

## L'IE comme maîtrise de la complexité : un exemple, *LE DEFI* français

Engagée dans les régates de la 32<sup>e</sup> America's Cup, l'équipe du *DEFI* a, récemment, fait appel à un surprenant partenaire : le cabinet ILM (Innovation Live Management). Drôle de partenariat !

Plus qu'une signature visuelle sur la bôme du Class America barré par Philippe Presti, il s'agit d'un contrat de prestation pour améliorer la gestion de ce projet pour le moins ambitieux : ramener un jour l'America's Cup en France. Plus qu'un défi technique, un défi humain...

Entretien avec Jacques Civilise, fondateur du cabinet ILM et de méthodologie DRHEAM® qui nous explique pourquoi cette démarche originale permet de relever les défis les plus fous.

**R.IE :** Pourquoi un tel besoin de renouvellement dans la gestion de projets ?

**Jacques Civilise :** La montée de la complexité et son cortège de concurrence, réduction des délais, des coûts, et exigences de qualité qui ne cessent de croître, conduisent inexorablement les équipes projet à dissiper une part considérable de leurs énergies créatives, et de leurs budgets, dans la résolution d'innombrables problèmes d'interfaces humaines et techniques.

Ce phénomène est encore amplifié depuis quelques années par la nécessité vitale et stratégique de développer l'innovation, avec une explosion sans précédent du volume, de la vitesse de circulation, et donc des coûts, des informations à analyser, trier, traiter, et stocker. Il est donc devenu urgent d'inventer un nouvel art du management de projet, une nouvelle forme d'intelligence économique pour répondre à cette problématique générale.

Il est intéressant de noter que nous avons eu à résoudre ce problème lors des développements des innovations des véhicules gammes moyennes et supérieures de Renault de 1998 à 2002, et que, dans un univers a priori très différent, nous avons dû faire face à ces mêmes types de difficultés dès 2003, avec l'équipage du bateau *LE DEFI*, "prospective challenger" pour la prochaine America's cup, dont les premières régates dites Act1, Act 2, Act 3 se sont déroulées à Marseille et à Valencia en septembre et octobre.

**Quels sont les modèles existants de conduite de projets ?**

D'une manière simple, on peut dire qu'il existe deux grands types de processus. En effet, pour répondre aux besoins des développements et de réalisations, d'abord centrés sur des logiques de composants, il a fallu organiser des structures très hiérarchisées, à une dimension verticale, où la possession des savoirs et des pouvoirs allait de pair avec la capacité cérébrale à intégrer toutes les informations nécessaires au succès.

Puis, avec l'apparition des logiques de fonctions, puis des logiques de systèmes, il a bien fallu constater que, peut-être pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, le flot d'informations généré dépassait la capacité d'assimilation d'un seul cerveau.

Afin d'apporter une réponse managériale satisfaisante, des experts ont mis au point cette animation matricielle, transversale en deux dimensions, verticale et horizontale, qui fait la force du pilotage en mode projet. Et ainsi, grâce à une nouvelle forme d'intelligence collective, on a pu retrouver la maîtrise des informations, et le chemin de la réussite, mais sans toutefois se débarrasser de certains conflits d'intérêts entre savoirs et pouvoirs.

**Ces modèles vous semblent-ils adaptés à la société de l'information ?**

De nombreux appels montent depuis de nombreuses années, émanant d'experts et de chercheurs éminents, qui suggèrent

**De l'obligation d'échouer... pour réussir !**

La logique du progrès imprègne complètement la civilisation occidentale. Cette logique est liée à notre "croyance au progrès", qualifiée de plus ou moins linéaire. Appliquée à l'innovation, cette logique, ces habitudes, font qu'il est des lieux et des moments où l'on "met en œuvre une innovation", bien souvent générée ailleurs, dans un autre espace géographique, fonctionnel et temporel.

Lorsque l'on décrit cette "mise en œuvre", on ne parle que des histoires qui ont débouché sur la mise d'un nouveau produit sur le marché. On oublie les processus avortés, les essais qui n'aboutissent pas, et quand, néanmoins, on évoque ces "cas difficiles", les causes de l'échec sont presque toujours présentées comme techniques. Le point de vue sélectif, biaisé, sur ce qui s'est produit empêche de constater la déperdition, les échecs et bloque donc les améliorations futures.

Toute innovation procède d'abord d'une bataille frontale contre l'existant. La nouvelle façon ne peut voir le jour que sur le cadavre du processus antérieur. Et cet affrontement ne peut se résoudre dans le cadre des processus organisationnels classiques, qu'ils s'appuient sur le "staff and line" ou sur l'organisation matricielle croisée de projets.

Ce que décrit Jacques Civilise, lequel s'appuie sur sa longue expérience de "bataille permanente pour l'innovation", c'est une ébauche de méthode pour sortir de la pratique perverse de "mise en œuvre". L'idée : construire en même temps les nouveaux processus techniques, leurs applications et les organisations qui vont les produire. Un défi, une démesure...

J. MAGAUD  
[jmagaud@a-d-r.fr](mailto:jmagaud@a-d-r.fr)

## L'IE comme maîtrise de la complexité : un exemple, *LE DEFI* français

une nouvelle conception de l'entreprise, élargie pour les uns, modulaire pour d'autres, ou managée "aux interfaces" pour les derniers.

Effectivement, l'innovation ne peut plus se contenter des méthodes traditionnelles de "gestion" de projet, et de cette logique si répandue de R & D, où on est censé faire le "transfert" de l'innovation de la recherche vers le développement, et qui conduit au "taux de mortalité" élevé que l'on connaît bien.

En effet, l'univers du management habituel est irrigué par un mode de pensée, basé sur un socle culturel et structurel historique, construit sur des schémas déductifs, des logiques de résolution de problèmes et des systèmes de compétitions individuelles, et où les concepts de gestion linéaire du temps et des activités trouvent leur légitimité, au cœur des prétendues certitudes.

Mais l'homme étant ce qu'il est, cloisonnements, clivages internes, et externes, horizontaux et verticaux et parfois conflits d'intérêt, ont souvent très vite fait de transformer les belles intentions initiales en autant de dérives et de divergences extrêmement coûteuses.

### Quels sont les liens entre l'IE et la gestion de projets ? Quel nouveau modèle proposez-vous ?

Il y a une urgence à superposer aux habitudes existantes une logique de maîtrise et "d'accompagnement", avec une véritable démarche de "conduite dynamique" de projet, où l'innovation devient le trait d'union organisé qui relie R avec D.

Mais le problème est bien de traduire ces idées, et bien d'autres, en réalisation

opérationnelle et transposable, pour répondre à ce besoin d'une nouvelle intelligence collective, en phase avec l'intelligence économique. L'IE. n'est pas seulement la recherche de l'information, mais également le décodage, la validation, la communication et le partage de ses contenus et de son sens.

Le modèle de management que nous proposons, et que nous avons baptisé DRHEAM® - Développement de Relations Humaines et Applications Management - est en rupture avec l'approche traditionnelle. Le modèle DRHEAM® permet, en effet, de passer à un mode de pensée adapté à la complexité et la maîtrise de l'incertain, en s'appuyant constamment sur des schémas inductifs, des logiques de prévention des risques, et des démarches non plus individuelles, ni même seulement collaboratives, mais réellement coopératives.



LE DEFI lors d'une régata

Crédit photo : Y. CHIR - ILM

Il organise le management "orbital" simultané des interfaces technologiques et humaines, dans un système de boucles circulaires, en rupture avec les notions de tâches et d'activités si répandues, pour faire la place à une ingénierie méticuleuse de l'action et des résultats pertinents : "l'Ingénierie de Processus Coopératifs®", où l'humain est indissociable de la science, où la raison est indissociable de l'intuition et où la convergence est alimentée par la communauté d'intérêt.

#### Et comment se passe la collaboration avec LE DEFI ?

Cette association au DEFI et à la Coupe de l'Amérique représente quelque chose de grand, le must ! C'est bien évidemment une grande image de marque pour nous, un vrai défi ! Et pour répondre à votre question, il suffit de rapporter le sentiment de Luc Gelisseau, co-manager du DEFI lorsqu'il confesse qu' "à l'issue de la campagne de l'America's Cup en 2003 et notamment au moment du bilan, il nous est apparu nécessaire de progresser dans le domaine du pilotage des projets. Nous avons donc décidé de faire appel à une compétence extérieure : Jacques Civilise, un praticien reconnu, qui était prêt à s'impliquer fortement à nos côtés. Nous avons été très séduits par sa méthodologie DRHEAM® et par son logiciel support. (...). Ses conseils et l'assistance au pilotage apportée par ILM sont devenus indispensables. La démarche a été extrêmement bien accueillie au sein de l'équipe d'autant qu'elle s'est inscrite à un moment clef (...)."

Que rajouter de plus !

#### Enfin les problématiques du DEFI sont les mêmes que celles de l'entreprise ?

Exactement ! D'ailleurs LE DEFI est une entreprise ! C'est une S.A., dont le fonctionnement ressemble par de nombreux aspects à une écurie de Formule 1 : tous les objectifs sont mis sous tension

en vue d'atteindre le meilleur niveau mondial de la discipline ! On découvre donc que l'America's Cup est aussi un sport mécanique, où le matériel a une importance capitale et où la moindre défaillance peut entraîner la défaite, dans un jeu où il n'y a pas de second ! On retrouve dans la conception, la fabrication, la mise au point, et le développement beaucoup de problématiques scientifiques et techniques : l'aérodynamique, l'hydrodynamique, les calculs de structures, coque, mats, appendices, gréements, avec du carbone partout, l'électronique, l'hydraulique, l'informatique, et bien d'autres encore. Comme en F1, tout est calculé à la limite par les meilleurs experts pour gagner du poids partout et augmenter au maximum la puissance (la surface des voiles) dans le cadre d'un règlement très strict.

On retrouve aussi tout naturellement dans un Team qui atteint 100 personnes et avec un budget de 45 millions d'euros, toutes les autres problématiques de l'entreprise, qu'elles soient humaines, relationnelles, commerciales, de communication et surtout financières. Ce dernier point étant particulièrement crucial, puisque LE DEFI recherche des partenaires prêts à s'engager à ses côtés avant avril 2005. En effet, il est très important de ne pas prendre du retard dès le début de la campagne, sur des "grosses cylindrées", comme BMW-Oracle ou Alinghi, pour lesquels la presse parle de budgets de 80 à 100 millions de dollars U.S., voire plus. LE DEFI est persuadé de pouvoir faire



Jacques CIVILISE

une belle prestation dans l'America's Cup, avec un budget bien moins important, parce que ses modes opératoires ne sont pas et ne seront pas les mêmes, notamment au niveau des salaires, par exemple.

Et c'est justement pour se doter d'un accompagnement opérationnel dans la maîtrise du "passage à l'action" et la mise en "convergence coopérative" de toutes ces problématiques et de toutes ces expertises, que LE DEFI a fait appel à notre modèle DRHEAM®. Nous sommes donc très heureux des résultats obtenus à l'issue des régates 2004, puisque comme vous le savez, LE DEFI se classe 5<sup>e</sup> juste derrière les trois "grosses" écuries et le DEFENDER, et donc premier des "petits", devant K-CHALLENGE, l'autre challenger français, SHOSHOLLOZA, le bateau sud-africain, et +39-CHALLENGE, un équipage italien. ☺