



Manager LA COMPLEXITÉ

Après avoir accompli l'essentiel de sa carrière au sein de Renault, Jacques Civilise a développé un nouveau modèle de management de l'innovation et des projets adapté à l'ère de la complexité, et créé son entreprise de consulting pour le commercialiser. **Le secret de cette nouvelle méthode ? Faire travailler les gens ensemble sur un mode vraiment coopératif...**



JACQUES CIVILISE

Aujourd'hui président du cabinet I.L.M. (Innovation Live Management), Jacques Civilise, 58 ans, a accompli l'essentiel de sa carrière chez Renault. Il y est entré en 1970 comme dessinateur d'études. Puis il a occupé des postes dans des activités très variées – mécanique, carrosserie, qualité, achats, fabrication. A la fin des années 1990, il devient chef de projet Innovations sur des nouveaux véhicules qui en contiennent beaucoup, tels que Laguna II, qui inaugure la carte «mains libres», et le système de surveillance de la pression des pneus, ou encore Vel Satis et Espace IV. Ces multiples expériences et sa pratique du sport de haut niveau (voile, moto, ski) l'inspirent pour développer un nouveau modèle de management de projet, baptisé DRHEAM®. En 2002, il crée la société I.L.M., un cabinet de consultants qui commercialise ce modèle auprès des entreprises.

A quels besoins répond le modèle de management que vous avez développé ?

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un défi, celui de la croissance exponentielle de la complexité. En quelques décennies, on est passé d'une logique de composants à une approche par fonctions, puis par systèmes, et l'on parle de plus en plus de démarches «intersystèmes» (voir *R&D* n° 28, p. 12 à 15). Face à cela, les entreprises se sont organisées et ont évolué. Renault, où j'ai passé l'essentiel de ma carrière, a par exemple progressivement adopté une organisation matricielle projets/métiers. Mais la tendance se poursuit et s'accélère; on voit arriver des projets toujours plus complexes, impliquant un nombre sans cesse croissant d'acteurs. Hier, le système de freinage d'une voiture, c'était une pédale, un dispositif hydraulique et quelques éléments mécaniques. Aujourd'hui, son périmètre s'est élargi à l'ABS, au contrôle de trajectoire, à l'antipatinage, à des systèmes qui communiquent eux-mêmes avec beaucoup d'autres composants du véhicule... Et l'on devrait encore franchir un palier avec l'arrivée des technologies «by wire». Tout cela crée de nouveaux besoins en termes de management de projet. J'ai essayé d'y répondre en mettant au point un modèle adapté à cette complexité, en m'appuyant sur mon parcours professionnel au sein de Renault, mais aussi sur mes expériences personnelles, notamment ma pratique de la course au large à haut niveau.

Vous qualifiez votre modèle d'«orbital»... Que voulez-vous dire ?

C'est une expression imagée qui aide à se représenter la réalité d'un projet, innovant ou non, aujourd'hui. Au centre, il y a un noyau, constitué des briques physiques et fonctionnelles du produit ou du service auquel on veut aboutir, ou même d'un projet de changement. Dans le cas du système de freinage d'un véhicule, il se composerait des actionneurs, des bras de suspension, des calculateurs, mais aussi de tout ce qui va avec: sûreté de fonctionnement, archi-

tecture électronique, etc. C'est un cœur technique, presque «scientifique». On remarque au passage qu'il y a déjà de nombreux échanges entre ces différents éléments: ils doivent s'associer physiquement mais également, de plus en plus souvent, communiquer entre eux, en raison du développement de l'électronique. Autour de ce noyau gravite un premier cercle, incluant toutes les entités internes à l'entreprise chargées de réaliser ces briques (directions, services, projets). Elles sont donc en relation avec le noyau, mais aussi, et de plus en plus, entre elles.

Ce modèle comporte également un deuxième cercle...

Celui des entités externes à l'entreprise, à commencer par les fournisseurs, qui, comme chacun sait, jouent un rôle de plus en plus important dans le cadre de ce que l'on appelle l'entreprise «élargie» ou étendue. Eux échangent avec le premier cercle, avec le noyau, mais aussi, et c'est plus nouveau, entre eux. Il faut, par exemple, que les systèmes électroniques développés par des fournisseurs différents puissent communiquer entre eux, ce qui nécessite que leurs entreprises mères se parlent, par l'intermédiaire de leur client, mais aussi en direct. Bref, à travers ce modèle en 3D, on voit bien que tout le monde peut être en relation avec tout le monde, ce qui devient de plus en plus complexe à gérer. L'image laisse également entrevoir que les modes d'organisation séquentiels et verticaux classiques ne peuvent plus, à eux seuls, et de façon spontanée, répondre aux besoins nés de cette nouvelle réalité...

Quelles sont les principales difficultés liées à cette «globalisation» du management de projet ?

Cette communication multidimensionnelle et multidirectionnelle entre tous ces acteurs s'accompagne d'une véritable explosion de la quantité d'informations à gérer. Une tendance favorisée par Internet, qui met les gens en relation instantanée, et fait circuler l'information dans tous les sens. Au final, il y a donc

de plus en plus d'acteurs, d'interfaces, et la quantité d'informations liées à un projet devient colossale. Face à cela, la question est de mettre en place un nouveau processus qui permette de traiter l'information utile, de gagner du temps et d'aller plus vite au «vrai» résultat nécessaire. C'est dans cet esprit que nous avons développé un concept de «contrat de pertinence», qui permet, dans tous les processus de création de valeur d'un projet, de repérer, de valider et de piloter chaque élément, par niveau de pertinence.

En quoi votre modèle permet-il de faciliter les relations entre tous ces acteurs ?

L'une de ses originalités est de donner à tous ces acteurs le temps de se parler, de discuter, de se mettre d'accord, ce

qui est fondamental, voire vital... La démarche consiste à faire travailler les gens ensemble, le plus tôt possible, dans une logique réellement coopérative (et pas seulement collective), ce qui suppose une approche différente. Dans une organisation «classique», par exemple, il est généralement difficile de dire «je ne sais pas», parce qu'on est censé être payé justement pour ce que l'on sait. Mais dans un monde de plus en plus complexe, il devient difficile, voire même impossible, de tout savoir. Face à une situation dominée par l'incertitude, admettre que l'on ne sait pas devient non seulement un droit mais un devoir. Personne n'a individuellement la solution, qui ne peut être bâtie que collectivement, sur un mode coopératif. Ce n'est qu'ensemble que l'on peut trouver

les réponses pertinentes, et définir les chemins des bonnes décisions, dans un monde où elles sont souvent le fruit des interfaces.

Prendre le temps de se parler, difficile d'être contre, mais les entreprises ont-elles le temps ? La sortie d'un nouveau produit s'apparente de plus en plus à une course contre la montre. Les modes changent, la concurrence est mondiale...

Plus une situation est complexe et tendue, et moins il faut confondre vitesse et précipitation, c'est-à-dire performance et activisme. Paradoxalement, pour aller vite, il faut parfois savoir ralentir, pour mieux se donner à fond au bon moment. J'ai appris cela en côtoyant des sportifs, mais aussi des musiciens de haut niveau. Les phases de préparation sont essentielles.

Il faut donc bien structurer ses processus par rapport au temps. Mais pas n'importe comment. L'une des originalités de cette méthode consiste justement à ne pas fixer de planning au départ d'un projet. On commence d'abord par se mettre d'accord sur des référentiels de convergence, puis sur les grandes phases logiques du projet. Ce n'est qu'une fois qu'on s'est occupé des contenus que l'on peut s'intéresser à la durée.

Pas de planning, cela doit être un peu angoissant, non ?

Il y a aussi des plannings, mais leur usage est différent. Un planning n'est pas un outil de pilotage. Avec un planning traditionnel, on bâtit une «sécurisation illusoire» au départ, en décrivant le connu, le certain, le prévu, le tout avec une bonne dose de comportements et d'actions individuels. Mais cela génère généralement un stress énorme à l'arrivée parce que l'on s'aperçoit en cours de route que l'incertain, l'inconnu, l'imprévu et le manque de coopération rendent la convergence fort difficile à obtenir. Le

«La démarche consiste à faire travailler les gens ensemble, le plus tôt possible, dans une logique réellement coopérative, ce qui suppose une approche différente.»



DAVID CARR

DAVID CARR



planning ne doit pas être un préalable, mais une résultante, la conséquence d'une construction patiente et minutieuse, dans laquelle on remonte vers l'amont un nombre important de préoccupations dans un jeu «d'auto-stress» délibéré. De cette façon, on a généralement la bonne surprise de s'apercevoir que l'on arrive ainsi à compacter le temps et à converger, ensemble, et bien plus facilement, vers un «réel sécurisé».

La dimension humaine, ou, si l'on veut, le facteur humain, semble au cœur de votre modèle ?

Lorsque j'ai commencé à mettre en œuvre ce modèle, je pensais que la réussite d'un projet dépendait à 30% des hommes et à 70% des savoirs techniques et scientifiques. Aujourd'hui, je considère que la part de l'humain se situe plutôt autour de 50 à 70%... Tous ces systèmes et organisations reposent certes sur des expertises de plus en plus pointues, mais qui sont portées par des êtres humains, qui ont leurs qualités et leurs défauts... ce qui, inévitablement, rajoute une couche de complexité supplémentaire... Cette méthode en tient compte, en organisant et en structurant la mise en harmonie des «interfaces humaines», l'une des clés de l'agrégation des expertises. Ma société fait donc de l'ingénierie de processus coopératifs.

Vous évoquiez précédemment votre expérience de la régate, dont vous êtes un passionné. En quoi vous a-t-elle inspiré pour vos méthodologies ?

Les parallèles avec le management de l'innovation ou d'un projet sont nombreux. Il y a un point de départ, un point d'arrivée, des étapes incontournables entre les deux, et une infinité de possibilités pour aller de l'un à l'autre. Ajoutez à cela des concurrents féroces et compétents, un milieu, à l'interface entre deux fluides, qui change en permanence (vents, courants, position des



concurrents, etc.) et vous avez à peu près l'image d'une entreprise aujourd'hui. Dans ces conditions, le travail coopératif au sein de l'équipage est une obligation! C'est un ensemble d'expertises individuelles, mais au service d'un projet collectif, dont on ne peut pas descendre en marche. En course comme pour un projet, la performance dépend de la rapidité d'analyse, de l'interprétation d'un grand nombre de variables, de la mise en commun de l'information, de la vitesse de prise de décision, etc. Sur un bateau, si l'équipage ne fonctionne pas sur un mode coopératif, c'est la défaite assurée! Même après quarante ans de pratique, je reste frappé par les écarts de résultat énormes qui peuvent apparaître entre des bateaux pourtant très proches en termes de conception et de compétences.

Votre méthode a d'ailleurs été adoptée par l'équipe du Défi Français*, qui se prépare pour la prochaine Coupe de l'America...

Lorsqu'ils ont fait le bilan de la précédente campagne, marquée par un certain nombre de contre-performances,

les responsables du *Défi Français* ont estimé que ce qui leur avait le plus manqué, c'était justement une méthode de conduite de projet complexe. Car une compétition comme la Coupe de l'America, ce n'est pas seulement un équipage, mais une équipe de 100 personnes, avec de la conception, de la réalisation, de la logistique, un budget à tenir, des fournisseurs, etc. Mais la méthode ne concerne pas l'aspect sportif de la compétition; l'objectif est bien plutôt de soulager les sportifs des aspects de management et d'organisation. De cette façon, ils pourront se concentrer sur l'essentiel, la course!

PROPOS RECUEILLIS
PAR DENIS BAUDIER

* Le *Défi Français* vient de signer un partenariat avec des investisseurs chinois (Genève, en mars 2005) pour la prochaine Coupe de l'America avec un axe France-Chine. Son nom évolue: il s'appelle désormais le *Défi Team China*.