF et il m'a dit : «Maillot, ta publicité, c'est de la merde». Et il est venu me voir avec une idée de campagne de publicité forte et militante. C'est là que j'ai lancé «le droit au voyage».

C'était un peu gonflé, à l'époque, non ?

– Il est vrai que le droit au voyage, comparé au droit à la santé ou au droit à l'emploi, c'est excessif... Mais, comme vous savez, chez NF, nous avons toujours tout fait avec passion. C'est mon naturel ! Puis il y a eu, en 1983-84, la transformation de la SARL en SA, avec Conseil d'Administration, vrais débats, procès verbaux, etc. On ne faisait plus de réunions de bistrot, et on mettait les choses par écrit...

Que s'est-il passé ensuite ?

– Ensuite, il y a eu un épisode très marquant : l'arrêt dit «Nouvelles Frontières», le 30 avril 1986, qui est dans tous les livres de droit communautaire. Cet arrêt a été rendu par la Cour de Justice des Communautés Européennes de Luxembourg. En 1985, j'en avais assez des problèmes avec Air France et avec les compagnies aériennes qui me poursuivaient parce que je vendais à un prix inférieur à celui qui était marqué sur le billet. J'ai dû aller cent fois au Tribunal de Police, rue Ferrus, dans le XIV^e. Un soir, j'ai dit à mon avocat : «Il y en a marre». J'avais lu un article dans la presse expliquant qu'on pouvait saisir la Cour de Luxembourg. C'était un vendredi soir et je lui ai dit : «Débrouillez-vous et lundi, faites-moi une proposition». Il a travaillé comme un fou et m'a appelé dès le dimanche après-midi pour me dire : «Vous avez raison, on va déposer une plainte». Le jugement rendu disait que les articles 85 et 86 du Traité de Rome sur la libre concurrence et la libre circulation des personnes et des marchandises pour le fret étaient applicables au transport aérien. En un mot, il disait que le transport aérien était une activité économique comme une autre, régie par les lois du marché. Et pour l'image de Nouvelles Frontières, cela a été fabuleux. Je me rappelle que j'ai même dû refuser des interviews, ce qui ne m'est arrivé que très rarement...

La communication a dû jouer un grand rôle dans le développement de Nouvelles Frontières, n'est-ce pas ?

– Un rôle essentiel ! Les années 60 ont été

l'époque du bouche-à-oreille. Pour préparer les voyages, on organisait énormément de réunions et de forums où on abordait toutes sortes de problèmes en relation avec nos voyages. Je me rappelle qu'un jour on a fait venir René Dumont et qu'on attendait deux cents personnes. Il en est venu mille et on ne savait pas où les mettre.... Et puis on s'intéressait aussi à la politique. Un autre jour, on avait invité Michel Rocard, pour débattre de l'autogestion, en marge de nos voyages en Algérie et en Yougoslavie.

En quelque sorte, vous faisiez voyager avant le voyage ?

– Exactement. C'était d'ailleurs l'une des innovations majeures de NF et la clé de la réussite des voyages. En plus, dès 1967, j'ai commencé à rencontrer des journalistes, et j'ai eu mes premiers articles dans Le Monde, Le Figaro et... Femmes d'aujourd'hui. Ça nous a valu un courrier fabuleux. Objectivement, la marque NF a toujours été très personnalisée. C'était à la fois une équipe et un leader, c'est vrai. En plus, j'ai pris mon pied, dans la communication. Souvent, les journalistes dans le tourisme disent qu'ils me regrettent. La preuve, c'est que cet été, sur Europe 1, ils m'ont demandé de venir parler voyages. Tout l'été, j'avais ma rubrique. Ce qui avait le don d'énerver prodigieusement certains professionnels en exercice !

Tous ces combats, est-ce vous qui les lanciez ?

– Oui, mais en plein accord avec mon équipe et avec l'avocat. Dans le cadre du Conseil ou de nos comités, certains venaient avec des propositions, alors que d'autres n'en faisaient rarement. Mais il y avait toujours la complicité active d'une partie de l'équipe.

Des gens comme vous, il n'en fallait pas trop non plus...

– Non. Cela aurait fait des étincelles. (Rires)

Une fois ce combat pour plus de liberté dans le transport aérien gagné, qu'avez-vous fait ?

– Nous avons développé l'activité de tour opérateur, étendu le réseau en France et ouvert des filiales à l'étranger. En 1989 nous avons repris la compagnie Corsair qui était au bord du dépôt de bilan avec un passif de 134 MF. Nous suivions avec constance une politique d'intégration, avec l'idée de contrôler tous les maillons de la chaîne du métier. En 1986, nous avions déjà, dans cette perspective, lancé le premier Paladien, l'hôtel-club Nouvelles Frontières.

Cette intégration poussée était-elle faite dans l'idée de serrer au maximum les coûts ?

– Serrer les coûts, mais aussi mieux répondre

aux aspirations des clients.

Vous ne trouviez pas ce que vous cherchiez sur le marché ?

– Pas toujours. L'hôtel-club, par exemple, c'est parti du client. Beaucoup de nos voyageurs voulaient enchaîner une semaine de circuit et une semaine dans l'hôtel de leurs rêves. Mais je dois reconnaître que je suis allé un peu trop loin dans cette intégration. Une petite erreur que j'ai commise alors. Je pense aujourd'hui qu'il ne faut pas être intégré à plus de 80 %, et qu'il faut préserver une concurrence externe, pour pouvoir, de temps en temps, avoir encore de meilleurs prix.

Pour éviter de créer des monopoles internes...

– C'est très mauvais. Les Anglais et les Allemands l'ont bien compris. J'étais le seul, à un moment, à être intégré quasiment à 100 %. J'étais passionné et excessif là-dedans aussi, je n'hésite pas à le dire. Par ailleurs, j'ai toujours eu un comportement de paysan. J'aimais bien acheter, être propriétaire. J'ai acheté des murs et je pense que cela a été une bonne politique. Par contre, concernant l'aérien, on n'a pas besoin d'être propriétaire des avions. Mieux vaut appliquer la règle des trois tiers : un tiers en toute propriété, un tiers en leasing avec option d'achat et un tiers en location. Et ça vaut aussi pour les hôtels-clubs, où les investissements sont lourds. J'aimais bien acheter et j'ai un peu trop acheté.

En plus, gérer des structures intégrées n'est jamais facile : les métiers ont ce qu'on appelle aujourd'hui des «business models» différents qu'il s'agit de faire cohabiter. Vous aviez des patrons par métiers ?

– Absolument. J'avais un patron pour le transport, un patron du tour opérateur, un patron de l'hôtellerie et un patron de la compagnie aérienne.

Il devait y avoir des discussions tendues entre, par exemple le transporteur et les autres. C'est vous qui arbitriez les discussions ?

– Oui, j'arbitrais très souvent entre le tour opérateur et la compagnie aérienne. Les débats importants avaient lieu au Conseil d'Administration et à la fin, j'arbitrais.

Ça impliquait que vous soyez très présent dans le management opérationnel ?

– Oui. Jusqu'au bout, j'avais les mains dans le cambouis.

Alors que vous auriez pu être un patron de holding distribuant le jeu, et laissant ensuite les gens jouer ensemble...

– Ce n'est pas mon style.

Que s'est-il passé en 2000-2001 ?...
– C'est simple. En 1999, j'ai eu un gros souci et j'ai décidé, avec notre équipe, de changer notre système informatique.

Alors ce qu'on dit est vrai ? C'est l'informatique qui vous a mis en difficulté ?

– Oui, c'est vrai. S'il n'y avait pas eu l'informatique, je serais encore chez Nouvelles Frontières. Fin 1998, mon directeur informatique est mort en six mois d'un cancer du pancréas. Et son successeur, que nous avons dû recruter à la hâte, dans une période peu propice, nous a emmenés dans le mur. En nous expliquant que nos applications ne passeraient pas l'an 2000, et en ne maîtrisant pas leur renouvellement.

Ce qui, dans votre métier doit être catastrophique ?

– Oui. A la fin de 1999, j'en étais à ne plus pouvoir inscrire les clients. Et le pire, c'étaient les erreurs. Début 2000, j'avais un 747 d'une capacité de 580 places qui partait à Pointe-à-Pitre. A l'aéroport, il y avait 1 100 clients. Et le même jour, sur un vol Paris/Lisbonne nous avions 17 clients pour 173 places. Comme par ailleurs j'avais beaucoup investi dans l'aérien et dans l'hôtellerie, j'étais tendu. J'avais acheté deux Airbus chez Corsair. C'était une erreur. On n'avait que des Boeing et dans le transport aérien, il faut avoir des flottes homogènes. Je le savais, mais je m'étais laissé embarquer à la suite d'un débat interne. Et puis il y a eu ce sinistre informatique et ce passage à l'an 2000 dans les pires conditions possibles. Sans lui, je serais encore chez Nouvelles Frontières. Le reste était facile à régler : je pouvais réduire ma flotte, faire les ajustements nécessaires...

Ça a été la goutte d'eau...

– Oui, une grosse goutte d'eau ! Là, tout le monde a commencé à prendre peur. Et c'est ce qui nous a amenés à discuter avec Preussag, dans la perspective d'une prise de participation dans NF.

Mais est-ce qu'une participation avait du sens pour eux ?

– Bien sûr que non ! En réalité, seul les intéressait un achat de la totalité. Et mon idée de départ d'une simple coopération s'est très vite avérée inadéquate. Je leur ai alors proposé de leur céder la totalité immédiatement. Ce qui s'est réalisé par la suite, mais progressivement.

En fait, vous les avez sollicités en tant que financiers ?

– Je ne les ai pas sollicités. Ce sont eux qui m'ont

contacté et j'ai saisi la balle au bond. D'ailleurs, ils voulaient racheter Fram, qui correspondait plus à leur positionnement. Mais Fram n'était pas à vendre.

Il vous restait des marges de manœuvre ?

– Bien sûr ! Petite parenthèse sur les banquiers : quand ils ont appris que j'avais des contacts avec Preussag, ils ont poussé à la vente. Comme en plus j'avais racheté des actions, j'étais endetté personnellement. En vendant, j'assurais la pérennité de Nouvelles Frontières et, en parallèle, je me désendettais et remboursais les banquiers. Il se sont dit : «Maillot est un peu coincé. Voilà une belle ouverture pour tout régler, à la fois le cas de Nouvelles Frontières et celui de Maillot».

Comment s'est passée cette rencontre avec un groupe aussi différent de Nouvelles Frontières que Preussag, aujourd'hui TUI ?

– En réalité, tout s'est passé assez vite, car dès juillet 2001, je montais au Conseil de Surveillance.

Une position qui n'était pas vraiment faite pour vous...

– Je n'ai pas résisté bien longtemps. Cela a été fini en novembre 2001 et je me suis désengagé complètement en octobre 2002. Donc, en fait, j'ai peu travaillé avec les gens de Preussag dont les méthodes étaient complètement différentes. Par exemple, on avait une compagnie aérienne, avec des avions basés à Lyon, qui perdait de l'argent. Ils ont analysé les chiffres et ils ont dit : «Il faut déposer le bilan». Je leur ai dit : «Est-ce qu'on ne peut pas envisager d'autres solutions ?» Ils regardaient les solutions mais en fait, leur décision était prise. De toute façon, dans les grands groupes, quand cela ne va pas, on coupe. C'est là qu'il y a eu une vraie divergence. Lorsqu'un métier ne va pas bien ou qu'une filiale ne fonctionne pas, je me demande ce qu'on peut faire pour retrouver l'équilibre, gagner de l'argent ou ne pas en dépenser. Leur position, c'est de dire : «on licencie 200 personnes et on garantit les emplois de demain». Je reconnais que ce n'est pas tout-à-fait faux. Mais pour moi, créateur d'entreprise, le plus grand bonheur, c'était de créer des emplois, comme entre 1996 et 1999, où j'en ai créé mille.

Vous aviez affaire à des dirigeants de grand groupe, non à des créateurs d'entreprise, dont le raisonnement est avant tout financier et pour qui l'emploi est la variable d'ajustement !

– Ce qui m'a frappé, c'est l'importance qu'ils accordent au reporting. Ils ont tout de suite réorganisé complètement le département financier,

avec une augmentation sensible du nombre de contrôleurs de gestion. Et ils ont remplacé Mazard par Price comme commissaire aux comptes.

Vous auriez pu vivre dans une structure comme ça ?

– Non. (Rires) Franchement, non !

Vous n'avez pas l'impression que c'est une tendance qui se développe dans beaucoup de grandes entreprises, qui deviennent plus froides et plus impersonnelles ? Des sortes de «World Companies», pour vous qui regardez volontiers les Guignols, dans lesquelles on recherche la performance pour la performance...

– Sauf que la performance pour la performance, ce n'est pas un but dans la vie. Et qu'être là simplement pour cracher du blé, ça a des limites... Je trouve d'ailleurs que les dirigeants s'expriment peu là-dessus.

Vous aviez commencé à sentir une évolution de ce type chez Nouvelles Frontières ?

– Non, je crois que ce n'était pas encore le cas chez Nouvelles Frontières, alors que nous étions quand même six mille personnes...

Si vous étiez resté, quelle aurait été l'étape suivante ?

– J'aurais bien voulu réussir l'internationalisation, montrer que les Français étaient dans la course...

Vous étiez déjà numéro deux français du secteur derrière le Club...

– Le Club est italien, avec la famille Agnelli et la Caisse des Dépôts. Et il va mal.

Quelle a été la réaction des salariés lorsque vous êtes parti ?

– Il faudrait les interroger. Il y avait à la fois des gens qui m'étaient très attachés et qui sont partis à cause de cela. Mais la grande majorité des salariés ont vu que la pérennité de l'entreprise était assurée et que l'on ne touchait pas aux acquis. Et, pour quelqu'un par exemple qui travaille dans la zone Caraïbes ou dans la zone Europe, c'est plus structuré qu'avant.

On dit que les gens étaient moins payés chez vous que chez vos confrères. Est-ce la contrepartie de l'agrément de travailler pour Nouvelles Frontières ?

– Pour les petits et moyens salariés, c'était faux. En ce qui concerne les grands cadres, il y a ceux qui ont bénéficié d'actions à des conditions préférentielles et pour lesquels ça se termine bien... Et puis il y a ceux qui n'étaient pas actionnaires

dans la holding pour qui c'était un peu vrai. Mais, rassurez-vous, ils ont depuis été tout spécialement augmentés... Cela étant, il est vrai qu'il y avait un fort sentiment d'appartenance, que tous, même le comptable, étaient des passionnés de voyage, que nous pratiquions massivement la promotion interne, et que tout cela crée de la motivation...

En moins d'un an, vous vous êtes déjà impliqué dans une foule de projets ! La presse vous qualifie de boulimique...

– Oui, je suis très actif. D'abord, je siège dans plusieurs conseils : la Compagnie des Alpes-Grévin, Generali France et, aussi, la SNCF où je représente les voyageurs et où je fais partie de deux commissions - la Commission des Finances et la Commission de la Régionalisation. J'y suis depuis le mois de février, et je peux vous dire qu'il y a du boulot ! Par ailleurs, je suis actionnaire à 35 % des Editions Karthala.

On vous a prêté des ambitions dans la presse ? On a parlé de Libération, de France-Soir...

– Je suis aujourd'hui actionnaire de Témoignage Chrétien.

Pourquoi Témoignage Chrétien ?...

– Pour Libération et France-Soir, je n'ai pas assez d'argent. Pourquoi Témoignage Chrétien ? Parce que c'est le seul journal d'opinion né pendant la Résistance qui existe encore, et que si je n'y avais pas mis d'argent, ce journal aurait disparu. C'est aussi parce que j'étais très ami avec Georges Monparon ; et parce que Hervé Bourges, qui est aussi un ami, en a été le rédacteur en chef. C'est de la fidélité et de l'amitié, et puis c'est vrai que ce ne sont pas les mêmes sommes que pour Libération ou France-Soir.

Qu'allez-vous en faire ?

– Cet hebdomadaire est un journal positionné à gauche. Je cherche d'abord à le faire coopérer avec Réforme. Je pense qu'on pourrait faire des choses ensemble, arriver à faire un GIE. Je souhaiterais aussi intensifier le dialogue inter-religieux entre juifs, musulmans et chrétiens. Ce qui est complètement d'actualité et utile en ce moment.

Ça implique que vous en soyez le patron !

– Je dispose de la minorité de blocage et je suis, pour l'instant, au Conseil de Surveillance. Et puis j'écris aussi, une fois par mois, dans Le Figaro Entreprises où je commente l'actualité économique et sociale. Ce qui me plaît beaucoup ! J'ai également mes activités de développement humanitaire. Je suis dans quatre associations :

Feu vert pour le développement, où nous sommes aujourd'hui, le Groupe développement, la Chaîne de l'espoir, et Aéropartage. Et je dois avoir en plus, aujourd'hui, une bonne quinzaine de propositions... (Rires)

Vous avez vécu pendant 35 ans dans une entreprise que vous avez créée, dont vous étiez l'inspirateur et le patron incontesté ! Et là, d'un seul coup, vous multipliez les engagements. Y compris dans des projets dont vous n'êtes pas le patron... Quel est le fil conducteur ?

– Avant tout la curiosité.

Et aussi, j'ai l'impression, la fidélité aux amis ?
– Il est vrai que je suis très fidèle en amitié. Si je peux rendre un service à mes amis, je le fais. Je réponds toujours présent. D'ailleurs pour moi, la bonne gouvernance, c'est avant tout de tenir ses engagements, même si parfois ça coûte cher. Je ne suis pas sûr que cela soit appliqué dans tous les groupes.

Vous n'avez plus d'activité pour Nouvelles Frontières ?

– Si, j'en suis toujours le consultant. Je déjeune ou dîne avec Eric Debry, le nouveau président du directoire. Et comme nos rapports sont bons, on discute beaucoup. L'autre jour, cela a duré quatre heures...

Vous voilà à votre tour consultant !... Bienvenue dans la confrérie !

– Mais je ne suis pas un consultant comme les autres !

Sûrement... Vous devez être un consultant avec, j'imagine, un pouvoir de nuisance considérable ! Ils doivent être inquiets de ce que vous pouvez faire et surtout dire ?

– Vous croyez ? (Rires)



Ingénieur
Agronome
(INAPG),

Associé de Kea&Partners, Benoît GAJDOS conseille les entreprises industrielles depuis plus de 13 ans. Peut-être parce qu'il a commencé sa carrière sur les paillasse d'un laboratoire de recherche, il s'est intéressé comme consultant au management de la R&D et de l'innovation, notamment dans les secteurs de la cosmétique, de la pharmacie et de l'aéronautique.

innovation produit

LES TROIS COMPOSANTES DE L'EFFICACITÉ

La littérature en matière d'innovation est plus riche que jamais et propose de nombreuses solutions afin d'en améliorer l'efficacité sous toutes ses facettes : organisation, stratégie de recherche, créativité, gestion de portefeuille, etc. Mais les dirigeants ne semblent toujours pas y trouver leur compte... C'est pourquoi nous vous proposons ici des pistes de réflexion et d'action.

A travers les situations concrètes rencontrées dans les entreprises que nous avons accompagnées sur ce sujet – pharmacie, cosmétique, aéronautique, électronique, chimie et automobile notamment – nous avons pu définir trois axes de progrès :

- améliorer l'efficacité des méthodes et outils en les simplifiant et en apportant de la valeur ajoutée aux acteurs de l'innovation eux-mêmes ;
- utiliser les caractéristiques intrinsèques des acteurs de l'innovation, et non pas les combattre, pour développer des comportements génériques et spécifiques qui améliorent la performance ;
- professionnaliser le processus de décision, dont les dysfonctionnements sont à l'origine de nombreux échecs.

Management de l'innovation : un bilan en demi-teinte

D'une première analyse des organisations mises en place ressortent trois principaux constats.

1 - Le passage d'une logique séquentielle à une logique de parallélisation de la Recherche et du Développement a permis l'intégration beaucoup plus rapide des évolutions technologiques et l'apparition de plateformes produit (notamment dans l'industrie manufacturière).

2 - L'évolution du management est venue améliorer la cohérence entre la recherche et la stratégie de l'entreprise ; elle a entraîné une minimisation et un meilleur partage des risques (au travers de partenariats, notamment) et, finalement, amélioré le pilotage de l'innovation.

3 - L'industrialisation des processus de développement a permis une meilleure maîtrise et une optimisation significative des délais et des coûts.

L'apport majeur de ces évolutions réside dans l'augmentation significative de la technicité et de la valeur des produits développés. Or, curieusement, on entend toujours les mêmes antiennes.

- «*La créativité reste insuffisante. Nous ne parvenons pas à générer assez d'idées différenciantes.*»

- «*La coopération entre les équipes de recherche, de développement et de marketing n'est pas satisfaisante.*»

- «*Le pilotage du portefeuille projets et des ressources reste approximatif. Nous ne sommes pas assez réactifs.*»

Comment expliquer ce demi-succès ?

A y regarder de plus près, on constate que les évolutions dans le domaine de l'innovation ont été réalisées en traitant cette fonction comme toutes les autres. Or l'innovation est, sous bien des aspects, une fonction singulière :

- elle est intrinsèquement aléatoire (fortement en ce qui concerne la recherche, dans une moindre mesure

en ce qui concerne le développement) et ses cycles dépassent le plus souvent le cycle annuel de l'entreprise. De ce fait, la standardisation et le pilotage sont ici moins aisés qu'ailleurs.

- Les acteurs de l'innovation sont principalement des cadres ayant une forte culture d'initiative, de niveau technique le plus souvent excellent mais ayant reçu peu ou pas de formation à la gestion et au management. Leur sensibilité à des approches qui leur paraissent normalisatrices et plus focalisées sur le contenant que le contenu (donc éloignées de leurs pré-occupations techniques) ne peut être que limitée.

Face à ce constat, quels sont les moyens concrets pour renforcer les performances de l'innovation ?

Simple is beautiful

Planification et valorisation basées sur des modèles multidimensionnels, gestion des risques fondée sur des théories mathématiques touffues, gestion des coûts..., les outils au service de l'innovation sont pléthoriques et le plus souvent d'une sophistication extrême. Cette situation s'explique en partie par le fait que ces outils ont d'abord été introduits dans les secteurs tels que l'aérospatial, l'automobile, la pharmacie dont les activités de R&D sont des plus complexes.

En outre, ce qui a motivé la mise en place de ces outils a été, principalement, de fournir des moyens de pilotage et de contrôle au management, bien plus que d'apporter aux opérations un support à leur activité.

Il en résulte un double échec.

- La plupart du temps, les opérationnels ont rejeté ces méthodes et outils : on ne compte plus les méthodes de gestion de projet (parfois multiples au sein d'une même entreprise) que personne n'utilise plus, les systèmes de planification qui ne sont pas régulièrement mis à jour, les bases de capitalisation qui se remplissent inexorablement... mais qui restent désespérément inutilisées, etc.

- En dépit de la mise en place de ces

outils, les projets sont souvent en retard, des risques «évidents» ne sont pas anticipés et la maîtrise des budgets de R&D reste difficile.

Au total on aboutit à la mécanisation d'une activité qui ne s'y prête pas, alors que le principal facteur de performance est la qualité des hommes. En fait, plutôt que de mettre en place des outils complexes, il s'agit d'installer un management tirant parti de la valeur ajoutée et de la compétence des acteurs.

Les outils doivent être simples et pragmatiques : être au service des acteurs de l'innovation, leur apporter - à eux - de la valeur ajoutée, leur permettre de rester centrés sur leur champ d'excellence, d'exercer leur responsabilité et non de devenir des super-experts de tel ou tel outil de gestion.

Certaines expériences menées dans ce sens semblent porter leur fruit. A titre d'exemple, une entreprise du secteur de l'aéronautique et de la défense - secteur complexe et réglementé s'il en est - a remplacé son système de gestion des risques, exhaustif et précis (à l'excès), par une classification très simple (grave / peu grave, probable / peu probable) et un dispositif de réunions instaurant la discussion entre pairs et finalement l'engagement du chef de projet sur la nature des risques. Cette prise de responsabilité de chacun s'avère bien plus profitable qu'un chiffre certes exact... mais théorique.

Utiliser des qualités pas toujours faciles à manager

Le deuxième champ de progrès dans le domaine de l'innovation concerne les comportements. Ils n'ont fait l'objet que de peu d'actions spécifiques. Comme nous l'avons vu dans un précédent article¹, ils se scindent en deux catégories :

- les comportements génériques, notamment la coopération et l'orientation-résultat, comportements que l'on cherche à induire dans toutes les entreprises et dans toutes les fonctions

de l'entreprise,

- les comportements spécifiques à une entreprise ou à une fonction de l'entreprise, recherchés en fonction du contexte.

La coopération est incontournable en matière d'innovation. On doit l'établir entre les équipes de recherche (dont le moteur est l'émergence de nouvelles technologies) et les équipes de développement (dont le moteur est la réponse aux besoins du marché en nouveaux produits, exprimés ou non), mais également au sein de ces équipes (entre les différentes spécialités techniques, avec le marketing, l'industriel, etc.). Quelques lignes de conduite ont montré leur efficacité dès qu'elles sont mises en œuvre :

- **le partage de la stratégie** de l'entreprise qui passe par une explicitation puis une déclinaison en stratégie d'innovation sous forme de quelques lignes directrices. Chacun peut dès lors s'y référer, construire son plan d'actions en cohérence avec la stratégie globale et appréhender son activité, non comme une tâche isolée, mais comme une contribution à un tout ayant un sens ;

- **la connaissance et la compréhension réciproque**, qui recouvre le partage des modes de fonctionnement de chacun, des contraintes des différents métiers, des apports potentiels des uns et des autres, etc. Il est frappant de constater, lors des diagnostics que nous avons réalisés, que chaque acteur met en exergue ses difficultés, ses griefs vis-à-vis des autres fonctions, mais que sa vision des autres est souvent partielle. Le simple fait de favoriser les échanges et les rencontres entre les acteurs modifie dans bien des cas les modes de fonctionnement et les comportements, et résout ainsi de nombreux problèmes restés sans solution depuis longtemps ;

- **le compagnonnage** qui, contrairement à la capitalisation centrée sur le stockage de la connaissance et portée par des outils (dont on a vu la limite), est fondé sur le partage de l'expérience et du savoir-faire. Partage qui ne peut être porté que par les acteurs de l'innovation eux-mêmes, et en particulier les plus expérimentés, et non

1. La Revue Kea&Partners n° 2, avril 2003

par les outils, qui ne constituent qu'un support du compagnonnage.

A titre d'exemple, on peut citer IDEO Product Development, entreprise américaine (Palo Alto, Californie) spécialisée dans l'élaboration de nouveaux concepts produits (Palm V de 3Com, ordinateurs Dell, lecteur CD Muji, clavier musical Yamaha...) dont l'organisation toute entière est tournée vers le partage d'expérience : architecture des locaux multipliant les points de contact, réunions d'échange (les Story Sessions) se substituant aux bases de données, valorisation du temps passé pour d'autres, prise en compte de l'appréciation des autres dans la rémunération, etc.

- la recherche de la prouesse technique et le culte du héros («il y est arrivé»). Or ces comportements sont la conséquence des qualités intrinsèques des hommes de l'innovation : perfectionnisme, goût pour le challenge, créativité, désir d'aboutir, capacité d'apprentissage et de remise en cause, engagement personnel, etc. Sans eux, bon nombre d'innovations n'auraient jamais vu le jour ! Il ne sert donc à rien de les combattre.

L'enjeu est plutôt de savoir canaliser ces comportements dans les moments où ils s'avèrent efficaces, voire indispensables : situation de crise, rupture technologique majeure, accroissement significatif de la pression concurren-

ques actions peuvent faciliter les évolutions :

- **la formalisation des comportements attendus** (ce qui reste aujourd'hui très rare : on formalise des processus, des organisations, des méthodes, mais rarement des comportements) ;

- **le travail d'explication et d'appropriation** de ces comportements ;

- **un engagement clair** et l'exemplarité du management ;

- **les changements d'organisation** : certaines entreprises ont choisi de créer des pôles de Recherche et Développement réunissant physiquement l'ensemble des acteurs ; certaines ont organisé leur activité de Recherche et Développement non par fonction (recherche, expertises techniques, marketing, etc.) mais par ligne de produits ou de marchés, regroupant l'ensemble des spécialités nécessaires à la mise au point et au lancement des produits ; enfin d'autres ont préféré créer des fonctions d'interface pour renforcer les échanges ;

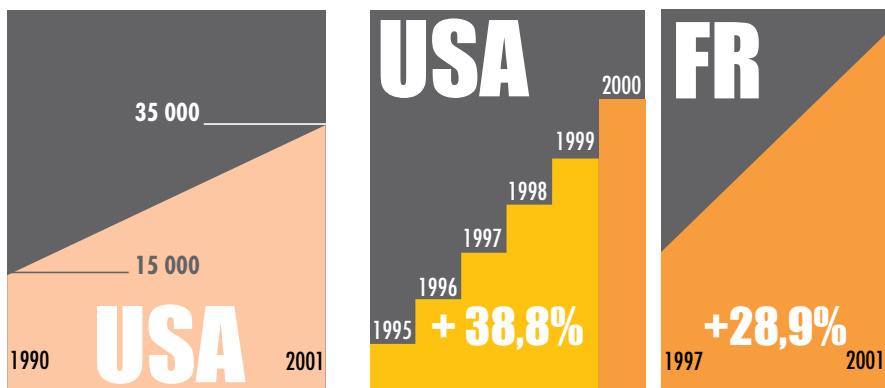
- **le pilotage** de l'évolution des comportements, par exemple au travers d'indicateurs d'efforts (se substituant dans un premier temps aux indicateurs de résultats classiquement utilisés) pour mettre en évidence les changements observés et les vieilles habitudes persistantes ;

- **l'adaptation des leviers indirects**, c'est-à-dire le renforcement des logiques de projet, la création d'objectifs transverses primant sur les objectifs de chacun, le partage d'un langage commun, la mobilité entre les équipes.

En matière de changement de comportements, les outils (systèmes d'information notamment) sont peu efficaces en dépit des espoirs qu'ils ont suscités. De plus, les changements de comportements ne se gèrent pas sur le même horizon de temps que la mise en place d'une organisation ou d'un outil. L'appropriation et la maturation, la preuve par la réussite, sont nécessaires... mais demandent de laisser un peu de temps au temps.

Enfin il faut accepter que dans ce domaine ne semble pas exister aujourd'hui de modèle universel que

Progression de l'innovation dans les entreprises



Nb de produits nouveaux mis sur le marché dans le domaine des biens de consommation ².

Augmentation des budgets de R&D ²⁻³

- Dans le secteur de la cosmétique, les produits nouveaux représentent 30 à 40% du chiffre d'affaires et assurent la quasi intégralité de la croissance ⁴.
- En 20 ans, la durée de vie commerciale des voitures a été divisée par 2, passant d'une quinzaine d'années à 6-7 ans environ ⁴.

Quant aux comportements spécifiques des acteurs de l'innovation, on s'aperçoit que certains sont réputés néfastes et que les entreprises cherchent, consciemment ou inconsciemment, à les combattre. Ce sont, par exemple :

- le NIH (Not Invented Here) qui pousse chacun à redévelopper entièrement un objet sans tenir compte des expériences passées,
- l'optimisme naturel («on va y arriver»),

tielle... C'est aussi savoir développer en parallèle d'autres comportements spécifiques, comme la transparence et l'anticipation, le pragmatisme, la recherche de l'équilibre technico-économique. Autrement dit, c'est savoir utiliser les qualités et les spécificités des acteurs de l'innovation sur un autre champ que le champ technique, en montrant toute la valeur générée pour l'entreprise, et pour chacun.

Mais changer les comportements est un exercice difficile, peu habituel et qui ne se décrète pas. Cependant quel-

2. HBR FO298A, août 2002

3. Source Le Monde

4. Source Kea&Partners

l'on pourrait déployer, et que l'expérimentation reste la règle.

Se donner les moyens de trancher et s'y tenir

Les analyses que nous avons menées ces dernières années sur les causes d'échec des projets (échec = non atteinte complète des objectifs coût / qualité / délai) montrent que, dans la très grande majorité des cas, il s'agit moins de difficultés techniques de développement que d'un dysfonctionnement du dispositif de décision.

Parmi les raisons de ces difficultés citons-en quelques unes.

- La tentation du débat d'experts

Alors que la présentation de solutions possibles puis le choix de l'une d'entre elles est un procédé courant de fonctionnement des comités de direction, force est de constater que dès qu'il s'agit de R&D, le schéma s'inverse fréquemment : le comité de pilotage devient prétexte à présentation de problèmes puis débat d'experts, interdisant de fait toute prise de recul et toute décision par le management. Les managers de l'innovation seraient-ils restés des supers-techniciens ?

- La difficulté à dire non

Contrairement aux comités de décision qui ont vocation à autoriser des initiatives (investissement industriel, opération commerciale, recrutement), un comité de pilotage projet se doit d'arrêter les projets les moins prometteurs afin d'assurer le plein développement des plus prometteurs. Malheureusement, il y a toujours un argument pour «sauver» momentanément un projet qui apparaîtra plus tard (trop tard le plus souvent) comme sans issue. A titre d'exemple, 80% des projets de médicaments sont interrompus aux phases de développement clinique, là où se situent plus de la moitié des dépenses totales⁵.

Pourtant «trop de projets tue les projets». Il faut donc réunir les conditions permettant aux acteurs de dire non,

notamment en cessant d'assimiler arrêt de projet et échec personnel et en donnant le droit à l'erreur !

- La trop faible constance dans l'application des décisions

Au-delà de la prise de décision - plus complexe ou, en tout cas, moins bien réalisée que dans d'autres domaines de l'entreprise -, il y a une évidente distorsion entre les décisions et la réalité sur le terrain : poursuite de projets «arrêtés», remise en cause des décisions prises, etc. Il est dès lors quasiment impossible d'affecter de façon optimale les ressources aux projets. A titre d'exemple, un recensement des activités de développement chez un constructeur automobile a montré que 20% des personnes travaillaient en réalité sur des projets n'appartenant pas au plan de l'année⁶. Là encore, la constance et l'engagement du management a vertu d'exemple et d'efficacité pour l'ensemble de l'entreprise.

Pour conclure

Améliorer la performance de l'innovation, c'est s'engager sur des voies moins balisées, moins rectilignes, parfois moins directement mesurables.

Tous les leviers que nous avons évoqués placent l'individu au cœur du dispositif de progrès. Il devient alors fondamental de faire avec et non contre, c'est-à-dire d'avoir, tel le judoka, la capacité d'utiliser l'énergie de son partenaire (partenaire et non pas adversaire) à des fins que celui-ci n'avait pas anticipées :

- faire avec les qualités des chercheurs et développeurs, s'appuyer sur leur créativité, leur rigueur, leur volonté d'inventer pour définir les outils de management de l'innovation dont ils percevront la valeur ajoutée, et pour identifier les comportements dont chacun s'accordera à reconnaître les vertus ;
- faire avec la volonté et les spécificités de chacun (opérationnels et managers) pour établir et faire fonctionner un système de décision adapté et rigoureux, dont l'aboutissement sera une baisse de charge et de stress pour tous et surtout, objectif premier de l'innovation, un accroissement de la valeur (et peut-être du nombre) de produits innovants mis sur le marché.

5. Harvard Business Review - février 2001

6. Source Kea&Partners

ENTRETIEN AVEC



Jean-Louis Caussin

Vice-Président du Directoire de Matra Automobile

Jean-Louis Caussin a effectué toute sa carrière chez Matra Automobile qu'il a rejoint en 1969 en tant qu'ingénieur au Service Compétition du Département Sports. Après deux années au département Essais de Matra Sports, il est nommé responsable du Département Engineering et Design, poste qu'il occupe jusqu'en 1974. En 1975, il rejoint la branche automobile en tant que Directeur de la Production de l'usine de Romorantin. Puis, de 1978 à 1982, il dirige l'usine de Theilley qui fabrique les panneaux en composites pour lesquels Matra est particulièrement reconnu. En 1983, le Président Philippe Guédon le choisit pour le poste de Directeur Technique de Matra Automobile. Il le nomme ensuite Directeur Général adjoint en 1994, puis Directeur Général de Matra Automobile en 1996. Depuis juin 2002, Jean-Louis Caussin est Vice-Président du Directoire de Matra Automobile.

Propos recueillis par
Arnaud Gangloff
et Benoît Gajdos

Pouvez-vous nous retracer en quelques mots l'histoire de Matra Automobile ?

– Matra Automobile est né en octobre 1964 quand Matra a repris les activités de Bonnet, une société de 40 personnes fabriquant des voitures à caractère sportif. A cette époque, Matra produisait environ une voiture par jour. C'était de l'artisanat pur et dur. En 68, Matra a lancé la 530, le premier modèle réellement industriel. La production est montée à 10 véhicules par jour pour atteindre 9 600 voitures en quatre ans. Et en juin 1973, nous avons lancé la Bagheera. Vendue jusqu'en 1979, elle a été produite à 50 000 exemplaires, soit une cadence moyenne de 35 véhicules par jour. A cette époque, Matra comptait déjà 700 personnes. Puis en 1977, nous avons lancé le Rancho qui a été produit à 56 000 exemplaires.

Ensuite, en 1983, nous avons proposé le concept de l'Espace à Renault (PSA l'avait refusé auparavant), et nous l'avons lancé en 84. Au total, sur les trois générations d'Espace, nous avons produit 877 000 véhicules, et atteint des cadences de 350 voitures par jour. Nous étions alors 3 300 personnes.

Matra Automobile s'est singularisé dans le secteur automobile par son caractère innovant. Comment l'expliquez-vous ?

– Matra Automobile est un tout petit constructeur par rapport aux géants (le rapport est, selon les cas, de 10 à 50). Cette situation constitue un handicap majeur pour développer une voiture, notamment en matière de capacité d'investissement et de négociation avec les fournisseurs. Il est donc clair que si nous avions fait des produits classiques, nous aurions été moins compétitifs dans tous les domaines (économiquement et techniquement). Nous étions ainsi condamnés à faire des voitures différentes, des voitures que les grands constructeurs ne pouvaient pas faire ou n'avaient pas le

culot de faire. Prenez toutes les marques européennes : toutes se copient et se marquent de très près. Il nous fallait faire autre chose. La 530, par exemple, était le premier coupé que l'on pouvait transformer instantanément en cabriolet : le toit était amovible et se rangeait sous le capot, la lunette arrière était dégonnable et se mettait dans le coffre. Pour l'époque le style était taillé à la serpe alors que la mode était aux formes rondes. Les voitures de Matra ont connu des succès commerciaux plus ou moins grands, mais elles avaient toujours quelque chose qui les distinguait du reste du marché.

Quel a été le moteur de l'innovation de Matra Automobile ?

– Notre principe était de partir des usages et non des besoins. La majorité des clients ont une connaissance des voitures qui est limitée à la leur. Or leur voiture a en moyenne quatre à cinq ans. Cela veut dire qu'ils regardent plus vers le passé que vers le futur et qu'ils ne savent pas répondre à une question de type «Que voulez vous ?». Comment sortir de cette ambiguïté ? L'idée que nous avons eue était d'approcher le client non pas en le questionnant directement sur ses besoins, mais en regardant comment il vivait : quels étaient ses loisirs ? Qu'était un usage familial ? Utilisait-il la place pour lui ou pour du matériel ? etc... On ne lui demandait donc pas de faire une voiture ou de réagir à des concepts. Cette analyse sommaire se traduisait par une architecture ou une façon de vivre à bord.

Je prends l'exemple de l'Espace. Au départ, l'Espace était une voiture qui n'avait pas de style. Pour la première génération de l'Espace, nous avons juste mis des panneaux de carrosserie pour fermer le volume, mais on ne peut pas dire qu'elle était belle. Ce qui a séduit les gens, c'était la façon de vivre à bord, la façon de valoriser le volume interne. C'était une voiture qui était très compacte. Elle faisait 4m 25. Donc plus petite qu'une R25 de l'époque. Mais il y avait un volume formidable. Quelque part, nous avons inventé la troisième dimension dans l'automobile. Cherchant à faire vivre

aux gens quelque chose d'autre, nous avons construit l'intérieur de la voiture, c'est-à-dire sa modularité. Ensuite nous avons fait du packaging. Ce n'est que lors de la deuxième génération de l'Espace que nous nous sommes dit : «Là, il faut quand même que nous fassions quelque chose à l'extérieur». En conclusion, nous avons moins de moyens mais nous étions peut-être plus à l'écoute du client, nous avions des oreilles peut-être un peu plus grandes pour écouter et sentir l'évolution.

Faut-il innover tous azimuts ?

– Non, il est essentiel de se focaliser car il faut limiter ou du moins contrôler la prise de risque. Pour la troisième génération de l'Espace, nous nous sommes dit : «Si on se contente d'améliorer la deuxième génération, c'est le travail qu'ont fait les concurrents avant». Il fallait donc remettre le concept à plat pour trouver quelque chose de très nouveau. Nous avons alors choisi un nombre limité de modifications. Trois exactement : la planche de bord, la modularité et le toit ouvrant. Chacune d'elles présentait des défis techniques très élevés. Nous avons mis tous les moyens là-dessus et le reste a été fait en traditionnel. Ces trois éléments, ont été poussés jusqu'au bout et ont constitué de véritables axes de communication et de différenciation.

J'aurais tendance à dire qu'il ne faut pas vouloir tout réinventer. Il faut même savoir copier en sortant de son domaine. A titre d'exemple, pour résoudre notre question de modularité (nous n'arrivions pas à faire coulisser correctement les sièges sur les rails), nous avons repris des technologies issues du secteur de l'accastillage des voiliers.

Vous évoquez le rôle du client, quel était le rôle du marketing par rapport au développement ?

– Chez Matra Automobile, il n'y avait pas de fonction marketing, c'était aux ingénieurs de comprendre le client. Il n'y avait pas de fonction marketing pour deux raisons : d'une part, nous n'en avions pas les moyens et d'autre part, ayant fait quelques essais avec des hommes de marketing, nous nous

sommes aperçus que si l'on menait les projets comme les grands constructeurs, nous ferions des produits «de type grand constructeur». Or nous ne pouvions lutter avec les gros constructeurs. Il fallait donc faire autrement. Etre petits et arriver à tailler des croupières aux gros, c'était quelque chose de formidablement motivant. Au départ, pour l'Espace, certains nous ont dit «Ça ne marchera jamais»... Renault en a fait plus tard un slogan.

Comment avez-vous résolu l'antagonisme entre lancement de produit et intégration de nouvelles technologies ?

– Nous avons appelé cela la dictature éclairée. Si vous écoutez trop les techniciens, effectivement, il y a toujours un nouveau produit, une nouvelle technique, un nouveau processus, une nouvelle matière qui va sortir et qu'il serait bon d'intégrer. Le rêve du technicien est de pouvoir tricoter et peaufiner son affaire le plus longtemps possible, et c'est vrai qu'il peut l'améliorer. A un moment donné, il faut arrêter les itérations successives, il faut trancher. Il y a une décision difficile à prendre qui est celle de figer et de partir. C'est le rôle du management.

Quelle est la part du risque dans l'innovation ?

– A la base de l'innovation, il y a une prise de risque. Je la conçois difficilement autrement. Cela dit, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi et de prendre tous les risques. Chez Matra Automobile, nous avons favorisé le risque. Je dirai même que quelquefois, on l'a fortement incité. Une petite anecdote : quand nous avons présenté l'Espace à Renault en décembre 1982, quelques experts avaient fait le tour de la voiture, puis avaient dit : «Non ! Nous avons déjà regardé, le client ne pourra pas s'habituer à des montants et à un pare brise très en avant, et nous ne pourrions pas l'homologuer. Enfin un plancher plat c'est comme une peau de tambour, nous ne saurons pas l'insonoriser». Sur le moment, cela nous a découragés, nous n'étions pas sûrs de la prise de risque. Pourtant nous avons poursuivi le développement, et nous avons

eu raison. Si l'on ne veut pas prendre de risque, il faut placer son argent à la Caisse d'Epargne et puis c'est tout. On sait ce qu'on aura. On n'aura pas de surprise, ni bonne, ni mauvaise.

Concrètement, comment a été organisée l'innovation ?

– Je pense que la quête de l'innovation produit était le fait de quelques personnes. Quand je dis quelques, c'est entre cinq et dix. J'ai l'immodestie de me mettre dedans. Je mets bien sûr aussi Philippe Guédon, directeur technique à l'époque de l'Espace. Je pense qu'il faut un petit groupe générateur d'idées. Mais tous les secteurs de l'entreprise doivent participer à cette créativité, parce qu'il ne sert à rien d'avoir des idées si on ne sait pas les mettre en oeuvre.

Je crois que ce petit groupe très en pointe était en même temps un vecteur d'entraînement pour les autres dans l'entreprise. Chacun avait ensuite une responsabilité qui était claire et identifiée et il savait ce qu'on attendait de lui. Nous ne leur demandions pas d'inventer la voiture, mais d'apporter leur pierre à l'édifice, soit d'un point de vue produit, soit d'un point de vue processus. Cela a créé une émulation et une saine concurrence à l'intérieur des équipes. Pour cela, nous incitions la créativité à tous les niveaux. Quand les gens inventaient quelque chose, nous procédions à des dépôts de brevet dont les gens étaient réputés être les inventeurs. C'étaient eux et non Matra. Il y avait donc une incitation financière. C'était une façon de manager en mettant toujours en avant l'innovation.

Quel a été le rôle de Jean-Luc Lagardère dans Matra Automobile ?

– Jean-Luc Lagardère a, en permanence, défendu deux valeurs - le challenge et la confiance - et en a fait sa façon de gouverner.

Pour le challenge, Jean-Luc Lagardère venait nous voir et nous disait : «Alors qu'est-ce que vous avez à me présenter ?». A chaque fois, nous lui présentions un nouveau produit, un concept. Son seul réflexe était alors de nous déstabiliser pour s'assurer que nous y croyions. Il nous disait : «Non, non, je n'y crois pas. Vous allez

dans le mauvais sens. Les gens ne vous suivront jamais. Mais comment pouvez-vous imaginer que...». C'était un moment difficile. Et puis, quand il voyait que nous étions fermes, que nous avions des arguments, il disait : «Bon, très bien, on y va, mais vous êtes responsables».

Pour la confiance et la responsabilisation, Jean-Luc Lagardère disait : «Quand je fais confiance, ce n'est pas à 99 %. Parce que 1% de doute signifie en fait qu'on n'a pas confiance et on est obligé de s'en occuper». Lui, c'était vraiment 100 % de confiance. Par exemple, il y avait de jeunes techniciens qui avaient une responsabilité d'achat d'outillage à hauteur de 200 millions de francs. Je ne signais même pas. Cette confiance, est quelque chose de très motivant pour les gens. Chez Matra, il n'y a jamais eu de fiches de poste, seulement des définitions de mission.

ENTRETIEN AVEC



Philippe Kourilsky

*Directeur Général
de l'Institut Pasteur*

Philippe KOURILSKY a consacré toute sa carrière à la recherche, entrant au CNRS après ses études à l'Ecole polytechnique et une thèse de biologie. Directeur Général de l'Institut Pasteur depuis le 1er janvier 2000, il a depuis lors engagé la réorganisation de son fonctionnement et son ouverture sur l'industrie via, notamment, l'incubateur Biotop. Ses nombreuses activités de recherche au CNRS, à l'INSERM et à l'Institut Pasteur ont donné lieu à plus de 300 publications dans des revues internationales et deux ouvrages : «Les Artisans de l'Hérédité» et «La Science en Partage». Il est également membre de l'Académie des Sciences et professeur au Collège de France. Outre ses activités de recherche, Philippe Kourilsky a également participé, en 1981, à la création de la société Transgène, qui fut la première société de biotechnologie française.

Propos recueillis par
Nathalie Soubestre
et Benoît Gajdos

Quels étaient les enjeux de l'Institut Pasteur quand vous en avez pris la direction début 2000 ?

– L'Institut Pasteur est une fondation privée qui emploie un peu moins de 2000 personnes dans les laboratoires mais en héberge, sur le campus, 2700 qui appartiennent à 62 nationalités. Il y a un centre d'enseignement, un centre médical et d'autres dispositifs. Le budget est de 180 millions d'euros, dont un peu moins du tiers provient de subventions de l'Etat. Le reste vient des ressources propres de l'Institut Pasteur : le mécénat (27 à 28 % du budget) et la valorisation de la recherche.

Juste avant l'an 2000, les perspectives étaient un peu inquiétantes. Quelques gros brevets allaient tomber dans le domaine public (notamment le brevet de la découverte du virus du SIDA et le brevet du vaccin de l'hépatite B). Ce déficit et la renégociation des accords entre les partenaires industriels et l'Institut Pasteur sur les redevances de marque montraient une perspective de chute de revenus qui pouvait atteindre 8 % du budget général.

Il a donc fallu se battre pour compenser ce déficit, aujourd'hui surmonté par d'autres brevets, d'autres innovations qui ont été valorisés et ont permis de compenser ces trous.

Ce souci de rentabilité n'est pourtant pas habituel pour les chercheurs ?

– Je vous dirais que ce n'est pas une surprise pour ceux qui sont à l'Institut Pasteur. Pasteur lui-même a déposé des brevets. Il aimait à répéter «Il y a la science et les applications de la science, liées entre elles comme le fruit et l'arbre qui l'a porté». La notion d'application est dans les têtes même si on n'en fait pas l'application soi-même. Du coup, on ne travaille pas exactement de la même manière, même si on fait une recherche ultra fondamentale.

Tout l'art consiste alors à étayer l'innovation, avoir l'idée de «l'application», le «proof of concept» cher aux

Américains. Mais il ne faut pas aller trop loin pour que l'innovation puisse être prise par d'autres, spécialisés dans le développement. Sinon, on est absorbé par le développement, et on ne fait plus de recherche.

Pour obtenir des brevets, il ne s'agit pas de faire pression sur les chercheurs. Il s'agit de prendre des choses au bon moment, et de bien déterminer les contenus et limites du brevet. Quand nous analysons nos programmes de recherche sur les maladies infectieuses, on se rend compte qu'une bonne partie d'entre eux concernent des maladies négligées, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun marché pharmaceutique potentiel car elles touchent les pays pauvres. On peut faire une vraie découverte en travaillant sur une maladie négligée comme on peut le faire sur une maladie qui touche les pays riches. Le problème n'est plus la cible. Le problème, c'est la découverte et l'espérance de sauver des vies humaines.

Comment assurez-vous la valorisation de votre portefeuille de brevets ?

– Cela repose sur une démarche professionnelle rigoureuse. Il faut savoir élaguer. Il ne faut pas tout conserver, il faut prendre des risques.

Le dispositif de valorisation de la recherche, comprend aujourd'hui 50 personnes à temps plein qui s'occupent des contrats avec les industriels, de la prise de brevets, du suivi des brevets, de la traque des contrefacteurs, etc. .

Nous avons également un correspondant valorisation dans chacun des douze départements de recherche à qui on peut s'adresser pour faire part de ses découvertes, de ses inventions ou de ses suggestions. Cela introduit de la fluidité en ayant localement des gens qui peuvent faire un peu de conseil rapproché, puisqu'ils ont une formation en termes de propriété intellectuelle.

Grâce à cette démarche, il semble que parmi les institutions académiques, l'Institut Pasteur, en termes de valorisation et de revenus de la recherche dans le champ de la biologie, est premier au monde devant toutes les universités américaines et japonaises.

Et en terme de développement, faites-vous quelque chose pour que «la recherche descende vers le terrain» ?

– En fait, c'est un fonctionnement «bottom-up», particulièrement visible au niveau de l'immense terrain couvert par le Réseau International des Instituts Pasteur.

A la fin du XIX^{ème} siècle, un certain nombre de collaborateurs de Pasteur sont partis pour fonder des Instituts Pasteur dans le monde. Ce qui reste aujourd'hui de tout cela, c'est un réseau international qui comprend 23 Instituts sur les cinq continents, très axés sur la santé publique et moins sur la recherche. Le réseau international est un club. L'Institut Pasteur n'en est absolument pas propriétaire. C'est un peu le grand frère. Mais la réunion de l'Institut Pasteur de Paris et du réseau permet de mener une recherche au plus haut niveau et de la décliner dans des applications de terrain sur tous les continents. Cet ensemble est unique au monde.

Par exemple, l'Institut Pasteur de Madagascar, en collaboration avec celui de Paris, a développé des bandlettes avec des anticorps pour détecter la peste en 10 minutes sur le terrain, au lieu de plusieurs jours auparavant. Ce test vient d'être adapté au choléra.

L'Institut Pasteur de Paris est en quelque sorte le garant du niveau de ces Instituts puisque beaucoup de personnes viennent se former dans les laboratoires ainsi qu'aux cours qui ont lieu dans le centre d'enseignement. Le Réseau influence également la façon dont les chercheurs formulent les enjeux en ayant connaissance des problèmes de terrain. Cela induit un certain «appel à la réalité» qui est une autre caractéristique singulière de l'Institut Pasteur.

Avez-vous imaginé d'autres dispositifs ?

– En mars 2000, nous avons décidé de créer un incubateur d'entreprises qui a ouvert en décembre. Il y a la place pour une dizaine de start-up dans lesquelles l'Institut Pasteur prend systématiquement une participation minoritaire. Nous ne cherchons pas à faire des coups en bourse. Notre objectif est de valoriser de la meilleure façon possible les brevets et de

créer des lignes de produits sources de revenus qui durent une bonne dizaine d'années. C'est vraiment un projet de long terme.

L'une des règles fondamentales d'entrée dans l'incubateur, c'est que la start-up utilise des brevets qui viennent, au moins pour partie, de l'Institut Pasteur. Dans 70 % des cas, ce sont des chercheurs de l'Institut Pasteur qui veulent monter leur entreprise. Les start-up ont un contrat. Elles utilisent les ressources de l'Institut : accès aux plateaux techniques, séminaires... En contrepartie, elles ont un certain encadrement du point de vue juridique et de la démarche qualité. Et elles doivent partir au bout de deux ans.

Pour revenir sur l'organisation, quels changements avez-vous opérés ?

– Nous avons mis en place une organisation matricielle pour tenter de résoudre la quadrature du cercle : comment être totalement libres en recherche tout en se conformant quand même à certaines missions de l'Institut Pasteur ?

En pratique, cela donne douze départements de recherche, représentant douze priorités scientifiques, constitués en moyenne de 120 personnes réparties en dix à douze unités de recherche. Les départements sont les «colonnes» de la matrice. Ils évoluent en optimisant leur capacité scientifique, 80% des coûts leur étant affectés.

Les lignes sont des programmes transversaux de recherche qui associent sur un même thème des unités de départements différents. L'une de nos règles est que chaque programme concerne au moins trois unités de recherche et que le chef de projet ne soit pas le chef d'une unité de recherche. Aujourd'hui, nous sommes arrivés à un stade où 90 % des unités de recherche de l'Institut Pasteur sont interconnectées par au moins un programme transversal. Honnêtement, je ne pensais pas que cela marcherait à ce point.

Ce qui est intéressant, même si je ne peux en être sûr car c'est trop récent, c'est que les demandes d'invention sont aujourd'hui plus nombreuses dans les programmes que dans les

départements de recherche, peut-être même deux fois plus nombreuses. Je vois au moins deux raisons à cela. La première, c'est qu'aux interfaces entre disciplines, il y a vraiment des étincelles totalement inattendues. Nous voyons émerger des programmes transversaux auxquels je n'aurais jamais pensé personnellement. L'autre raison, c'est qu'en instaurant la règle que les chefs d'unité ne soient pas les pilotes de ces programmes, nous avons fait émerger des chefs de projets en plus grand nombre, et souvent plus jeunes, et nous avons libéré beaucoup d'énergie. Je crois que c'est une des clés de la réussite de ce programme.

Cela présuppose un système d'évaluation très structuré.

– Effectivement, nous avons revu les systèmes d'évaluation pour permettre la promotion au mérite et non plus à l'ancienneté. C'est une petite révolution. Nous avons aussi introduit un peu d'instabilité fonctionnelle là où, auparavant dans cette maison, quand on avait une unité de recherche, on l'avait jusqu'à la fin de ses jours...

L'évaluation des scientifiques repose sur le jugement par les pairs. C'est une règle d'or qui est tout à fait essentielle. S'agissant de l'activité scientifique, la hiérarchie n'a pas à juger seule de la qualité de la science, même si elle a son mot à dire sur la cohérence des programmes de recherche avec la stratégie d'ensemble.

Les évaluations sont faites par un conseil scientifique qui comprend des membres extérieurs et qui analyse tous les dossiers sur la base de la qualité des publications, les brevets n'ayant à peu près aucune place. C'est une évaluation serrée et compétitive. Mais il y a également beaucoup d'activités de «service» qui ne sont pas de nature scientifique, par exemple celles qui participent activement à la formation, aux groupes de travail transversaux, ou les correspondants des départements dans divers domaines (informatique, international, valorisation, communication, qualité...). Il faut également les évaluer sinon on entre dans un conflit «je ne vais plus rendre service car je perds du temps et cela diminue le nombre de mes publications». Ici, c'est un jugement

par la hiérarchie et par les «clients», non par les pairs.

Par ailleurs, nous avons cherché à apporter du sang neuf et à mettre une certaine pression sur l'establishment en recrutant des jeunes scientifiques de grand talent. Ces derniers, sous réserve de faire leurs preuves sur leur projet, seront ensuite candidats pour avoir une unité de recherche...

Et comment réussissez-vous à manager cela ?

– Il faut énormément de contacts, de dialogue, de communication. La difficulté a été de trouver les relais. L'Institut Pasteur est une institution qui était extraordinairement verticale. Le Directeur Général avait presque tous les pouvoirs et était responsable de tout. J'ai cherché à déconcentrer, à donner des pouvoirs à d'autres, à créer un étage de responsabilité intermédiaire avec des personnes motivées pour faire fonctionner l'institution. Vous remarquerez par exemple que les directeurs de départements sont nommés par la direction, après une procédure de consultation, ce qui n'est pas sans importance. Dans le passé, ils étaient élus et se présentaient alors comme des défenseurs de leurs mandants contre une direction qui était vécue, par définition ou par construction, comme orthogonale par rapport aux intérêts locaux.

L'équipe de direction de l'Institut Pasteur est atypique. On met à la tête d'une telle institution une personne qui est un scientifique, pas forcément formée pour manager une entreprise d'environ trois mille personnes. En constituant l'équipe de direction j'ai eu la chance de pouvoir m'associer à un certain nombre de personnes issues du monde académique ou administratif mais aussi venant de très grandes entreprises privées. Les capacités de management sont ainsi complémentaires. Cela crée d'ailleurs des chocs culturels qui sont parfois assez intéressants. Il y a quelques étincelles amusantes entre la conception des privés purs et durs et d'autres qui ont été habitués à l'université toute leur vie. C'est une richesse qui est à mon sens tout à fait considérable.

En résumé, quelles sont les clés d'une recherche performante ?

– A mon avis, le facteur clé de succès dans une institution comme Pasteur, c'est que les pasteuriens y croient. A l'Institut Pasteur on peut parler de «mission» sans que personne ne ricane. L'histoire n'est pas un poids, au contraire. Ensuite, la communication, qui permet de faire comprendre l'intérêt des choses, d'expliquer que les changements sont faits pour le bénéfice de l'institution et non par je ne sais quelle volonté manichéenne. Cela représente énormément de contacts, de dialogue, de communication. Tout le monde y travaille. Le restaurant d'entreprise est un lieu de communication active. L'unité de lieu - toutes les équipes étant sur le même campus à Paris - nous aide beaucoup. Nous avons une efficacité supérieure à celle d'autres institutions dispersées sur le territoire.

Cela repose également sur l'implication du management à tous les niveaux.

Enfin, le respect est capital. Le milieu scientifique est dur. Le système d'évaluation est anxiogène parce qu'il est omniprésent et incessant dans la sphère scientifique et qu'il a des conséquences lourdes sur l'activité et la carrière des personnes. Le respect, exprimé en paroles et en actes, est indispensable pour compenser. D'où l'importance de l'adhésion aux valeurs pasteuriennes qui donne sa cohésion à l'institution.

LA REVUE

Au programme

**une série de 6 articles
sur l'art
de la transformation**

1 DU PROJET A LA TRANSFORMATION

Pourquoi s'intéresser
à la transformation ?
Actualité et intérêt du concept
- Comment définir la transformation,
notamment par rapport au
traditionnel «projet de changement» ?
- Qui, dans l'entreprise, peut et doit
porter l'enjeu de sa transformation ?

2 PAS DE TRANSFORMATION DURABLE SANS TRANSFORMATION DES COMPORTEMENTS

Comment faire évoluer
les comportements ?
- Les leviers classiques et leurs limites
- Les vrais leviers
- L'organisation
- Les bons comportements

3 NE MISEZ PAS TOUT SUR LE PROJET !

Le mode projet revisité
par la transformation :
- De la production d'un objet...
à la réalisation d'un changement
d'organisation
- L'engouement pour le «grand» projet
- Point de vue sur Six Sigma
- Complexité maximale : les projets
de mise en place d'un ERP
- Nouveaux facteurs de succès

4 TRANSFORMATION & STRATÉGIE

Comment orienter
la transformation ?
- Quels sont les liens entre
transformation et stratégie ?
- Pourquoi et comment distinguer,
dans le champ de la transformation :
* la zone de l'ordre & la zone de
l'autonomie
* le domaine de la commodité
& le domaine de la différenciation

5 HOMMES & ENERGIE

Comment trouver, générer,
mobiliser, canaliser l'énergie ?
- Le capital humain : discours et
réalités
- Les 2 grandes familles de stratégie
de changement. Comment les combiner ?
- La logique et le programme
de transformation
- Les principes d'action Kea

6 «LES BELLES HISTOIRES» DE TRANSFORMATION

Présentation de quelques cas
de transformation décodés en
fonction de notre grille de lecture

Pour toute information,
vous pouvez contacter
Laurence Dothée

Kea&Partners
76, avenue Pierre Brossolette
92240 Malakoff

tél.: 33 (0) 1 40 84 74 00

fax : 33 (0) 1 40 84 74 10

laurence.dothee@kea-partners.com

larevue@kea-partners.com

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001. Elle compte aujourd'hui soixante-dix consultants, provenant des plus grands cabinets.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.

