

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Crises et Mutations**

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

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2000)

**LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT  
DE PROJET CHEZ RHÔNE POULENC**

**Florence CHARUE**

Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique  
et

**Jacques CORNILLIAT**

ancien responsable du développement des ressources humaines  
du groupe Rhône Poulenc

Séance du 24 mars 1995

Compte rendu rédigé par Florence Charue

**Bref aperçu de la réunion**

La gestion de projets dont on parle beaucoup dans l'automobile voit aujourd'hui un large développement chez Rhône Poulenc. Mais cette transformation se heurte à une décentralisation poussée de l'entreprise et à une conception du projet longtemps limitée aux réalisations industrielles caractéristiques des industries de process.

Florence Charue montre comment s'est instaurée progressivement de nouvelles pratiques à partir d'expériences différenciées, grâce à un appui constant de la direction générale et un mariage original entre formation et recherche.

*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

## Le management de projets : pourquoi ?

**Jacques CORNILLIAT** : Pour comprendre l'importance aujourd'hui du management par projet chez Rhône Poulenc, il faut souligner les grandes évolutions survenues ces dix dernières années.

La première est une modification profonde dans la répartition des activités du groupe. Elles se divisent en cinq secteurs, dans les "sciences chimiques": intermédiaires organiques et minéraux (produits chimiques de base), fibres et polymères (fibres et fils synthétiques), spécialités chimiques et dans les "sciences de la vie" : l'agrochimie (phytosanitaire) et la santé (médicaments et vaccins). La contribution du secteur santé s'est accrue très nettement pour devenir de beaucoup la plus importante, alors que celle de la chimie a diminué. Cette évolution est à relier aux acquisitions importantes de sociétés dans les secteurs des sciences de la vie et de la chimie de spécialités qui a accéléré l'internationalisation du groupe et aux cessions d'activités de chimie de base.

La deuxième évolution est la croissance de la part de recherche et développement et la diminution relative de l'investissement industriel. Le déplacement vers les activités des sciences de la vie, la montée en puissance des produits de performance dans les secteurs de la chimie et l'accent mis sur l'innovation en sont les causes. En effet, si les secteurs diffèrent par leurs produits, ils diffèrent également par les poids respectifs de l'investissement et de la recherche développement dans leur activité. Ainsi, le secteur de la chimie de base consacre plus de 10 % de son chiffre d'affaires à l'investissement et seulement 2,6 % à la recherche. Au contraire, le secteur de la santé alloue plus de 10 % de son chiffre d'affaires à la recherche et seulement 5 % à l'investissement industriel.

La troisième évolution est l'ouverture vers les clients. Elle s'est manifestée à la fois dans les centres de recherche avec l'implication des chercheurs dans l'appui technique aux clients, dans les usines avec la désignation d'interlocuteurs privilégiés par client et la mise en place d'indicateurs de qualité du service rendu... Elle s'est accompagnée d'une décentralisation du groupe en secteurs et, à l'intérieur des secteurs, en entreprises définies dans un premier temps par produit et récemment par marché.

Ces évolutions sont à relier au contexte concurrentiel de plus en plus difficile de la chimie. La saturation des marchés des grands produits n'est plus récente aujourd'hui. S'y ajoutent l'épuisement des opérations de rationalisation inter-firmes, la concurrence des pays à bas coûts de main-d'oeuvre et l'instauration de normes protégeant l'environnement de plus en plus sévères. La stratégie de Rhône Poulenc a consisté à passer de la chimie des grands produits de base, très capitalistique, à une chimie de fonction. Dans cette activité, la valeur commerciale d'un produit ne se résume pas à sa spécification chimique mais repose sur les propriétés conférées lorsque le produit est utilisé dans une application spécifique. La recherche a un rôle prépondérant, car elle détient la compétence permettant de faire se correspondre des innovations et des attentes des clients.

La diversification des produits, le renouvellement rapide de l'offre par la concurrence, le déplacement vers une chimie de fonction rendent la performance des processus de développement une variable clé de l'efficacité alors que dans la période précédente la rationalisation des processus de production et les économies d'échelles constituaient l'essentiel des logiques de progrès. C'est dans ce contexte que l'accent est mis dans l'entreprise sur le management des projets.

## Le développement du management par projet : quelles transformations en jeu ?

**Florence CHARUE** : Avec cette nouvelle stratégie, la nature des projets à mener dans l'entreprise va changer profondément. Au début des années 90, il existe un professionnalisme de conduite de projets mais il s'exerce essentiellement sur les réalisations industrielles (construction d'unités de production). Un exemple typique en est l'augmentation de capacité d'une usine de phénol, soit un investissement de plusieurs centaines de millions de francs. Le produit est connu, le procédé l'est aussi en grande partie même si un tel investissement est toujours l'occasion d'innover. Le périmètre du projet est limité à la réalisation. Il s'agit de finaliser l'étude du procédé pour définir en détail l'unité, de passer des contrats avec les fournisseurs, d'optimiser l'implantation des principaux appareils et des tuyauteries, de coordonner le chantier et d'assurer l'interface avec le site d'accueil.

Les projets qui deviennent clé dans le nouveau contexte concurrentiel sont ceux de développement de nouveaux produits. Un exemple typique est le développement d'un nouveau silicone conférant des propriétés d'anti-adhérence à un support papier pour étiquettes autocollantes. En font alors partie intégrante la définition chimique du produit en fonction des propriétés recherchées, le choix de la voie d'accès chimique et les choix industriels. Les différentes phases à traverser pour passer d'une idée à un produit commercialisé sont représentées sur le schéma ci-dessous. Les parties grisées correspondent au périmètre temporel du projet alors qu'au début des années 90, il se limitait à la seule phase d'industrialisation (grisé plus foncé).

|                   |             |                                       |  |                   |                         |
|-------------------|-------------|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------------|
| banque<br>d'idées | Faisabilité | Recherche<br>résolution de<br>verrous | Développement<br>t<br>procédé<br>échantillon | Industrialisation | Lancement<br>commercial |
|-------------------|-------------|---------------------------------------|--|-------------------|-------------------------|

Dans les premières étapes (faisabilité, recherche), il s'agit de synthétiser le produit dans des installations de laboratoire et de résoudre les principales difficultés qui peuvent être appréhendées à cette échelle. Le développement du procédé consiste à concevoir un processus de fabrication à échelle industrielle et à l'essayer sur des installations pilotes qui permettent de fabriquer des échantillons représentatifs en quantité suffisante pour faire des tests d'application plus poussés. Il faut ensuite construire l'unité industrielle correspondant au procédé développé. C'est l'industrialisation.

Alors qu'on parle en général du management des projets, il recouvre des réalités assez différentes. On peut en distinguer différents et mettre en évidence les organisations et principes<sup>1</sup> les plus adéquates pour chaque type de projet. Ainsi, la structuration dans l'entreprise des processus de développement va s'accompagner de l'émergence d'organisations, de principes et de méthodes cohérentes avec leurs spécificités. Soulignons les caractéristiques du management des projets industriels de Rhône Poulenc projet qui s'est développé dans les années 80 avant de pointer les évolutions qui se font jour.

### *Les projets de réalisation : des développements sous contrôle*

Dans le projet de réalisation, la demande du client est entièrement résumée dans le cahier des charges : les spécifications du produit et les volumes. Il commence après que le

---

<sup>1</sup>Cf. Navarre C., 1993, "Pilotage stratégique de la firme et gestion de projet : de Ford et Taylor à Agile et IMS", in Giard V. & Midler C. (ed.), *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, Paris, Economica, pp181-215 ;

Clark K. et Fujimoto T., 1991, *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, 409 p.

cahier des charges ait été fixé et se termine avant que le produit ne soit fabriqué et vendu. Le client reste donc à l'extérieur.

La structure mise en place s'apparente à celle que l'on trouve sur les grands chantiers de bâtiment. Le maître d'ouvrage définit ses besoins quant à l'unité de production et le maître d'oeuvre, coordonne les moyens dont il a besoin pour réaliser l'unité qu'on lui a commandée. Ce dernier a pratiquement sous ses ordres l'ensemble de l'équipe (chefs de chantiers, les experts d'instrumentations, appuis du service achat, dessinateurs du bureau d'études...) toutes les expertises étant réunies dans son métier : l'ingénierie.

L'incertitude se situe essentiellement au niveau des délais et des coûts. Un grand nombre d'entreprises intervenant, le retard même minime de l'une d'entre elle peut engendrer des retards en chaîne sur la suite du chantier. Une autre source d'incertitude : réussira-t-on, par la négociation, à tenir le prix que l'on s'était fixé dans le budget ? Les outils de pilotage du projet mettent sous contrôle ces deux aspects et les prévisions comportent une provision pour couvrir les aléas. Sur ces questions d'évaluation des durées et des coûts, une expérience importante a été capitalisée. On connaît à l'ingénierie le coût moyen d'un poste d'instrumentation, d'un mètre de tuyauterie, les délais moyens de préparation de chantier, le nombre maximum de personnes qui peuvent intervenir sur un même chantier... Autant de données qui aident à quantifier un risque de dérive.

### *Les projets d'innovation : l'affrontement d'incertitudes*

La multiplication de projets d'innovation dans l'entreprise fait apparaître des problèmes de gestion nouveaux. Repérons rapidement quelques points clés auxquels se heurte la transformation. Ils impliqueront des apprentissages : élaboration de solutions adaptées et évolution des pratiques.

Le développement d'un nouveau produit suppose à la fois de comprendre ce que souhaite le client, de mettre au point le produit dont ce dernier rêve, d'estimer les volumes et enfin d'industrialiser le procédé. Différentes expertises sont donc nécessaires : marketing, recherche, procédé, ingénierie, usine... Le projet traverse plusieurs métiers.

Sur les projets industriels, la question de la coordination entre les métiers est résolue par un découpage du processus en phases disjointes, chacune restant interne à un métier. Seule d'ailleurs la phase de réalisation justifie une organisation en équipe projet. On ne passe pas à une étude de détail sur plans avant d'avoir acquis toutes les données sur le procédé. On ne commence pas l'étude du procédé tant que l'on ne sait pas précisément quel produit sera commercialisé et en quelles quantités.

Pour un projet de nouveau produit au contraire, il faut réussir à mener de front développement de produit, développement de procédé et contact avec les clients. En effet, lorsque le développement ne concerne pas des produits de base vendus pour leur pureté chimique mais des produits vendus pour la fonction remplie, la compréhension des besoins du clients, du contexte dans lequel le produit est appliqué, des tests réalisés pour évaluer sa performance est essentielle pour orienter de façon pertinente le processus de conception. Il y a intrication entre les différents aspects.

Sur l'aspirine, Rhône Poulenc avait acquis une réputation en fabriquant le produit le plus pur du monde. Les clients achetaient des spécifications chimiques. Progressivement ses parts de marché se sont effritées. Il est apparu alors que d'autres propriétés étaient primordiales pour les clients : facilité du mélange, bonne coulabilité dans les tuyaux des mélangeurs, bonne et rapide dissolution. Pour s'adapter à ces exigences, Rhône Poulenc a dû relier ces propriétés d'usage avec des caractéristiques chimico-physiques mesurables, ce qui a conduit à s'intéresser à la granulométrie, et à modifier le procédé.

Une difficulté supplémentaire vient du fait que souvent, on ne dispose pas ni dans l'entreprise, ni dans la communauté scientifique, des compétences techniques qui permettent de traduire les fonctionnalités ou propriétés d'usage constatées chez le client,

en des propriétés chimiques ou physico-chimiques. C'est le cas des anti-mousses par exemple. Il n'existe pas de savoir scientifique constitué qui permette de comprendre complètement pourquoi les silicones ont des propriétés anti-mousses. Pourtant les lessiviers les achètent et les machines à laver ne débordent pas !

La mise au point d'un nouveau produit implique alors de savoir s'appuyer sur l'évaluation par les clients des produits en développement en multipliant les relations entre les chercheurs travaillant sur le produit, ceux travaillant sur le procédé et les clients. C'est ainsi qu'un bon compromis fonctionnalités-prix-coûts peut être défini. Cela implique de ne pas figer le produit trop tôt et de garder des marges de manoeuvre pour ajuster la définition du produit au moment où on dispose des retours des clients échantillonnés.

Dans le cas du silicone anti-adhérent par exemple, il y a un équilibre à trouver. Il ne faut pas que les étiquettes restent sur le support lorsqu'on cherche à les détacher, mais il ne faut pas non plus qu'elles se décollent lorsqu'elles passent dans les imprimantes avant d'être apposées sur un courrier ou un emballage alimentaire.

La question de l'implication du client dans le processus est donc essentielle. Elle se heurte à des difficultés spécifiques liées aux problèmes de confidentialité, de relations commerciales, de mise en concurrence propre à toute relation client-fournisseurs. Une des réponses adoptées fréquemment est la mise en place de partenariats.

Dans un projet d'innovation l'incertitude est partout. Au niveau technique : réussira-t-on à lever les verrous et à mettre au point le procédé ? Sur le produit : quel cahier des charges retenir ? quelles propriétés privilégier si un compromis est à faire ? Enfin sur le marché : comment les clients potentiels vont-ils évaluer le produit ? quelle importance attachent-ils aux risques liés à un changement de matière première, voire à un changement de fournisseur ? un produit concurrent est-il en préparation ?

Les incertitudes sont donc multiples et l'évaluation des risques qui y sont liés difficile. La capitalisation sur des plannings de recherche est peu développée et difficile. L'intégration de cette incertitude dans le pilotage suppose une anticipation des risques qui pourraient se manifester en fin de projet (notamment les risques marché), une prise en compte des risques techniques dans la définition du produit et une vigilance continue sur les différentes sources de risques. Ainsi, figer précocement un cahier des charges extrêmement précis pour le produit ne lève pas l'incertitude mais risque d'inhiber la vigilance.

On voit donc l'intrication entre les aspects recherche, procédé et marché. Les structures qui se mettent en place s'organisent alors autour d'un directeur de projet qui a la responsabilité d'animer l'équipe, de mettre sous contrôle les incertitudes et de définir progressivement une cible produit. L'équipe comprend toujours trois pôles de compétence : analyse du marché, recherche et industrialisation, auxquelles peuvent s'ajouter des dimensions spécifiques (par exemple, juridique s'il s'agit d'un *joint venture*, connaissance du pays lorsqu'il s'agit d'une implantation dans un pays mal connu...).

L'élargissement du champ qui justifie un management par projet chez Rhône Poulenc a des implications importantes en terme d'évolution des organisations, des méthodes et des pratiques projets. Comment ce processus de transformation a-t-il été conduit ?

### **Le développement du management de projet, comment ?**

La dynamique a eu trois points d'appui. Le premier est l'expérience acquise avant que le management des projets devienne un axe stratégique. Le deuxième est la volonté de la direction générale et les retombées directes des initiatives venant du sommet de l'entreprise. Enfin, le troisième est la capitalisation avec notre implication et l'apport spécifique de la recherche. Ces trois aspects se sont mutuellement étayés.

### *Les acquis différenciés d'un groupe décentralisé*

Avant que le management des projets soit mis en avant au niveau du groupe, différentes entités avait cherché à le développer, notamment l'agro, les silicones et le CRIT.

Dans le secteur agro, la concurrence s'appuie depuis plusieurs années déjà sur un renouvellement rapide de l'offre. L'importance des budgets de recherche et la proximité des clients finaux ont conduit dès les années 80 à mieux structurer les projets de développement. Puis les métiers marketing ont été impliqués dans la définition d'axes de recherche de nature à améliorer la position de Rhône Poulenc sur ses marchés. Une conception globale s'est alors affirmée : le projet commence dès la définition d'axes stratégiques et la recherche et va jusqu'à la commercialisation des produits. Un enchaînement des phases a été défini et les acquis à valider pour le passage d'une étape à l'autre ont été précisés.

La fonction de direction de projet s'est mise en place. La durée moyenne d'un développement étant d'environ huit ans, elle est tenue par deux personnes différentes avec un passage de relais au milieu. Dans la première moitié du processus, le directeur de projet coordonne les équipes de recherche ; il est issu de la recherche. Dans la deuxième partie, son principal objectif est la mise sur le marché du nouveau produit ; c'est une personne ayant eu des responsabilités commerciales opérationnelles.

Des comités de suivi ont été instaurés qui permettent de redéfinir régulièrement les priorités entre les projets et donc d'allouer les moyens recherche en fonction du degré d'urgence. En 1992, il y a donc une pratique et une expérience transmissible.

Un deuxième acquis concerne les projets de développement d'une entreprise à l'intérieur du secteur des spécialités chimiques : l'entreprise silicones. C'est une activité à l'image de la chimie de fonction vers laquelle Rhône Poulenc s'oriente. L'évolution s'est traduite par la désignation de chefs de projet recherche et de responsables de projet, la définition de comités de suivi supervisant leur avancement et l'instauration d'une fiche résumant ses atouts et points faibles ainsi que les défis à relever.

Une troisième approche a été développée au CRIT (centre de recherche, d'ingénierie et de technologie). Comme on l'a souligné, l'expérience a été acquise surtout sur les phases de réalisation industrielle. Suite à la fusion du centre de recherche et de l'ingénierie, la volonté est affichée de structurer les études en projet dès les phases amont et de les finaliser sur des réalisations. Elle se traduit sur le terrain par la certification ISO 9001 du management de projet d'un des deux établissements ayant fusionné. Des chefs de projet vont être nommés dès les phases de développement du procédé.

Ces diverses réalisations concrètes pourront être analysées afin de construire et généraliser les solutions organisationnelles les plus adaptées aux spécificités du métier et à l'histoire industrielle du groupe. Il est clair cependant que ces acquis ne diffuseront pas spontanément. Les mutations de personnes s'étant fortement impliquées dans ces transformations ont permis des transferts qui restent cependant limités. Les points d'appui que nous allons examiner maintenant ont favorisé la capitalisation et la diffusion.

### *Une volonté affichée de la direction générale du Groupe*

Le second point d'appui est la volonté affirmée par la direction générale par la voix de P. Demarescaux - directeur général et membre du comité exécutif du groupe - de développer le management de projet.

Elle se concrétise d'abord par la création d'un groupe de travail réunissant les directeurs de recherche des cinq secteurs pour capitaliser l'expérience existant dans le groupe et éditer un livre blanc consignant les préconisations. Il est à noter que les organisations,

outils, comités développés dans le secteur agro vont être un point de départ important de ce groupe de travail. On retrouve donc l'importance d'un acquis sur le terrain préalable à ce type d'impulsion de direction générale.

Dans une deuxième étape, il est demandé à chaque secteur de présenter des plans d'action qui permettront d'améliorer la conduite des projets d'innovation. C'est dans les secteurs "Intermédiaires organiques et minéraux" et "Spécialités chimiques" que la structuration est la plus spectaculaire. Des listes de projets sont établies, et un directeur de projet est nommé pour chacun. On hiérarchise les projets. Certains particulièrement importants en terme de chiffre d'affaires attendu relèvent d'un suivi du comité stratégique du groupe. D'autres, d'ampleur un peu moindre, seront suivis au niveau du secteur et présentés régulièrement au directeur général du secteur. D'autres enfin seront suivis uniquement au niveau des entreprises. Des comités de suivis sont instaurés qui associent des responsables des niveaux les plus élevés de la hiérarchie en fonction de ce classement. Une méthodologie est élaborée. Elle définit les étapes que le projet doit franchir avant que le produit n'arrive sur le marché et les acquis à réunir pour le passage d'une phase à l'autre. Une fiche synthétique de suivi et d'évaluation du projet est construite et les rubriques à renseigner fixées.

Il est frappant de constater que les leviers mis en oeuvre dans les deux secteurs sont similaires : définition de nouvelles fonctions, de comités, de planning type et d'outil de reporting. Ce sont des mesures visibles.

La direction générale marquera continûment sa volonté de développer les projets d'innovation. Dès 1992, l'accent est mis sur l'innovation et la conduite de projet permettant de la transformer en produits et en ventes. En 95, le discours est toujours aussi fort. Son implication est très claire. Elle se manifeste notamment par le suivi de l'avancement de quelques grands projets et des plans d'action mis en oeuvre dans les secteurs qu'elle exerce personnellement.

Mais cela ne suffisait pas à enclencher rapidement une évolution en profondeur des pratiques. La formation et la recherche ont joué un rôle complémentaire dans ce processus.

### *Une recherche articulée sur une formation*

Fin 92, une recherche sur le développement du management de projet est engagée au niveau du groupe par la DRHO (développement des ressources humaines et des organisations). C. Midler et moi-même du CRG nous appuierons sur l'analyse approfondie de quelques projets. Ainsi l'expérience des silicones va être étudiée de même que les premiers projets de développement mis en place au CRIT. Dans un second temps, les organisations projets impulsées par la direction générale seront étudiées. Nous sommes également impliqués dans l'animation d'une formation au management de projet. Ces points d'ancrages permettent de contribuer à l'élaboration des nouveaux modèles de gestion de projet et de repérer les principales ruptures à opérer dans les pratiques. Notre rôle dans la définition des principes de conduite des projets apparaît mieux si l'on rend compte de débats qui existaient entre différentes doctrines.

Sur la question de la globalité du projet, il y avait accord : un projet ne se limite pas à la réalisation de l'unité. Mais certains considéraient qu'elle émergerait d'une succession d'étapes bien structurées et juxtaposées, chaque métier réalisant sa contribution isolément, étant en quelque sorte prestataire du projet. A l'inverse, d'autres insistaient sur la cohésion d'une équipe pluridisciplinaire, les gains à attendre d'une plus grande coopération des différents métiers et de meilleurs compromis intégrant dès les premières phases l'ensemble des contraintes.

Un autre débat concernait la gestion de l'incertitude. Certains préféraient instituer une structure projet le plus tard possible quand les incertitudes étaient pratiquement

entièrement levées afin d'éviter que le projet bute sur un verrou. Ce comportement était à relier au souci que les premiers projets soient exemplaires. D'autres considéraient que la réduction des délais supposait de figer le plus tôt possible une cible produite et des choix techniques et de foncer dans la direction qui avait été retenue, en faisant abstraction des incertitudes existant au moment des choix initiaux, et en limitant le plus possible l'introduction d'innovations en cours de processus.

Un troisième point de discussion était le rôle de directeur de projet. De nombreux acteurs l'assimilaient à celui de maître d'ouvrage. Ainsi des directeurs de projet ont été désignés, qui, occupant par ailleurs des fonctions opérationnelles, ne consacraient pas plus de 5% de leur temps au suivi du projet et quittaient leur fonction en cours de projet. Ils ne jouaient aucun rôle d'animation et de motivation de l'équipe.

Ce n'est que progressivement qu'ont émergé les principes présentés ci-avant. Il y a eu des discussions à l'occasion des restitutions que nous faisons sur des projets ou indépendamment de nous.

Aujourd'hui des consensus se dégagent. La recherche a contribué à l'élaboration d'un modèle adapté aux spécificités du groupe (organisation matricielle, multiplicité des projets, forte intrication produit-process). Elle a favorisé la circulation des expériences : par les restitutions, par le groupe de réflexion intersectoriel constitué par la DRHO, par la formation, par l'utilisation d'exemples internes à l'entreprise pour illustrer des principes clés de conduite de projet. Elle a participé à l'apprentissage collectif de ces nouvelles pratiques.

Si l'on ne peut pas faire d'évaluation économique, la plupart des projets lancés n'étant pas arrivés à leur terme, on peut d'ores et déjà souligner l'ampleur des évolutions : repérage de projets, définition de structures de projet dotées d'autonomie et de responsabilité, création d'outils, suivi d'un portefeuille de projets... et quelques success stories. C'est l'articulation entre les trois logiques qui a permis l'ampleur, la rapidité et la pertinence des changements. Les expériences ont constitué le matériau de base pour élaborer des recommandations. Leur étude a conduit à discuter de l'efficacité de différents modèles et de montrer la réalité concrète de certains principes. La formation et la recherche ont été vecteurs de diffusion et de capitalisation. Enfin, l'implication de la direction générale a été le moteur de la dynamique, permettant de déclencher et poursuivre l'apprentissage de fonctionnement en projet sur les processus de développement.

## DÉBAT

### Recherche-Formation-Action

**Intervenant** : *Les chercheurs ont fait de la formation avant d'aller sur le terrain. Quelle était votre légitimité au début ? Comment ont réagi les stagiaires ?*

**J. Cornilliat** : Il faut préciser pourquoi, les chercheurs ont été impliqués très rapidement dans la formation sans attendre que soient élaborées les analyses des premiers chantiers de la recherche. La direction du développement social (DRHO) avait la responsabilité du stage "manager un projet". Initialement destiné aux chefs de projet de l'industrialisation et aux responsables de projet sur le site d'exploitation, il était d'inspiration socio-technique et mettait l'accent sur l'implication des opérateurs dans la conception et la construction des ateliers.

Progressivement, nous nous sommes rendus compte que la logique projet devait dépasser la stricte industrialisation comme nous invitaient à le penser les expériences menées ailleurs. On s'est dit qu'il fallait l'élargir à la recherche, au développement et à la vente. Au début, on l'a fait en invitant par relations des gens à témoigner et en ouvrant le recrutement. J'ai rencontré C. Midler à la fondation Saint Simon où nous intervenions

tous les deux. Il m'a semblé que le souci de gagner du temps, d'améliorer la réactivité, mis en avant dans son analyse du projet Twingo correspondait aux défis que Rhône Poulenc devait relever. J'ai pensé que probablement il y avait des méthodes transférables à Rhône Poulenc. De plus, ayant longtemps été directeur d'usine, j'ai eu l'habitude de réfléchir avec des chercheurs sur l'organisation du travail et je me suis rendu compte qu'il est intéressant de travailler avec eux sur le "fonctionnement social". Mon idée était donc de travailler avec des chercheurs sur la gestion de projets. Rhône Poulenc mobilise depuis longtemps des chercheurs pour la technique, une collaboration avec des chercheurs en sciences sociales pouvait de même être bénéfique. Mais, il n'était pas question à l'époque d'aller présenter des chercheurs à la direction générale voire aux directeurs généraux de secteur. D'ailleurs, par la suite, nous avons essayé de les impliquer dans la formation des directeurs de projet alors qu'ils avaient déjà acquis une expérience d'animation du stage de la DRH destiné aux chefs de projet mais sans succès. Une formation beaucoup plus classique a été retenue, essentiellement centrée sur les outils de suivi budgétaire et de planification. Ils sont donc entrés dans Rhône Poulenc par le bas et en s'appuyant sur nos propres réseaux.

C'est ainsi que F. Charue a pu étudier les projets de développement aux silicones. Elle a été bien reçue et les résultats de son travail ont intéressé ses interlocuteurs. Dans le stage, C. Midler a pu parler de son expérience chez Renault qui a passionné les stagiaires.

Le stage de formation s'est modifié au fur et à mesure de l'avancement de la recherche en intégrant des exemples tirés des chantiers analysés et en ajustant les messages aux spécificités de l'entreprise et à la maturité de l'évolution en cours. Il a progressivement acquis une notoriété, les anciens stagiaires étant les principaux promoteurs. C'est ainsi, par le bas qu'il a finalement touché les directeurs de projets.

La DRHO organise chaque année des journées d'échange d'expériences de changement. Elles s'adressent à un public large (200 à 300 personnes) et ont pour but de favoriser les apprentissages de la conduite du changement. En juin 1994, le thème du projet avait été retenu. C. Midler et F. Charue sont intervenus devant la direction générale. Ils ont présenté une analyse critique de l'organisation des projets du groupe. Ils ont montré qu'ils connaissaient bien Rhône-Poulenc, notamment grâce au stage dont ils ont également parlé. C'est ainsi qu'a commencé une spirale vertueuse. La démarche commence à avoir maintenant l'appui de la direction générale.

**C. Midler** : A propos du stage, il faut d'une part souligner que le choix pédagogique de formation-action est très exigeant. Les stagiaires arrivent avec leur projet, les chercheurs avec leurs concepts et leurs exemples. Il faut en temps réel que soient mis en rapport théorie et pratiques, que les stagiaires jugent la théorie pertinente et utile pour leur projet, qu'ils saisissent les concepts illustrés par les exemples.

Au début, le fait d'être étranger n'était pas une gêne. Il y avait des changements en train de se produire : sur la définition du projet, sur les rôles de chef de projet... Pour expliquer ces nouveaux fonctionnements, le fait de pouvoir s'appuyer sur leur mise en oeuvre dans d'autres entreprises que Rhône Poulenc était une force. Le plus difficile était de faire la "traduction" sur les projets du stage. Il fallait évaluer et démontrer la pertinence et la faisabilité d'un transfert.

Le stage a beaucoup évolué du premier au huitième (le dernier que nous ayons animé). D'un stage à l'autre on a changé environ 20 à 50 % du programme, pour insérer ce qu'on avait appris par les chantiers.

### **L'implication de la direction générale**

**Int.** : *Le fait que la direction générale suive certains projets a-t-il eu des effets spécifiques sur la conduite de projet et explique-t-il certains échecs ou semi-échecs ?*

**F. Charue** : On peut se demander si les acteurs projets n'ont pas été poussés à la faute. Il y avait une telle attente sur certains projets qu'il a peut être été difficile de garder toute

la clairvoyance nécessaire. Mais, la position de la direction générale est délicate : si elle ne s'implique pas assez, il ne se passe rien et si elle s'implique trop, elle risque est de "pousser à la faute".

## **Marketing et relation aux clients**

**Int. :** *Je voudrais revenir sur le mot marketing qui ne me semble pas tout à fait adapté. On peut distinguer trois stades dans l'évolution de l'industrie :*  
- *le besoin, c'est la Ford T, les gens demandent des voitures alors on les produit, toutes pareilles ; c'est le temps des producteurs ;*  
- *la demande, ce sont les 174 000 versions de la 306, il n'y a plus pénurie et si on demande aux gens ce qu'ils préfèrent, on peut arriver à définir de nombreux segments de marché et c'est dans ce contexte que le marketing intervient ;*  
- *le projet, c'est la Twingo sans variante, qui consiste à convaincre un consommateur qu'il a besoin de cette voiture là ; dans cette dernière logique il faut aller très vite et changer tout le temps parce que la concurrence copie très vite.*  
*Je pense donc que le marketing ne répond pas aux questions que pose le projet et que c'est un métier en déclin.*

**C. Midler :** J'adhère à votre hypothèse du déclin du marketing au sens traditionnel de ce terme. La problématique dont on parle ici ne procède pas tant d'une analyse a priori de la demande que d'une dynamique de l'offre. Il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut, mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir. C'est autant une théorie de la dynamique des produits qu'une théorie des évolutions des attentes du client qu'il faut réussir à construire. On voit donc de nouveaux métiers se développer. L'applicabilité, par exemple chez Rhône Poulenc, science qui permet de relier des caractéristiques physico-chimiques et des propriétés observées dans l'usage d'un produit.

**J. Cornilliat :** Le toucher d'un textile par exemple c'est une propriété essentielle. L'important pour un groupe chimique est de réussir à comprendre ce qu'est le toucher et de le corrélérer à des caractéristiques physiques et sérimétriques des fibres précises, quantifiables, mesurables. C'est ça l'applicabilité.

**Int. :** *S'il faut anticiper sur les attentes des clients, pourquoi faut-il s'en rapprocher comme vous l'avez mentionné ?*

**F. Charue :** L'introduction directe des clients dans le projet n'est nullement contradictoire. Elle traduit au contraire le fait que l'on a atteint les limites du marketing en tant que technique de modélisation des demandes potentielles.

**Int. :** *Quand on invente un produit, on ne sait pas quel sera le client. Comment peut-on alors l'associer ?*

**F. Charue :** Dans le cas des projets étudiés les clients existent, la difficulté consiste à les associer au processus de développement. Il y a plusieurs configurations. Soit Rhône Poulenc est déjà présent sur le marché et en général ce n'est pas trop difficile. C'est souvent dans ce cas que Rhône Poulenc a également des laboratoires d'application qui permettent d'orienter le travail des équipes projet. Lorsque Rhône Poulenc ne connaît pas du tout l'application et n'est pas présent sur le marché c'est beaucoup plus difficile. La démarche privilégiée consiste à convaincre des acteurs qui pourraient être des clients d'évaluer les produits. Une stratégie retenue dans de nombreux projet est le développement de partenariats.

**C. Midler** : Un problème rencontré sur un projet qu'on a étudié est que le client à qui Rhône Poulenc vendrait le nouveau produit, n'est pas du tout intéressé alors que le consommateur final qui est en aval trois ou quatre intermédiaires après, est très sensible à l'apport du produit pour l'hygiène.

**Int.** : *L'instauration de relations clients-fournisseurs dans la gestion interne de Rhône Poulenc ne risque-t-elle pas de faire perdre de vue le client final ?*

**J. Cornilliat** : L'accent mis sur ces relations a effectivement remplacé le vrai client par des clients internes et conforté en quelque sorte les fonctionnements habituels sans forcer à s'interroger sur ce que le client final souhaite. Mais maintenant, la direction générale insiste sur l'ouverture vers le client en précisant bien qu'il s'agit du client externe.

### **Nomades-sédentaires**

**Int.** : *Reprenons les trois stades que j'ai distingués tout à l'heure : le besoin, la demande et le projet. Le dernier type de concurrence s'appuie essentiellement sur des acteurs nomades et est très cruel pour les sédentaires. Elle exclut tous ceux qui n'évoluent pas très rapidement et ne communiquent pas très efficacement, ça fait beaucoup d'exclus ! Je me demande si notre société ne devrait pas redécouvrir des principes de sédentarité qui permettraient à tous ces gens de survivre.*

**Int.** : *Je voudrais m'appuyer sur ces catégories pour revenir sur la question de la transversalité des projets par rapport aux métiers. Le problème n'est-il pas que les sédentaires sont difficiles à utiliser parce qu'ils ne savent pas bien communiquer avec des gens extérieurs à leur domaine et les nomades ont un savoir trop superficiel.*

**C. Midler** : Pour réussir un projet, je pense qu'il faut effectivement à la fois de la sédentarité (compétence, technicité) et du nomadisme (rapidité, opportunisme) pour converger sur un produit. Mais votre idée semble être de résoudre cette question au niveau individuel : il faut des individus un peu nomades et un peu sédentaires. Le problème c'est qu'on se trouve alors avec des nomades au sac trop lourd et des sédentaires qu'on force à courir alors qu'ils ne sont pas bons en course à pied. Je crois qu'il faut au contraire penser la compétence au niveau collectif. Il faut réussir à instaurer des rites, des procédures qui font que des nomades puissent parler avec des sédentaires.