

**Séminaire
Vie des affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} février 2014)

L'ART DE GÉNÉRER DES PROUESSES

par

Jacques CIVILISE
DRHEAM-INSTITUTE

Ronan CIVILISE
DRHEAM-INSTITUTE

Séance du 6 décembre 2013
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

« Donner le goût de la mer... ». En citant Saint-Exupéry, Jacques Civilise donne la clef de son talent si particulier : faire d'un projet une passion collective, bousculant les frilosités, brisant procédures et tabous, fédérant en d'improbables coopérations des individualités parfois si fortes qu'elles mettent en péril la finalité commune. Un vent du large salutaire flotte sur la carrière de ce skipper en entreprise, iconoclaste et modeste, qui sait le plaisir qu'il y a à affronter les défis quand on s'y est bien préparé et le fait partager à ceux qu'il embarque avec lui. Désormais, c'est Ronan Civilise qui suit le sillage paternel avec la même passion, tout en l'élargissant et en apportant la rigueur de la méthode à la démarche issue des intuitions initiales.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jacques CIVILISE

La force d'un équipage

Tout a commencé, il y a trente ans, par un Tour de France à la voile. Cette course venait d'être créée par Bernard Decré sur le principe du Tour de France cycliste : les bateaux, tous identiques, partent de Dunkerque et gagnent Menton par étapes. Je voulais faire de la voile, mais, chez Renault où je travaillais déjà, nous n'étions que deux régatiers. Nous avons donc rapidement recruté les vingt-cinq équipiers nécessaires pour pouvoir nous inscrire, jeunes salariés de Renault comme nous et qui, bien qu'inexpérimentés, voulaient participer à l'aventure. Habituellement, seules des villes recrutaient des équipages pour les représenter. Nous, nous avons fait la démarche inverse en cherchant une ville qui veuille bien nous parrainer : nous avons déjà nos équipiers.

Après quelques premiers contacts infructueux, nous nous tournons vers la municipalité de Boulogne-Billancourt et je me retrouve ainsi, un beau matin, dans le bureau de Georges Gorse, ancien ministre et député maire de la ville. Avec son adjoint Paul Grazziani, Corse donc insulaire comme moi qui suis Antillais, ils me donnent très vite leur accord. Trouvant l'idée excellente pour la communication de la ville, ils nous apportent une partie du budget de base, nous laissant le soin de trouver le reste et de leur garantir la caution morale de Renault.

De retour chez Renault et à notre grande surprise, nous nous retrouvons immédiatement convoqués au plus haut niveau de la toute puissante direction centrale du personnel et des relations sociales (DCPRS). Et là, on nous dit qu'il est inadmissible que de petits employés comme nous traitent directement avec le ministre, au mépris de toute hiérarchie. Nous protestons qu'il ne s'agit que d'une affaire privée et on nous laisse partir en nous demandant toutefois de fournir la liste des participants, ce que nous faisons. S'ensuit une nouvelle convocation et une seconde admonestation, encore plus violente que la précédente : l'une des participantes est une militante communiste notoire distribuant des tracts tous les matins à l'entrée de l'usine ; un autre a fait partie d'un commando qui a séquestré la direction et défenestré matériels et dossiers divers devant les caméras de la télévision ; etc. Pour moi, naïvement, ce n'étaient que des jeunes qui voulaient faire du bateau...

Deuxième problème : les clubs boulois. J'étais licencié au Club olympique de Billancourt (COB), uniquement parce qu'il avait des accords avec les Glénans, où j'étais moniteur. Mais le COB était le club du comité d'entreprise dont tous les dirigeants étaient, soit militants à la CGT, soit membres du PCF... L'Athlétic Club de Boulogne-Billancourt (ACBB) était de tendance RPR et c'était le club municipal ! Quant au Boulogne Athlétic Club (BAC), c'était le club maison de Renault, soi-disant indépendant mais en réalité bien tenu en main par la direction. Et nous, nous étions au milieu de tout ce beau monde !

De plus, la jalousie a fait son œuvre : chacun des clubs avait une section voile de deux cents cinquante personnes ; nous, nous étions vingt-cinq, mais nous avons un budget dix fois supérieur au leur ! Nous avons donc subi des attaques de tous côtés, à tel point que le comité d'entreprise a été jusqu'à menacer de porter plainte contre la direction pour détournement d'activité sociale, arguant que c'était à lui de gérer les fonds qui nous étaient destinés. Et comme un article est paru dans la presse parlant « du bateau du CE », cela m'a valu une nouvelle séance d'explications, à la mairie cette fois... Nous avons alors frôlé le coup de poing avec les gars du CE car, suite à cet article, j'ai exigé qu'ils publient un démenti par voie de presse.

L'histoire s'est terminée par une convocation chez le secrétaire général du groupe Renault qui nous a demandé d'abandonner nos licences au COB pour les prendre au BAC. Mais cela impliquait d'expliquer à Georges Gorse qu'il allait falloir dissoudre l'association que nous avions créée à son instigation. Manifestement, les collaborateurs du secrétaire général avaient omis de l'informer de ce détail... Furieux contre eux, il nous a alors donné son accord pour

poursuivre ce qui allait être, cinq ans durant, une formidable aventure. Moi qui ne voulais que faire du bateau, j'avais déclenché une affaire d'État !

Cette aventure m'a appris l'importance de relations humaines de qualité et l'absolue nécessité de prendre en compte l'environnement d'un projet avant de le démarrer, 80 % des conditions de sa réussite dépendant de cet environnement. J'ai également découvert à cette occasion la force d'un équipage. J'avais dit à Georges Gorse : « *Nous irons tous ensemble au bout de ce que nous avons commencé ensemble* » et c'est ce que nous avons fait.

La puissance du rêve et de la passion

À l'issue de ce premier Tour de France, je vois, un jour, entrer dans mon bureau un jeune garçon. Renault organisait alors chaque année un concours parmi cinq cents jeunes dont les deux meilleurs aux essais chronométrés gagnaient une saison complète de course, tous frais payés, en Formule Renault. Ce jeune homme était le gagnant de l'année précédente et il arrivait au terme de sa saison payée par l'entreprise mais souhaitait poursuivre, ne se voyant pas retourner dans un bureau. Le règlement ne le lui permettait pas mais Renault lui avait dit que, s'il en trouvait les moyens, l'entreprise lui en laisserait la liberté. Après de multiples fins de non-recevoir de la part de sponsors potentiels, il était donc venu me voir en me disant : « *Je ne sais pas comment vous faites, mais je vous vois à la télévision parler de votre Tour de France à la voile. Est-ce que vous pouvez m'aider ?* »

Je ne connaissais rien à la compétition automobile et le championnat démarrait cinq mois plus tard. J'étais un peu saturé de voile, alors, pourquoi pas ? Chat échaudé craignant l'eau froide, je me précipite aussitôt à la direction du personnel, endroit que je connaissais désormais fort bien. Là, j'explique l'affaire à un directeur totalement incrédule qui me dit que c'est juste impossible mais que, si je trouve les moyens de le faire, oui, il me donnera son autorisation.

Mais comment faire ? Puisque cette fois-ci, mes relations avec la direction de Renault étaient apaisées, pourquoi ne pas retourner voir la mairie de Boulogne ? Georges Gorse, dont j'ignorais qu'il était amateur de sport automobile, me reçoit donc une nouvelle fois, s'étonne que ce nouveau projet n'ait rien à voir avec la voile mais appelle derechef son directeur de la communication qui donne son aval. « *Que vous faut-il ?* », me demande alors Georges Gorse. Je lui réponds : « *D'abord, votre confiance, Monsieur ; ensuite, un peu d'argent.* » La réponse, incroyable, arrive aussitôt : « *La confiance, Monsieur Civilise, vous l'avez déjà. De l'argent, on va vous en trouver.* » Puis, se retournant vers son directeur de la communication : « *Faites donc un chèque à ces jeunes gens.* » Et ce dernier me confie en aparté qu'il n'a jamais vu le député-maire prendre une décision aussi rapide !

Cela se passait au mois de novembre. Deux mois plus tard, ayant travaillé comme des fous et ayant bouclé le budget de fonctionnement, nous avons monté une écurie, Boulogne Promotion Automobile BPA 92, acheté un camion atelier et embauché deux mécaniciens en contrat à durée déterminée. Mi-janvier, je retourne voir le directeur du personnel, sidéré, qui m'accorde huit semaines de congés payés, nous fournit un break de service, l'essence pour l'année et tous les billets d'avion pour nos déplacements sur les circuits. Petit problème : nous avons tout, sauf la voiture ! Nous avons fait le pari que, si nous montions toute la structure, Renault nous fournirait la monoplace. Déception : « *Nous vous avons promis de vous apporter notre soutien si vous vous débrouilliez seuls. Donc, vous vous débrouillez seuls !* » Grand moment de désarroi : nous n'avons pas un centime pour acheter une voiture et nous n'en trouvons ni d'occasion, ni en location...

Mon père avait coutume de dire « *Aide-toi, le Ciel t'aidera* ». Nous nous étions sans doute beaucoup aidés car le Ciel nous a, à son tour, beaucoup aidés. Sur ces entrefaites, je rencontre une personne qui avait construit seul sa voiture en trois ans et me dit : « *Je te donne tous les plans. En contrepartie, quand tu feras tes pièces et ton jeu de rechange, tu en fais un autre pour moi.* » Il nous restait deux mois et demi. Banco, on décide de construire la voiture ! Et le 30 janvier 1987, un journal interne de Renault, qui communiquait sur toutes les étapes de

notre aventure, annonce : « *BPA 92 vient de décider de se lancer dans la construction de sa propre monoplace. Une liasse de plans est là, sur le bureau, angoissante presque. D'autres dessins arriveront au fur et à mesure de leurs mises à jour. Lebranchu commence à découper les premières tôles d'aluminium. Mais pas une pièce mécanique n'est encore fabriquée.* » Et, le 30 mars suivant : « *Élise HM02 roule !* » En deux mois, toutes les pièces ont été fabriquées gratuitement, une à une, grâce à l'aide des trente sociétés qui se sont jointes à nous, et Renault qui nous a finalement apporté son aide, en particulier par le biais d'une dizaine de directions dont Alpine pour la mise au point du moteur. Le mardi soir, celui-ci était mis en place et la voiture démarrait aussitôt ; le vendredi suivant, elle partait en essais de qualification et le dimanche, le pilote gagnait sa première course !

De cette affaire-là, j'ai appris la puissance du rêve et de la passion grâce à quoi nous avons embarqué quarante partenaires dans cette aventure. J'ai également appris la force de la coopération et de la solidarité, du "un pour tous, tous pour un". À une époque où n'existaient ni e-mails, ni SMS, nous n'avons passé aucune commande formalisée, n'avons fait aucun planning et tout a cependant fonctionné, uniquement sur le respect de la parole donnée et des engagements.

J'y ai également découvert, sur le modèle du 20/80, le *Pareto de la valeur à créer*, qui est désormais au cœur de la méthode DRHEAM : 80 % des résultats peuvent être obtenus avec 20 % de l'énergie que l'on y consacre habituellement. Pas un geste, pas une parole, pas un regard, pas une poignée de mains ne sont faits s'ils n'apportent pas de la valeur au regard de la finalité. Je me suis ainsi fait quelque peu mal voir de ma hiérarchie à qui j'ai annoncé que j'allais désormais leur désobéir à 70 %, leurs procédures m'obligeant à faire, dans cette proportion, des choses qui ne créaient aucune valeur. Cela a donné des résultats tels qu'à certains moments, il m'a été interdit d'en faire état !

Les pare-brise

À la suite d'un certain nombre d'audits innovation menés dans la direction des achats, à laquelle j'étais rattaché à cette époque, j'étais parvenu à la conviction qu'un nouveau type de pare-brise athermique pouvait être monté sur tous nos véhicules. Cette innovation, nécessitant huit couches de particules d'argent et de titane sur le film de PVB (polyvinyle butyral) situé entre les deux couches de verre, a la particularité de bloquer 100 % des infrarouges contre 55 % pour le verre teinté et seulement 10 % pour les pare-brise classiques. Je m'en étais expliqué dans un certain nombre de comités, ce qui m'avait valu un premier clash avec la direction de l'ingénierie qui craignait des phénomènes de corrosion et avait fini par opposer son veto. Le second problème était le coût de cette innovation, triple de celui des pare-brise habituels. J'ai donc créé un démonstrateur, fait de lampes infrarouges placées derrière un spécimen de chaque pare-brise, afin que chacun puisse percevoir concrètement l'avantage des propriétés athermiques. Le directeur du produit, enthousiasmé, m'a aussitôt demandé le dossier pour le défendre auprès du président Louis Schweitzer qui a été séduit.

Les choses sont redescendues en septembre vers le comité d'innovation plénier de Renault, où s'est déroulée une explication musclée entre partisans et opposants. Et, en séance et à ma grande surprise, on m'a nommé chef de projet et mis au pied du mur. J'avais initialement proposé que l'on équipe la seule Safrane, en un an, mais, désormais, c'est toute la gamme que l'on me demandait d'équiper ainsi et ce avant l'été, soit en neuf mois. Puis Yves Dubreil a voulu cette innovation pour sa nouvelle Laguna qui sortait en mai. Et comme Alain Cabanne sortait la Twingo Alizé en février, il a surenchéri lui aussi, ne me laissant plus que cinq mois... Saint-Gobain m'annonçait des délais de quatre à six ans avant de pouvoir nous livrer. Cela m'a valu quelques ricanements...

Une mission aux États-Unis plus tard, j'avais vérifié que PPG, notre fournisseur américain, avait les moyens de tenir les engagements qu'il avait pris envers nous. Ses installations étaient prêtes, car il avait cru trop tôt en ce nouveau produit ; ses machines étaient donc sous bâche car, sans doute pour des raisons identiques à celles de Renault, les autres constructeurs

hésitaient et il ne fournissait que sept cents prototypes par an pour l'Audi A8. En lui proposant de ramener le prix unitaire du pare-brise d'un indice trois cents à un indice cent vingt, ce que demandait la direction du produit, je lui offrais un marché de deux cent cinquante mille pare-brise par an, rien que pour la Laguna. Il n'a pas hésité !

Nous n'avions donc plus que cinq mois pour réaliser toute la chaîne de valeur, la définition du produit et des *process*, les homologations, la production, etc. Habituellement, l'habilitation d'un nouveau site de production prenait un an : là, j'introduisais deux nouveaux sites, l'un en Allemagne de l'Est, pour la Twingo, et l'autre, aux États-Unis, pour la Laguna.

J'avais dit : « *Il faut transversaliser la transversalité* », formule qui avait eu son petit succès. Toutes les équipes projet étaient en effet concernées et il nous a fallu mettre en place des jeux d'interactions croisées en tous sens, ces coopérations improbables qui sont la base de la méthode DRHEAM. Toutes les directions de Renault, désormais ralliées au projet, ont alors été d'une connivence absolue, assumant et partageant les risques et les transgressions obligatoires du fait des délais qui nous étaient impartis. Ainsi, une règle interdisait d'importer des pièces de l'étranger sans deux mois de stock de sécurité en France : il était évident que cela nous était impossible. Pour la Laguna et malgré des volumes importants, nous avons donc fait du juste-à-temps avec les États-Unis : les pièces fabriquées là-bas étaient transportées en bateau jusqu'en Allemagne, chargées dans des camions et distribuées dans les usines en France, le tout sans aucun stock. Cela n'a été possible que parce que toutes les directions ont joué le jeu.

Donner le goût de la mer

Cette affaire des pare-brise enfin réglée, je me demandais ce que je pourrais bien trouver d'intéressant à faire. J'ai rencontré Yves Dubreil qui m'a expliqué qu'il avait une obligation de réussite sur la Laguna II. Mais, avec le festival d'innovations que ce modèle apportait, il recevait chaque jour une pile de rapports expliquant que ce qu'il demandait était impossible à réaliser. Comme il avait constaté, sans trop comprendre comment, que ce que j'entreprenais réussissait envers et contre tous, après avoir fait signer ma nomination par Carlos Ghosn, il m'a fait venir à ses côtés. Quinze jours plus tard, se tenait le premier comité de programme qui réunissait les comités de direction des projets Laguna II, Vel Satis et Espace IV. Il me demande alors de leur expliquer comment j'allais faire. Je n'en avais pas la moindre idée ! Me retrouvant devant l'impressionnante assemblée de tous ces gens qui m'étaient, pour la plupart, inconnus, je leur ai juste lu ce texte de Saint-Exupéry : « *Par contre, si je communique à mes hommes l'amour de la marche sur la mer, (...) alors tu les verras bientôt se diversifier selon leurs mille qualités particulières : celui-là tissera les voiles ; l'autre dans la forêt par l'éclair de sa hache couchera l'arbre ; l'autre encore forgera les clous et il en sera quelque part d'autres qui observeront les étoiles pour apprendre à gouverner. Et tous cependant ne seront qu'un. Créer le navire ce n'est point tisser les voiles, forger les clous, lire les astres, mais bien donner le goût de la mer (...)* »¹. Et je me suis assis en disant : « *Voilà, Messieurs, ce que je vais faire.* » S'en est suivi un moment de stupeur générale...

En extrapolant à la puissance dix ce qui s'était passé pour les pare-brise, j'ai proposé une nouvelle organisation. Pendant deux mois, alors que l'on me pressait d'entamer une démarche commando, je n'ai rien fait. Ou plutôt, je n'ai rien fait d'autre que d'aller rencontrer les vingt-cinq directeurs métiers pour leur expliquer que, pour chacune des innovations, j'allais créer un système orbital, le système matriciel ne fonctionnant plus à ce stade, et que chacune de ces galaxies allait traverser tous l'espace de l'entreprise et de toutes ses directions. Pour m'assurer que tout le monde allait adhérer, j'ai annoncé que si un seul des directeurs ne signait pas l'engagement de s'impliquer sans réserve dans le projet, je rendrais mon tablier et arrêterai tout. En commençant par la direction de la recherche, j'ai alors, de fil en aiguille,

¹ Citation tirée de *Citadelle*, œuvre posthume et inachevée d'Antoine de Saint-Exupéry (Gallimard, 1948).

réussi à faire signer tout le monde. Tout s'est finalement passé comme prévu et toutes les innovations ont été sorties dans les délais grâce aux tandems mis en place entre les pilotes systèmes innovation (PSI) et les managers.

Les principales leçons à tirer de cette expérience sont, avant tout, l'obligation de l'engagement et l'officialisation de la transgression. Chaque direction trouvait en effet des prétextes, en particulier juridiques, pour ne pas s'engager. Nous ne pouvions pourtant pas passer deux années à établir des contrats alors que c'était le délai dans lequel nous devions sortir les voitures ! J'ai donc convaincu le directeur juridique que ce qu'il nous fallait, ce n'était pas un contrat nous prémunissant contre toutes les causes d'échecs possibles, mais une définition des conditions de réussite tenant sur une page, en termes d'organisation, de moyens, de principes et de solutions retenues. Pour chaque innovation, nous avons alors mis en place une convention-innovation, validée par la direction juridique, sur laquelle il devenait possible, pour chacun des directeurs, de s'engager. C'est cette dernière expérience qui a posé les principes fondamentaux de la démarche DRHEAM.

À la fin de ces fantastiques aventures, j'ai voulu créer une sorte de GIGN de l'innovation chez Renault et, pour cela, j'ai rencontré Bernard Long, le directeur des ressources humaines du groupe. Sur ces entrefaites, heureusement pour Renault mais malheureusement pour moi, est survenu le rapprochement avec Nissan. Carlos Ghosn est parti au Japon avec une garde rapprochée, dont Bernard Long, et je me suis retrouvé seul. Quand j'ai dit à Yves Dubreil que je ne pouvais pas continuer seul, il m'a dit : « *Propose une solution !* » J'ai réfléchi et, comme on n'est jamais aussi bien servi que par soi-même, je lui ai répondu : « *Je vais créer mon propre cabinet, comme cela je pourrais modéliser mes démarches et mes outils.* » « *Fonce !* », m'a-t-il répondu, « *tu iras dix fois plus vite dehors que dedans* ». Mais je n'ai pas vraiment quitté l'entreprise puisque Renault est alors devenu mon premier client.

EXPOSÉ de Ronan CIVILISE

L'héritage

Reprendre un tel héritage n'était pas évident ! La question était de savoir si je serais capable de désincarner cette démarche, si personnelle, de Jacques Civilise. Si lui seul avait cette capacité à générer des prouesses, le rêve tournerait court très vite. En regardant ce qui s'était passé dans cette vie de projets, nous avons donc identifié ensemble un certain nombre de leviers

Le premier de ces leviers touche à la question de la représentation (*Connect*) ; le deuxième est celui des perceptions individuelles (*Scan*) ; le troisième est la confrontation (*Team*) ; il s'agit ensuite de générer la coconstruction (*Build*) et, enfin, de maintenir la dynamique (*Run*) afin que tout l'équipage reste à bord du bateau. Ces cinq leviers identifiés et, n'étant ni l'un, ni l'autre, issus du monde du conseil, nous avons décidé de suivre une stratégie de marques et nous avons inventé le modèle DRHEAM (Développement des relations humaines et applications management), que nous avons évidemment décliné sur la DRHEAM TEAM, sur le DRHEAM MASTER PLAN et sur le DRHEAM MONITORING SYSTEM, car il nous fallait outiller cette démarche.

Durant ces dix dernières années, nous avons déployé le modèle et nous l'avons testé dans des univers différents : la Coupe de l'America, le service compétition Formule 1 de Michelin, le train auto directionnel de la Laguna III chez Renault, le sous-marin nucléaire *Le Terrible* de la DCNS, ou Orange Business Services avec un projet stratégique d'*outsourcing*. Sans forfanterie, tout cela marche : à chaque fois, nous obtenons des résultats et notre niveau de jeu augmente. Comme nous l'a dit un jour un patron de Michelin, nous réintroduisons le plaisir dans le projet et dans les équipes.

Mais un autre patron, d'Orange, nous a aussi dit : « *Je constate un appétit féroce de mes équipes pour vos démarches, avec de vrais succès à la clef. Mais maintenant, aidez-moi à "instancier" cela dans la culture managériale de l'entreprise !* » Et là, c'est un tout autre sujet ! En effet, nous obtenons des résultats, mais que reste-t-il dans l'entreprise quand nous la quittons ? C'est désormais la finalité de DRHEAM-INSTITUTE : après être passés de Jacques Civilise seul à Ronan Civilise et à sa petite équipe, il nous faut désormais transférer ces bonnes pratiques et les déployer dans des univers très différents. Nous avons pour cela des partenariats forts avec des acteurs industriels et universitaires. Nous gérons également des projets complexes à l'international comme au Maroc, en Tunisie, en Iran, au Vietnam ou à Singapour.

Le modèle

Le modèle comporte deux phases de préparation : *Connect* et *Scan*, et trois phases d'action : *Team*, *Build*, *Run*.

Dans un projet, on doit prendre en compte des personnes, des technologies, des environnements, et pour les personnes, prendre en compte des émotions, des comportements et des représentations. Dans un projet, de multiples métiers, dont les représentations divergent, sont en interaction : il faut traiter les interfaces. La réussite passe par l'orchestration, la connexion (*Connect*) de toutes ces interactions. Chaque projet est abordé comme un écosystème complexe qu'il va falloir appréhender et manager en travaillant également sur les interactions entre les individus. Comme le disait un patron de l'électronique chez Renault : « *Pour que les systèmes électroniques causent entre eux, il faut d'abord que les hommes causent entre eux.* »

Or, la probabilité pour que les acteurs d'un tel écosystème soient d'accord, au mot près, sur ce que veut dire la réussite de leur projet commun est faible, voire nulle. Dans la deuxième étape, le *Scan*, nous les rencontrons donc de manière individuelle, confidentielle et anonyme, et nous leur posons trois questions : « *Quel est votre rêve ? Quels sont les facteurs de risque ? Quels sont les facteurs de succès ?* » Pour un problème complexe techniquement, on peut alors se rendre compte que les préoccupations sont d'un tout autre ordre. Par exemple, dans le cadre d'un projet complexe de type consortium, on note qu'une conversation sur deux "à la machine à café" tourne ainsi autour de la capacité des personnes à se mettre d'accord ! Cette phase permet donc de rencontrer les acteurs, les écouter et de prendre acte des préoccupations individuelles.

La troisième étape (*Team*) est ce que nous appelons l'*ingénierie des processus coopératifs*. Il s'agit simplement de mettre les gens dans les mêmes unités de temps, de lieu et d'action, chères au théâtre classique. Chaque responsable ayant sa propre vision d'une situation et ses propres enjeux, c'est généralement un soulagement pour lui de pouvoir les partager avec d'autres responsables engagés dans le même projet. Notre travail de gardiens de la cohérence est donc de faire converger les énergies, de façon pragmatique et opérationnelle.

Le cycle *Build* est le cœur du dispositif. L'approche traditionnelle de la gestion de projets est de se focaliser sur une date de livraison et de s'organiser en conséquence. Nous proposons au préalable, de se mettre d'accord, au mot près, sur la finalité du projet, ce qui est généralement loin d'être le cas. Ceci fait, nous définissons chacune des conditions de réussite intermédiaires, l'idée étant de faire, non un rétroplanning mais un rétrochaînage de ces conditions intermédiaires, chaque personne s'engageant sur tel ou tel point relevant de sa responsabilité. Il appartient alors à chacun de s'engager à respecter les conditions de réussite requises et cela, de proche en proche, jusqu'à l'objectif d'ensemble. C'est dans cet interfaçage des conditions de réussite que s'écrit une trajectoire idéale du projet, robuste car coconstruite sur l'engagement individuel de chaque participant, challengé sur la valeur qu'il apporte au projet. Cela passe par le consensus, et la confiance accordée par le groupe à chacun de ses membres.

Ceci acquis, il convient d'assurer le pilotage de la production des résultats par des outils adaptés, et notamment le logiciel DRHEAM MONITORING SYSTEM. C'est la phase *Run*.

Faisons un rêve...

Notre rêve serait de changer le paradigme managérial. Quand nous déployons DRHEAM, à chaque fois, cela marche. Ce que nous constatons généralement dans la démarche classique de gestion de projet, c'est qu'au fur et à mesure de son avancement, les problèmes et les frustrations s'accumulent. Notre démarche de clarification de la finalité, préalable à la reconstruction des conditions de réussite et au pilotage qui en résulte, est un changement de ce paradigme managérial. La sécurisation illusoire des plannings usuels, fait place à une coconstruction qui fait surgir les distorsions de représentations et crée la confrontation dès le début du projet. En y parvenant, cela évite bien des guerres en fin de programme.

DÉBAT

L'œil du maître

Un intervenant : *Il me semble que vous ignorez la force de la menace qui pèse sur les personnes. Le poids des échéances est terrible et les enjeux que vous évoquez sont énormes. Personne ne peut alors se permettre d'être celui par qui l'échec arrive. C'est le facteur qui explique votre pouvoir de mobilisation. « La perspective de la pendaison concentre merveilleusement l'esprit », disait le philosophe anglais Samuel Johnson.*

Jacques Civilise : À l'origine, nous avons effectivement été confrontés à ce genre d'obligation de réussite. C'est précisément pour sortir de ces opérations coup de poing que nous avons essayé de créer un modèle qui puisse se transmettre. L'École centrale, dans son cursus *Executive education*, a inclus un cours intitulé *Performance des opérations*. À l'intérieur de ce cursus, DHREAM est considéré comme une démarche de pilotage de l'excellence opérationnelle. Dans une période de crise comme la nôtre, nous avons besoin d'excellence opérationnelle et d'innovation. On s'aperçoit alors que notre méthode est capable de stimuler la performance et que cela peut se faire dans une certaine sérénité.

Notre démarche est analogue à celle du médecin qui réalise une greffe : si l'on veut qu'elle prenne, il faut un traitement avant, un traitement pendant, et un traitement après. On prend donc le temps de ce traitement préalable : il ne faut surtout pas, sous prétexte de délais courts, négliger cette étape et se précipiter dans l'action. Cette apparente inaction qu'est le temps de la discussion avec les acteurs fait émerger des conditions de réussite essentielles, relevant en particulier de problématiques relationnelles. L'exemple du Tour de France à la voile l'illustre parfaitement : monter un équipage n'a rien de compliqué mais il faut, pour réussir, mettre d'accord tous ces gens qui ont chacun une bonne raison de torpiller le projet.

Int : *S'il y a l'œil du maître qui surveille, il y a aussi l'honneur de réussir collectivement de tels défis. On peut amener les hommes à se motiver sur autre chose que l'intérêt matériel.*

Yves Dubreil : *Le stage de voile est un élément essentiel que vous n'avez pas assez évoqué. Lorsque, dans une entreprise, toute une équipe passe une journée en mer, sur un voilier à la Trinité-sur-Mer, certains contrôleurs de gestion trouvent cela bizarre. Or, c'est quelque chose de fondamental. À plusieurs reprises, j'ai rencontré des gens dont le seul cursus n'expliquait pas les qualités managériales : en fait, c'étaient des skippers de course croisière ou de régates. Le processus de team building sur un voilier est extrêmement intéressant. D'un bateau en course, on ne peut pas descendre !*

Dans l'affaire des pare-brise, il y avait une crainte majeure : faire fabriquer, aux États-Unis et sans stock, les pare-brise de toutes les Laguna n'était pas sans risques. Cela a suscité bien des commentaires ! L'idée du démonstrateur, avec ses trois types de verre, installé dans toutes les concessions pour démontrer la valeur de cette innovation aux clients et leur faire préférer le verre athermique, a été fondamentale. D'autres innovations n'ont pas bien marché car nous n'avons pas assez pris la peine d'en démontrer l'intérêt.

Dans une entreprise, si l'on veut faire de l'innovation de rupture, il faut donc qu'il y ait quelque part un business angel. Ce peut-être le PDG ou quelqu'un de solide à qui il délègue cette mission et qui soit capable de faire front à celui qui lui dit : « Moi vivant, cela ne se fera pas ! » La crainte n'est donc pas le seul moteur : l'excitation et le plaisir de se confronter au risque sont des motivations extrêmement puissantes.

J. C. : Nous sommes intervenus chez Renault sur le projet de voiture hybride, sujet très tendu qui, depuis des années, mobilisait en vain les meilleurs cerveaux du Technocentre. Nous nous sommes alors rendu compte que le sujet était une véritable bombe : il y avait autant d'avis que de directeurs et au moins un farouche opposant à ce projet ! Nous avons alors emmené ces quinze ingénieurs d'élite, en séminaire, en Bretagne et en janvier. Et, dès le premier jour, on a envoyé tous ces directeurs "wincher" sur le bateau, dans les vagues et le froid !

Les deuxième et troisième jours, nous les avons fait travailler en salle de réunion. Et là, nous avons constaté le début d'une convergence sur certains points. De retour au

Technocentre, Jacques Lacambre, le grand patron de la recherche du Groupe, est aussitôt venu me voir et m'a dit : « *Mais qu'est-ce que tu leur as fait ? Ils ne pouvaient pas se voir avant et là, je viens de les voir travailler ensemble !* » Le mécanisme était en train de se mettre en route.

Un deuxième séminaire était prévu en février. « *Je viens avec vous !* », me dit-il aussitôt. Et le voilà un mois plus tard, parmi l'équipage, lui aussi en train de barrer le bateau ! C'est au cours de ce deuxième séminaire que nous avons réussi à les faire se mettre d'accord sur ce que nous appelons les 5USP, les cinq *Unique Selling Points*, c'est-à-dire de formaliser sur un quart de page ce qu'une voiture hybride devait être capable de proposer à son utilisateur, ce sur quoi personne n'avait pu s'accorder durant les quatorze années précédentes.

L'enjeu est l'attracteur final : qu'est-ce que nous voulons vraiment réussir ensemble ? Cette question est structurante. Sénèque disait : « *Il n'y a pas de vents favorables pour celui qui ne connaît pas sa destination.* » Personnellement, je ne pars jamais en mer pour faire des ronds dans l'eau ! Cette destination établie, on peut alors se préoccuper des écueils à éviter. Toute la logique de DRHEAM est directement inspirée de celle du navigateur. Et je persiste à croire que ce travail peut se faire dans la sérénité, sans cette pression évoquée tout à l'heure. Le PDG de Bouygues Immobilier m'a dit un jour : « *C'est quand il fait beau qu'il faut refaire la toiture, pas dans la tempête !* » La pression n'est pas bonne conseillère en la matière.

Ronan Civilise : Pendant dix ans, nous avons été focalisés sur une niche, celle du management de l'innovation. Désormais, notre champ d'action s'ouvre et nous nous intéressons davantage aux projets complexes en termes de nombre d'interfaces qu'il faut faire coopérer au sein d'un même projet. La notion de transgression n'est désormais plus au cœur du modèle, comme ce pouvait être le cas auparavant. En revanche, plus la pression est forte et plus les enjeux stratégiques sont importants, plus l'attracteur final sera déterminant dans la démarche d'alignement des équipes. Désormais, il n'y a plus guère d'entreprises qui ne mènent une réflexion stratégique sur leurs objectifs, mais nous constatons qu'elles ont souvent les plus grandes difficultés à se mettre en ordre de marche pour les atteindre. Aider un tel collectif à y parvenir est ce à quoi nous nous efforçons et je leur cite toujours les mots d'Yves Dubreil : « *On a souvent vu des gens viser l'excellence et ne parvenir qu'à la médiocrité mais jamais l'inverse !* »

S'engager ou pas ?

Int. : *Votre démarche repose de façon quasi exclusive sur des engagements personnels. Comment maintenez-vous la cohésion du système alors que les individus peuvent partir ou changer ?*

J. C. : L'appropriation se fait en deux temps. Le *Scan* permet d'entrer en relation et de faire comprendre aux gens que l'on veut juste travailler ensemble et non pas les contraindre. Ils comprennent ainsi que nous ne jouons qu'un rôle d'animateur et qu'ils peuvent nous faire confiance.

Ensuite, c'est dans la construction du DRHEAM MASTER PLAN qu'ils font réellement ce travail d'appropriation. Nous leur disons : « *Vous avez le droit de ne pas vous engager. Vous ne devez le faire que si vous êtes vraiment convaincus et que vous pouvez apporter votre pierre à l'édifice. Vous pouvez donc ne pas vous engager mais à la condition expresse de dire pourquoi.* » En expliquant leurs raisons de ne pas s'engager, ils vont donner des conditions de réussite qu'ils ne maîtrisent pas mais qui peuvent dépendre de leur voisin. Le MASTER PLAN n'est rien d'autre que cette coconstruction des conditions de réussite.

Quant à la question du turn-over, elle répond à une démarche analogue à celle d'un orchestre symphonique. Le DRHEAM MASTER PLAN représente la partition du chef d'orchestre ; chaque chantier a ensuite sa propre partition, comme l'ont les cordes ou les cuivres ; et chaque soliste a sa propre feuille de route. Pour la voiture hybride de Renault, nous avons ainsi neuf cents conditions de réussite nominales : c'est là que l'emploi d'un outil formel s'avère indispensable. Quand les partitions sont écrites, un instrumentiste peut être remplacé par un autre sans difficulté : ce n'est pas leur compétence technique qui pose problème. Dès lors qu'ils ont accepté de la jouer, il leur faut simplement apprendre la

partition. Comme nous ne connaissons pas leur métier, nous n'exigeons d'eux qu'une seule chose : qu'ils formalisent par écrit le plus clairement possible et sans aucune ambiguïté, ce sur quoi ils sont unanimement d'accord pour exprimer le résultat à atteindre. Et, très souvent, parmi les attracteurs finaux ainsi définis, les participants en ajoutent un, supplémentaire : la reconnaissance concrète, actée par la direction générale, de leur implication en cas de succès.

Int. : *Dans votre DRHEAM MASTER PLAN, prévoyez-vous, face à des difficultés, qu'il faille parfois remettre en cause un process ?*

J. C. : Très souvent, nous amenons les gens à cela. Mais nous ne nous contentons pas de dire qu'il faut revoir tel ou tel *process*, nous revenons toujours à la finalité en demandant quel est le résultat attendu. Ceci posé, les gens comprennent d'eux-mêmes qu'il faut changer des choses pour atteindre le but qu'ils se sont eux-mêmes fixé. Mais, pour certains responsables, cela ne va parfois ni sans une remise en cause de leurs habitudes, ni sans résistances car tous les processus se trouvent de fait impactés puisque nous recherchons une excellence des résultats.

R. C. : Le groupe et son état d'esprit coopératif évoluent au fil du travail. Dans les phases amont, on constate toujours un phénomène normal de protection puis, progressivement, les choses se mettent en place. On ne s'oppose jamais frontalement à une personne. La phase *Team* comporte des phases en groupe et des ateliers en sous-groupes. Nous passons par des étapes de micro collectif qui permettent des appropriations en petit groupe et, de là, des évolutions plus personnelles. Tout cela se passe généralement de façon très détendue, voire ludique. En ce sens, la stabilité du collectif est un élément clé que nous demandons aux entreprises de garantir autant que possible. Il nous est aussi arrivé qu'un participant au séminaire, prenant conscience à cette occasion de son désaccord profond avec l'entreprise, décide par honnêteté de la quitter à l'amiable.

Int. : *Votre méthode s'applique-t-elle au service public ?*

J. C. : Nous avons une demande de la part d'une collectivité territoriale, dans le cadre d'un projet d'intercommunalité. On commence à y parler de logique de résultats, de mode projet, etc. Face à la nécessité de réussir une telle fusion, nous devrions donc démarrer avec eux dès que les élections municipales auront clarifié la donne. Les enjeux sont importants car, une fois réunies, comme le disent les acteurs, l'intercommunalité pèsera plus lourd que la grande ville voisine !

Présentation des orateurs :

Jacques Civilise : praticien reconnu de l'innovation et des projets complexes, il a notamment managé tous les programmes innovation de Renault pour les gammes moyenne et supérieure ; il a capitalisé ses savoir-faire dans un système de management dénommé DRHEAM (Développement des relations humaines et applications management), qui a également "généralisé des prouesses" dans la chimie, le nucléaire naval, l'immobilier, les télécoms et l'informatique, et même dans la Formule 1 et la Coupe de l'America, etc...

Ronan Civilise : ancien élève de l'Executive MBA d'HEC Paris ; il a d'abord été *Innovation Project Manager* au sein du groupe SUEZ ; ensuite, pendant une dizaine d'années, dans différents cabinets de conseil, il a dirigé des missions DRHEAM auprès de grandes entreprises ; en 2012, il a créé la société DRHEAM-INSTITUTE dont l'objet est de déployer à grande échelle le modèle DRHEAM.

Diffusion février 2014