

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
SNCF
THALES
Total
Unilog
Véolia Environnement

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} janvier 2004)

**LE CLUB DE MONTRÉAL A DIT...
(une conspiration pour la gestion par projets)**

par

Yves DUBREIL
Directeur de programme, Renault

François JOLIVET
Consultant

Christian NAVARRE
Professeur à l'université d'Ottawa

Séance du 4 juillet 2003
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

En 1989, Renault lançait son organisation par projets. Huit personnes concernées de près par cette aventure se sont rapidement réunies à Montréal. Leur but : réfléchir à la façon de mener un projet pour qu'il aboutisse au plus vite et au meilleur coût. Le Club de Montréal était né. Aujourd'hui il compte vingt et un membres parmi lesquels des praticiens de la conduite de projets, des dirigeants d'entreprise, des chercheurs, des professeurs et des consultants ; ils travaillent ensemble sur le mode de l'auto-apprentissage. Ils livrent les leçons qu'ils ont tirées de leurs expériences vécues, et dévoilent les modalités de fonctionnement d'un club devenu presque mythique.

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

EXPOSÉ

Yves DUBREIL : Après une dizaine d'années de maturation, l'histoire des projets chez Renault a commencé d'une manière officielle en début 1989, lorsque Raymond Lévy a créé des directions de projet. Le but était de responsabiliser des managers de projet afin d'éviter les gaspillages et de casser les cloisonnements dans l'entreprise. Après avoir été nommé chef du projet Laguna, Raymond Savoye s'est fait assister par Xavier Baron, un consultant interne. Quant à moi, j'ai fait appel à Christophe Midler pour le projet Twingo, mais j'ai aussi beaucoup échangé avec Xavier Baron sur les pratiques, car si Raymond Savoye et moi-même avions chacun la responsabilité de mener à bien notre projet, nous étions franchement débutants sur la façon de s'y prendre. À cette époque, Gérard Dubrulle, alors en poste à la DRH de Renault, a voulu rassembler des experts et des praticiens pour l'aider à monter de nouvelles formations destinées à sensibiliser les managers aux changements induits par cette nouvelle organisation. C'est ainsi que les pères fondateurs du club se sont réunis pour la première fois à Montréal au Canada, à savoir :

- des gens de chez Renault : François Pathy et Antoine de Vaugelas, de la direction de l'organisation, Gérard Dubrulle, Raymond Savoye et moi-même ;
- et des gens de l'externe : Christian Navarre, François Jolivet et Éric Piat.

Nous sommes restés sur place une semaine, afin d'observer de grands projets dans des entreprises nord-américaines.

Un club étrange

La notion de club est venue à la fin de la semaine. Mais tous les gènes avaient été placés lors de la mise en place du programme.

Ayant décidé de fonder un club, nous avons défini d'emblée nos principes de base : il n'y aura pas de chefs, nous serons tous présidents ; tout nouveau membre ne pourra être coopté qu'avec l'accord de trois membres ; pour l'efficacité des rencontres, nous organiserons des cercles de taille limitée, avec l'idée sous-jacente d'un possible essaimage, et en veillant à ce que dans un cercle donné, il n'y ait pas de concurrents.

Actuellement, le club compte vingt et un membres dont les origines sont diverses, que ce soit en termes de sociétés ou de type de travail, mais tous ont en commun de s'être impliqués dans des projets, soit dans la réflexion, soit dans l'action.

Le fonctionnement du club

Le club est un réseau plus ou moins dormant, en ce sens qu'il n'y a pas d'activités régulières, mais elles peuvent tout d'un coup se bousculer. Comme ce sont les occasions qui créent les larrons, on se prévient mutuellement si un événement susceptible de nous intéresser attire notre attention.

Nous cooptons, en tant que membres, des gens avec lesquels nous avons des affinités ou qui stimulent notre curiosité, mais nous ne le faisons surtout pas selon des critères de mérite. La langue de bois est exclue dans nos échanges qu'aucun tabou ne limite. Selon un consultant, le manque de confrontation dans un projet est une des raisons d'échec ; la convivialité ne doit pas nuire à l'efficacité ; il faut par conséquent savoir aborder de front les divergences de point de vue, et donc éviter... l'évitement. C'est pourquoi le doute subversif et la critique positive font effectivement partie de nos pratiques quotidiennes, sans oublier notre goût pour la ripaille et une attitude un peu macho, puisqu'aucune femme n'a encore été cooptée comme membre du club.

Ce qu'en disent les membres

Nous sommes tous convaincus de la nécessité de l'échange entre l'action et la réflexion : l'action sans réflexion n'est pas efficace, une réflexion non liée à l'action n'est pas pertinente.

Nous partageons un certain nombre de valeurs, en particulier :

- l'humilité face à l'action ; même ceux d'entre nous qui n'ont pas été réellement actifs dans la conduite de projets savent que la confrontation à la réalité a de quoi rendre extrêmement humble ;
- la curiosité, l'attrait pour la nouveauté ;
- la confiance et l'estime vis-à-vis des autres membres, ce qui n'empêche pas la confrontation, de loin préférable au consensus mou ;
- la passion d'entreprendre et d'innover ;
- le plaisir de rêver et faire rêver.

C'est dans cette ambiance à la fois amicale, enthousiaste, énergique et un peu subversive que nous échangeons des théories et des expériences entre praticiens et chercheurs. Cette aventure intellectuelle est une forme d'apprentissage en commun.

Des apports essentiels

Voici quelques apports essentiels qui se dégagent de nos travaux :

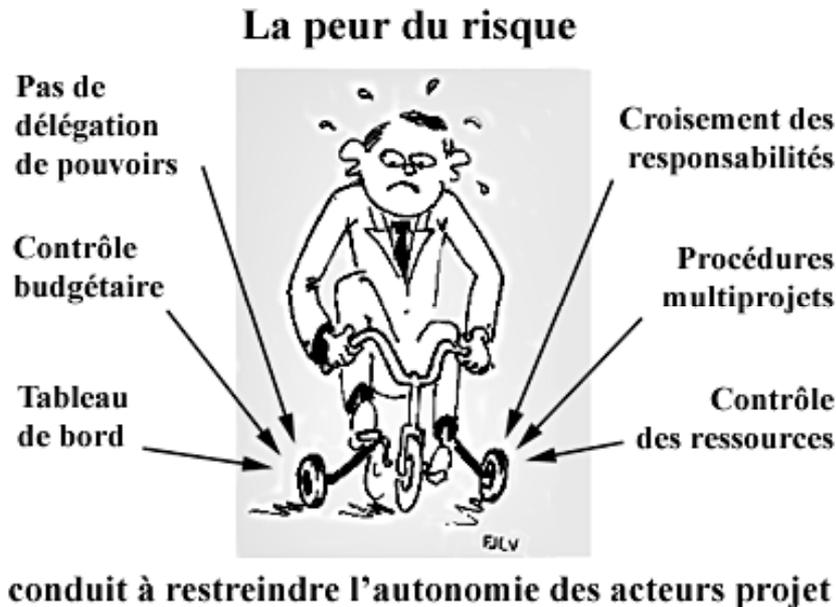
- notre alchimie fondamentale consiste à fonder une perception commune, éventuellement enrichie de quelques différences, en partant de la multiplicité des expériences et des regards ; l'humour facilite énormément la démarche, tout comme l'humilité : quelqu'un a dit que dans un univers complexe la recherche forcenée de certitudes rapproche inmanquablement de l'erreur ;
- dans tous les secteurs économiques que nous avons pu observer nous avons constaté les mêmes dysfonctionnements ; chez Cap Cesa une étude a mis en évidence que les projets réussis étaient menés par des gens pour qui les facteurs humains étaient essentiels, alors que ceux qui étaient loupés avaient été conduits en privilégiant l'usage de boîtes à outils ; cela souligne l'importance du management des hommes ;
- on apprend plus de ses difficultés, de ses erreurs et de ses échecs que de ses succès ; le président du Babstar Institute, une école haut de gamme de l'Est des États-Unis, a dit : « *we celebrate intelligent failures* » ;
- le concept ne peut pas l'emporter sur le contexte, car le contexte prime le concept ; il faut donc préférer l'usage de métarègles à celui de règles ;
- l'objectif n'est pas de se limiter à faire « *davantage de la même chose* » ; un des membres du club a dit : « *l'important n'est pas d'améliorer la chrysalide, mais de devenir papillon* ».

Nos étonnements

Parmi les questions que nous nous posons, celle-ci est d'importance : pourquoi les idées simples et efficaces ont-elles tellement de mal à s'implanter dans les entreprises ? Nombreux sont ceux qui s'interrogent aussi en observant de l'extérieur l'énergie considérable que dépensent les grandes entreprises en entropie, en procédures et en frottements internes. La vision en interne est alors duale : les pessimistes, constatant que, malgré tous les efforts de tant de générations de gens, ces dysfonctionnements perdurent, pensent qu'il est impossible de s'en sortir ; les optimistes observent que, malgré ces désordres, l'entreprise gagne de l'argent, et en déduisent qu'il existe un potentiel fabuleux d'amélioration de la performance.

Dans un tout autre registre, ce sont les Japonais qui nous ont étonnés. Il semble bien que le succès ou la notoriété ne dépende pas des ressources engagées ; en effet, bien que le Club de Montréal n'ait pas de budget, et malgré son manque de communication externe, des gens de Nissan, dès les premiers contacts avec Renault, ont posé la question : « *c'est quoi le Club de Montréal ?* »

Nous nous étonnons nous-mêmes d'un fantasme partagé par les membres du club autour du vélo, à qui nous réservons une bonne place dans nos images, au sens propre comme au sens figuré, par exemple voici une règle : « *on est incapable de descendre de vélo pour se regarder pédaler* »...



Des applications

Certaines des idées exploitées par le Club de Montréal ont été expérimentées avec succès au sein de certains projets très emblématiques : la Twingo, la Laguna, la Mégane, la boîte de vitesse automatique DPO, l'Airbus, l'Agora (un autobus à plancher plat), etc.

Des organisations par projet se sont mises en place selon les principes dégagés par le club, comme Plastic Omnium, Lipha, Française de mécanique, Renault, RVI (Renault véhicules industriels), Airbus, Cap Gemini, Saft, Siemens.

Le club a aussi diffusé des publications, organisé des conférences, écrit un recueil d'aphorismes (*Le Lapidaire*), réalisé de nombreux dessins humoristiques sur la vie de l'entreprise, le management des hommes, la conduite de projet, etc. Sans oublier le vélo, véhicule de bien des messages, par exemple : si on se tuait systématiquement en tombant de vélo, personne ne saurait faire du vélo ; c'est bien parce qu'on ne se tue pas en tombant de vélo qu'on sait en faire. On en déduit que l'apprentissage par l'erreur n'est vraiment possible que si elle n'est pas mortelle.

Les apports du club

François JOLIVET : Nous avons observé les mêmes problèmes dans diverses entreprises développant de moyens ou grands projets, problèmes pour la plupart liés au système de management. C'est donc sur ce point qu'ont principalement porté nos réflexions ; plutôt que d'employer les termes consacrés de la systémique pour énoncer nos conclusions, nous préférons la métaphore ; par exemple, pour souligner l'influence du système sur les personnes nous dirons que « *Tout corps plongé suffisamment longtemps dans un bocal à cornichons devient cornichon* ».

Les métarègles

Au travers des projets observés, nous avons identifié cinq facteurs essentiels de dysfonctionnements majeurs ou de réels succès, selon la façon dont ils sont vécus ou mis en œuvre : responsabilité/ressources, processus de développement, gestion, outils et méthodologies, comportements. Nos travaux visent évidemment à dégager un consensus sur la manière de tendre vers le succès, et pour qu'il soit possible de passer de l'idée à l'action, nous avons, pour chacun de ces facteurs, formulé des métarègles.

Métarègle 1. *Responsabilités et ressources*

Les projets performants doivent se structurer à travers :

- le commanditaire, celui qui finance le projet ;
- une tutelle parce qu'un directeur de projet ne peut avoir totalement carte blanche ;
- une équipe multifonctionnelle.

On observe que dans la pratique ces principes ne sont pas appliqués : nombre d'entreprises donnent des responsabilités sans le pouvoir correspondant, ce qui conduit à des problèmes ; « *il y a souvent plus de barreaux que de rameurs* » ;



Métarègle 2. *Processus de développement*

Le projet doit être réorienté à mesure que l'on acquiert des connaissances. Il ne s'agit plus de travailler uniquement en séquentiel, cahier des charges, études, production, vente, chaque étape étant lancée quand la précédente est achevée. Par exemple, chez Nortel, pour un projet de lancement d'un nouveau produit, on se demande d'emblée et à chaque étape, si on est capable de le concevoir, de le produire, de le financer et de le vendre.

Dans la pratique ça se passe rarement comme ça ; on est resté dans des systèmes de déclinaison d'objectifs descendants et considérés immuables.

Métarègle 3. *Gestion*

En fonction de l'avancement du projet, de données nouvelles ou de variations de l'environnement, il faut réorganiser périodiquement le futur, aussi bien en termes de techniques, de délais, de coûts, que d'organisation du projet. Cette "re-projection" doit être assurée par les acteurs projet eux-mêmes, ce qui leur permet de sortir la tête du guidon pour trouver la meilleure voie en fonction des circonstances.

Ceci est à l'opposé d'un concept dominant selon lequel on pilote un projet avec un tableau de bord initial, du reste toujours faux, sans vouloir entendre parler d'autre chose puisque les objectifs sont figés.

Métarègle 4. *Outils et méthodologies*

La première méthode à recommander est le GBS (gros bon sens) car le professionnalisme se situe au niveau des choses très factuelles, recueil des données, mesures, consultation des personnes concernées, préparation du travail en se projetant dans le futur.

Dans la pratique les gens ont trop tendance à se précipiter sur des solutions avant même que le problème ait été clairement posé. Mais il ne suffit pas de mettre en œuvre par exemple des méthodologies américaines de type WBS (*Work breakdown system*) ou OBS (*Organisation breakdown system*) qui consistent à décomposer les tâches, à les affecter et à les planifier, il faut sans cesse être attentif aux événements ; c'est pourquoi « *seuls les mauvais chefs de projet font des PERT* », le PERT étant le planning emblème du management de projet. Certes on l'enseigne toujours dans les écoles, et les consultants s'en servent pour obtenir des contrats, mais aucun chef de projet chevronné ne l'utilise parce que l'emploi du PERT suppose que toutes les tâches et tous les enchaînements soient connus, ce qui n'est jamais le cas.

Métarègle 5. *Comportements*

On ne peut pas s'en sortir sans confiance, transparence, et responsabilité individuelle, c'est-à-dire la rigueur, l'autocontrôle et la volonté de progresser. Cela doit se traduire par des règles du jeu, la direction devant elle-même donner l'exemple en les appliquant, et manifester son soutien par des signaux de reconnaissance, car c'est la motivation des acteurs qui fait avancer un projet. Pour assurer le fonctionnement des règles, il faut aussi savoir distribuer des cartons jaunes et des cartons rouges.

Autres métarègles

En réalité, il n'y a pas de métarègles universelles ; en effet elles ne sont pas les mêmes s'il s'agit d'un grand projet ou d'un petit, d'un projet d'acquisition de société ou de développement d'un nouveau produit, etc.

La difficulté vient du fait que plus l'environnement d'un projet est incertain et turbulent, c'est-à-dire risqué, plus l'équipe projet doit être autonome en termes de processus, d'organisation et d'objectifs. Les compétences doivent alors être obligatoirement embarquées dans le projet, la seule façon de pouvoir le gérer. C'est un peu contre-nature, car les directions refusent généralement de déléguer dans des cas de situations à risque.

La régulation idéale peut être obtenue en permettant aux acteurs projet de s'auto-organiser vis-à-vis du client et de l'environnement, tout en s'assurant qu'ils respectent les métarègles de niveau supérieur destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'émergence d'un nouveau paradigme

Un paradigme, selon la définition de Thomas Kuhn, est une structure imaginaire dominante qui sert de référence à la pensée de l'époque. En termes de management de projet, le département américain de la défense (DOD) et la NASA illustrent parfaitement le paradigme type d'un grand nombre d'entreprises. Le Club de Montréal en fait émerger un autre, différent à plus d'un titre :

- toutes les responsabilités sont au niveau du projet où les gens sont embarqués sous l'autorité de son chef, alors que NASA DOD garde la responsabilité des métiers et des fonctions et limite le rôle du chef de projet à la seule distribution des tâches ;
- le processus de développement du projet est fondé sur l'interaction, le cahier des charges peut être remanié, l'objectif est de créer de la valeur, la ligne droite n'existe pas pour conduire des projets à forte part d'inconnu ou d'innovation, alors que le processus NASA DOD est fondé sur la déclinaison, en allant du général au particulier ;

- la re-projection dans le temps est la règle, alors que seul le tableau de bord initial compte pour NASA DOD ;
- chaque équipe doit choisir les outils et les procédures ad hoc en fonction du projet et de sa phase de développement, alors que NASA DOD utilise un système de manuels et de procédures qui n'ont rapidement plus rien à voir avec la réalité du moment ;
- la direction soutient solidairement les équipes projets, quitte à siffler le hors-jeu si les métarègles ne sont pas appliquées, alors que les entreprises du type NASA DOD sont centrées sur le contrôle.

Le plan humain

Un projet, en fonction de la façon dont il est géré, peut avoir au plan humain un caractère destructeur ou surgénérateur en termes de compétences, de motivation et d'apprentissage. Trop souvent on donne des responsabilités, mais on les croise avec les directions fonctionnelles, on exerce des contrôles budgétaires, on met en place des tableaux de bord, on impose des procédures, on contrôle l'utilisation des ressources, et tout cela conduit à des comportements regrettables car « *plus l'homme reçoit d'instructions, plus il devient bête* ». Dans les entreprises les acteurs de base savent heureusement sortir de situations bloquées du fait des procédures ; cela dit, « *Les procédures, moins on les applique, plus on en produit* » .

Au contraire si les acteurs peuvent s'auto-organiser pour mener à bien leur projet, celui-ci prend un caractère surgénérateur, les gens sont motivés, ils enrichissent leurs compétences, « *le projet produit l'homme qui produit le projet* » ; soit dit en passant, les formations théoriques au management de projet sont du même ordre que l'apprentissage de la natation en restant au bord de la piscine à feuilleter un manuel, le ventre sur un tabouret.

Le champ d'application du management par projet

Le management par projet s'applique à la construction d'ouvrages singuliers – comme une route ou une centrale nucléaire –, ou à des produits nouveaux, mais aussi à la mise en place de systèmes d'informatique, au re-engineering, aux fusions et acquisitions, aux activités en partenariat, et même aux systèmes de management de groupes d'entreprises ; du coup on entend dire que « *Le management par projet est le management du changement, car le reste du management est le management du statu quo* ». La force d'inertie face au changement est telle qu'on ne peut effectivement faire bouger les choses qu'avec un système de management radicalement différent.

La différence entre le paradigme du type NASA DOD et celui du Club de Montréal correspond aussi à celle que l'on observe entre l'entreprise mécaniste et l'entreprise agile. On trouve la première dans les activités répétitives en environnement stable ; la direction perçoit le marché, définit sa stratégie, donne des instructions, exerce des contrôles le plus souvent par le biais de directions fonctionnelles. Il s'agit donc d'une régulation par le sommet, les acteurs de base étant considérés comme des exécutants.

A contrario, on trouve l'entreprise agile dans les SSII, les entreprises de conseil, d'ingénierie, de bâtiment et travaux publics, et on la voit maintenant au niveau du pilotage des groupes d'entreprise. Ce sont des équipes multifonctionnelles qui perçoivent la problématique du client et s'y adaptent. La régulation se fait par la base, les équipes sont autonomes et s'auto-contrôlent, les acteurs sont considérés comme responsables, et la direction joue un rôle de soutien. L'autonomie de ces structures présente cependant un risque de "bunkerisation", car elles peuvent induire des effets de territoire, des désordres si une équipe est incapable de s'auto-organiser, voire des manquements éthiques.

Alerte !

Au Club de Montréal, nous pensons que les choses ne vont pas dans le bon sens. La pensée unique managériale vise « *à faire plus de la même chose* » dans le système de l'entreprise mécaniste : renforcer les contrôles, les audits, les procédures, les méthodes, le pouvoir des

directions fonctionnelles, le management par objectifs, et exercer une pression de plus en plus forte sur l'acteur de base. Le marché devient tellement complexe que le sommet ne sait plus le percevoir, les directions métier sont coupées de la réalité devenue transverse. Ce schéma fonctionne bien pour les industries des pays émergents qui fabriquent des produits répétitifs ; il leur permet d'acquérir des compétences. Il fonctionne aussi dans les pays développés quand il s'agit d'une production dominante sur le marché. Mais il n'est plus adapté quand l'environnement est turbulent. Les entreprises qui restent dans ce schéma sont donc condamnées à disparaître si elles sont en concurrence avec les pays émergents, plus compétitifs.

Le Club de Montréal préconise d'aller dans le sens de l'entreprise agile, avec des métarègles, parce qu'on ne sait pas gérer autrement l'autonomie décentralisée. Par exemple, un groupe français employant trente mille personnes utilise des métarègles qui tiennent sur quatre pages. Au niveau du groupe, pas de direction fonctionnelle ; ce sont les métarègles qui permettent de gérer l'autonomie ainsi que les dérapages liés à l'excès d'autonomie. Ça marche dans la durée avec cette simple note de quatre pages qui n'est ni signée, ni datée, mais qui sert de base dans les discussions avec les managers des cinq cents filiales. On voit bien à quel point ce système est à l'opposé de ce qui se pratique habituellement.

La portée des apports

Christian NAVARRE : Le Club de Montréal est un groupe hors normes ; ce n'est pas une association selon la loi de 1901, il n'y a pas de budget – chacun se débrouille avec ses propres ressources –, pas de conseil d'administration, tout le monde est président. Il ne se limite pas à l'échange et à la réflexion, car ses membres vont bien au-delà : tout en refusant l'idée de constituer un groupe d'experts – ils n'acceptent pas le principe d'une expertise considérée comme une connaissance figée que l'on enseignerait du haut de sa chaire à de braves gens du terrain – ils retournent dans les entreprises pour expérimenter, agir, tenter des transformations.

En réalité, le club est un lieu d'apprentissage collectif et une communauté de pratiques.

Un lieu d'apprentissage collectif

Ayant séjourné en Amérique du Nord dans le cadre de ma recherche, j'y avais remarqué des singularités, par exemple ce concurrent d'Alcan qui avait construit une aluminerie en trente-deux mois, alors qu'un tel chantier exigeait jusque-là cinq ans ; comme la question était évidemment de savoir comment le directeur de projet s'y était pris, j'ai fait en sorte que les pères fondateurs du club puissent le rencontrer à Montréal. D'autres échanges ont été organisés sur place, notamment avec une personne qui avait participé d'assez près au *benchmarking* Fuji/Xerox, et qui venait de découvrir à quel point les méthodes de développement de nouveaux produits chez Fuji étaient différentes de celles pratiquées en Amérique du Nord. Finalement l'idée était de réunir autour d'une même table des gens qui devaient mener à bien des projets importants avec des enjeux particulièrement lourds ; par exemple François Jolivet devait construire le tunnel sous la Manche, Éric Piat était impliqué dans de grands projets de logiciel très problématiques, etc.

Le premier point important dans la constitution du groupe était que ses membres se reconnaissent tous comme des pairs, ce qui allait donner une légitimité et une crédibilité à tout ce qui allait se dire et se faire.

Dès que le groupe a été constitué, il a établi les règles de cooptation des nouveaux membres, avec un impératif : pas de concurrents directs dans le club pour éviter la langue de bois. En outre, les nouveaux membres devront être :

- des opérationnels venant de secteurs d'activité variés pour permettre de dégager les constantes dans les causes des dysfonctionnements observés ;
- des chercheurs plus à même de contribuer à l'extraction des concepts et à leur mise en forme dans ce multiplexage entre réflexion et action.

Tous les membres le seront à titre personnel. Ils ne représenteront donc aucune entreprise ou organisme d'appartenance.

Dès lors que tout est mis sur la table, y compris des informations très sensibles, la confidentialité est une caractéristique fondamentale. À cet égard le groupe a fait preuve d'une rigueur morale à toute épreuve. La dimension éthique est très forte et la confiance partagée.

Nous avons spontanément adopté une démarche d'auto-apprentissage par étapes successives : après avoir observé les pratiques au travers de visites en commun, de rencontres, d'observations du terrain, chaque membre a mené une réflexion sur sa propre façon de travailler, afin de prendre conscience de ses limites et de relativiser son action par rapport à celle des autres membres ; ensuite nous avons étudié les différents modèles observés pour nous faire une opinion sur les facteurs d'efficacité ; après quoi chacun des membres pouvait améliorer sur le terrain ses propres pratiques. Cette démarche partant du terrain pour y revenir peut être réitérée dans le cadre d'un apprentissage permanent.

Cela dit, personne dans le club ne va parler d'une quelconque méthode miracle de management, mais plutôt de multiples systèmes de management de projets. Ces systèmes vont être différents en fonction de nombreux paramètres, comme la taille du projet, son objet, ses acteurs, la part d'inconnu. Nous discutons beaucoup pour tenter d'identifier les paramètres les plus importants à prendre en compte dans la conception d'un système pertinent de management de projet. Nous sommes sûrs, en tout cas, que les outils de planification sont assez inefficaces, et qu'en revanche les outils de communication font gagner beaucoup de temps dans la réalisation d'un projet.

Une communauté de pratiques

Un certain nombre de règles de fonctionnement, du reste non écrites, sont constamment mises en pratique :

- la liberté de parole ; tout doit pouvoir se dire, y compris les choses déplaisantes ;
- l'écoute ; dans le club, elle est d'une extraordinaire intensité ;
- la liberté d'initiative ; chacun peut organiser des activités ;
- le donnant-donnant ; chaque membre doit donner pour recevoir ;
- la participation personnelle ; il n'est pas question de déléguer quelqu'un d'autre en cas d'empêchement ;
- l'obligation de répondre à toute question ;
- le respect de toute opinion exprimée, sans recherche de consensus ; on peut très bien vivre avec des opinions contradictoires ;
- la capitalisation libre et volontaire ; il n'y a aucune obligation d'écrire ou de publier ;
- l'humour, la métaphore et le dessin : une bonne partie de la connaissance s'est cristallisée sous la forme du fameux *Lapidaire*¹, un recueil très humoristique qui permet une compréhension immédiate de ce qui a été discuté.

Pour reproduire un tel groupe, on pourrait sans doute s'inspirer de tous ces principes et règles de fonctionnement. Mais rien ne serait gagné d'avance ; en effet, ce qui est remarquable, pour ne pas dire mystérieux, c'est que notre groupe fonctionne très bien ainsi.

Le bilan

Il me semble que les membres du club ont fait évoluer positivement les pratiques de gestion de projet. Mais j'éprouve une certaine frustration : puisque nous avons identifié un petit nombre de règles permettant de développer les projets beaucoup plus rapidement et pour beaucoup moins cher, elles devraient être largement mises en pratique ; or non seulement la diffusion en est très lente, mais on voit même des organisations régresser dans leur mise en œuvre après en avoir tiré profit, comme s'il n'y avait pas de mémoire, pas de capitalisation.

¹ Contact : François Jolivet, jolivet76@aol.com

Somme toute, le bilan est assez mitigé entre d'un côté des réussites indiscutables, et d'un autre le sentiment d'avoir assez vite frappé les limites face à l'inertie de la pensée unique.

DÉBAT

Pouvoir et projets

Un intervenant : *Les fonctionnaires les plus calamiteux que la France ait connus étaient ceux de Louis XVI en 1788, et les plus efficaces ceux de Bonaparte premier consul, dix ans plus tard ; or il s'agissait en gros des mêmes personnes, mais la Révolution était passée par là.*

On peut aussi observer que les choses marchent bien quand il y a un couple à la tête de l'entreprise, comme Louis XIII, le roi, et Richelieu, le manager, ou encore Henry IV et Sully. Les rois sont passés de mode, mais pas les héritiers. Nombreuses sont les entreprises dirigées par une famille illustre et un manager compétent.

Le Club de Montréal, c'est quoi ? Des managers qui ont trouvé que les choses allaient beaucoup mieux lorsqu'on délégait le pouvoir au plus près des faits élémentaires. Mais cela ne peut fonctionner qu'à la condition que ceux à qui l'on fait confiance partagent un même idéal. Comment s'y est pris Bonaparte ? Il a transformé les bourgeois en seigneurs : le nouveau roi, c'était le peuple.

Le Club de Montréal est donc un salon philosophique du XVIII^e siècle, c'est-à-dire des bourgeois interdits de pouvoir mais qui pensent disposer des outils intellectuels du pouvoir de demain. Ceux qui le détiennent actuellement ont très bien compris que vous vouliez le leur prendre ; c'est pourquoi les choses coïncident. Vous avez peut-être renoncé trop vite à ce que le roi porte. Peut-être devriez-vous mettre dans le ciel des forces que vous avez voulu confiner au niveau du terrain.

François Jolivet : La plupart des membres du club sont PDG, DG, directeurs, ou chargés d'autres fonctions permanentes dans l'entreprise. Le club ne défend donc pas une corporation particulière. On dit souvent que « *dans l'entreprise on a l'opinion de son fauteuil* ». Cela n'empêche pas les membres qui ont des réactions antagonistes au monde des projets de rester fidèles au club. Ainsi, nous abordons bien la problématique de l'entreprise et de sa pérennité.

De plus, j'ai bien précisé que les commanditaires et les tutelles sont les interlocuteurs permanents des directeurs de projets ; l'autonomie des projets s'inscrit évidemment dans cette dépendance, faute de quoi l'entreprise ne pourrait être pérenne.

Int. (membre du club) : *Le club ne cherche pas à fabriquer un nouvel ordre et à le maintenir. Il repère surtout les sources de dysfonctionnements et propose de transgresser l'ordre établi pour une meilleure efficacité. Il s'est toujours appuyé sur un existant qu'il fallait déformer pour avancer.*

Int. (membre du club) : *Je travaille dans une "royauté", Plastic Omnium, une entreprise contrôlée à 51 % par la famille Burelle. Une telle entreprise est obligée de préserver le moyen terme. Ses acteurs ne prennent donc pas leurs décisions en fonction du dernier cours de Bourse.*

Nous survivons dans la compétition parce que nous avons un comportement atypique par rapport à la pensée unique du management. Du reste nous sommes allés vite en besogne puisque le fonctionnement par projets a été opérationnel dès la troisième année, alors qu'habituellement il faut deux à trois décennies pour y parvenir.

Le problème, c'est qu'on doit en permanence faire évoluer l'existant. J'ai été obligé de me battre pour implanter les projets, et maintenant je réagis contre eux parce qu'ils "bunkerisent" la société. Il faut désormais capitaliser et transversaliser, sinon l'entreprise va devenir une somme de PME qui naissent et qui meurent.

Yves Dubreil : À l'évidence on a connu chez Renault des patrons qui ont typiquement joué le rôle du roi, Raymond Lévy et Carlos Ghosn en particulier ; leur stature a eu un impact considérable sur l'efficacité croissante de l'organisation par projet.

Int. : *Lorsque Raymond Lévy a mis en place les projets chez Renault, il a donné à leurs dirigeants le titre de directeur, c'est-à-dire qu'il les a mis au même niveau que les autres barons de l'entreprise, tout en précisant que si un directeur de projet souhaitait le rencontrer, il le verrait dans les vingt-quatre heures, une manière d'afficher l'importance qu'il accordait à cette fonction dans l'entreprise.*

Le stress positif ou négatif

Int. : *Vous avez une vision positive des projets. Or certains considèrent qu'au contraire les projets sont des instruments d'oppression. Qu'en pensez-vous ?*

Y. D. : Un projet qui marche bien fait plutôt grandir les gens. Cela dit, si les gens sont heureux d'avoir participé à un projet, c'est aussi parce qu'ils ont assumé le risque de l'échec, et qu'ils se sont battus pour la réussite. C'est ce que j'appelle le stress positif. Il est évident que si le patron d'un projet se conduit comme un garde-chiourme, imposant en permanence le respect de règles en tout genre, et contrôlant tous les matins les résultats obtenus, ce projet génère du stress négatif.

F. J. : C'est la solidarité qui fait la cohésion. On brûle des motivations s'il n'y a pas de solidarité entre les membres de l'équipe projet, et entre la direction et l'équipe. Au contraire si la solidarité est là, et même si le projet est très difficile, les acteurs en gardent un excellent souvenir.

Int. (membre du club) : *Faut-il créer un corps d'acteurs de projets, ou au contraire mettre en place une alternance projet-métier ? Il est ressorti de nos discussions sur ce thème que l'alternance a des vertus sociales importantes, en termes de stress et de construction d'une solidarité entre les experts métier et les gens des projets. C'est du reste une telle alternance qui a été mise en place chez Renault.*

Confiance et solidarité

Int. : *Vous avez parlé à plusieurs reprises de confiance et de solidarité. Comment cela se crée, se mesure, se nourrit ?*

F. J. : Du fait de l'obligation de déléguer pour que ça marche, il faut laisser aux gens l'autonomie sur les procédures, sauf s'il s'agit de processus communs qui garantissent la sécurité de l'ensemble. La confiance, c'est l'absence de contrôle externe, avec en contrepartie l'obligation d'auto-organisation. En conséquence, celui qui bénéficie d'une délégation est tenu de définir son fonctionnement et de faire son autocontrôle ; la confiance n'est donc pas un chèque en blanc, mais une responsabilité clairement définie. Or dans les entreprises, on fonctionne plutôt par la méfiance, qui se traduit par le contrôle.

Dans une équipe projet, on identifie clairement ce qui relève de la tutelle du chef de projet, et pour le reste on laisse aux acteurs l'autonomie d'action. Cela dit, si la transparence n'est pas associée à la confiance, les acteurs manquent de lucidité ; en d'autres termes, toute mauvaise nouvelle doit être annoncée immédiatement. Ces attitudes ne vont évidemment pas de soi, principalement si elles ne sont pas conformes à la culture ambiante de l'entreprise.

Y. D. : La solidarité ne veut pas dire qu'on se sent responsable des problèmes des autres, mais qu'on en tient compte dans ses propres décisions, par exemple tel choix plutôt que tel autre peut aider un coéquipier à réduire les difficultés qu'il rencontre.

Diffuser les idées du club ?

Int. : *Envisagez-vous de mieux diffuser vos idées pour les faire accepter ? Des exposés sur des échecs de projets ne seraient-ils pas utiles ?*

Int. : *Le livre de François Jolivet, Manager l'entreprise par projets. Les métarègles du management par projet, éditions EMS, 2003, peut faire penser que le Club de Montréal fait du prosélytisme, ce qui peut sembler contraire à vos principes de joyeuse convivialité.*

Y. D. : Il s'agit là d'une initiative de François Jolivet à laquelle nous avons participé, ce qui nous a permis d'instiller dans son livre quelques contrepouvoirs...

F. J. : Le club en tant que tel n'envisage pas de publier les résultats de ses travaux. Chacun des membres prend, s'il le souhaite, la liberté de s'exprimer à titre individuel ; mais cette expression n'est pas "molle" ; en effet, même si nous sommes d'accord sur de nombreux points, nous ne recherchons pas le consensus.

C'est ainsi que d'autres ouvrages ont été publiés par des membres du club. Christophe Midler a écrit : *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 1993-1996, et *ECOSIP Pilotage de projet et entreprises, diversités et convergences*, ouvrage collectif, Economica, 1993 ; Olivier Badot et Jean-Marie Hazebrouck, *Le management de projet*, PUF collection Que sais-je ?, 1996 ; Olivier Badot, *Théorie de l'entreprise agile*, L'Harmattan, 1998 ; Jean-Marie Hazebrouck, *Management des projets de tourisme et de loisirs*, Gaëtan Morin, 1999.

Y. D. : Nous avons bien entendu analysé des échecs. Mais exposer un échec ne peut être envisagé que dans un contexte où, réciproquement, chacun est prêt à parler de ses propres expériences négatives. Sinon le risque est grand de tomber dans un voyeurisme assez malsain.

Pourquoi une telle inertie ?

Int. : *Avez-vous dégagé les principales raisons de l'inertie des organisations face à vos recommandations ?*

C. N. : C'est plutôt à titre personnel que je me suis posé cette question, car c'est essentiellement le fonctionnement des projets qui motive les membres du club.

Les historiens des firmes expliquent que la maîtrise de la variété a conduit à des formes d'organisation tendant à éliminer toute source de variété, et produire en masse des objets uniformes. Les grandes entreprises sont aujourd'hui organisées de cette façon.

Or depuis environ cinquante ans, les sociétés occidentales ont privilégié l'introduction de la variété dans les marchés. Par exemple, dans les années 1950, en Amérique du Nord, une cinquantaine de types de véhicules étaient proposés à la vente, et les six les plus vendus représentaient 74 % des ventes. Aujourd'hui, à volume de vente pratiquement constant, les types de véhicules sont six fois plus nombreux et les six les plus vendus totalisent moins de 10 % des ventes.

Pourquoi Renault a-t-il instauré les projets il y a une vingtaine d'années ? Parce que la firme ayant multiplié les types de véhicules pour se maintenir sur ses marchés, le président de Renault ne pouvait plus être personnellement directeur de tant de projets. Il devait impérativement déléguer.

Les projets sont ainsi devenus tellement importants dans la stratégie des entreprises que l'on pousse les méthodes de management formulées par le Club de Montréal, mais sans changer pour autant l'héritage managérial. Nous sommes donc actuellement dans une situation explosive.

Int. : *Comme le disait Alphonse Allais, « le propre des problèmes de fond est de ne pas remonter à la surface ».*

Le Club de Montréal au 1.1. 2003 :

Olivier Badot, professeur ESCP-EAP
Dominique Berger, directeur général groupe Aéroconseil
Yves Bonhomme, conseil, professeur associé à l'université de Versailles Saint-Quentin, ancien directeur général et directeur R&D Liphia
Claude Cau, directeur innovation, Saft
Bruno David, expert, Siemens VDO
Yves Dubreil, directeur de programme véhicules, Renault
Gérard Dubrulle, ancien responsable développement du management, Renault
Michel Faivre-Duboz, directeur ingénierie véhicules, Renault
Jean-Marie Hazebrouck, professeur, Université du Littoral
François Jolivet, conseil, ancien directeur général TML (tunnel sous la Manche)
Patrick Martineau, directeur développement, Alcatel Space
Christophe Midler, directeur de recherches au CNRS, CRG de l'École polytechnique
Christian Navarre, professeur, faculté d'administration Ottawa, Canada
Éric Piat, directeur associé, Cap Gemini
Guy Povie, président directeur général, Renault Agriculture
Alain Ramier, chef de projet, Airbus
Raymond Savoye, conseil, ancien directeur de projet Renault
Marcel Simmonet, conseil, ancien directeur technique 3M,
Jean-Claude Travart, VP Logistics, Quality and Systems. Irisbus
Antoine De Vaugelas, directeur du conseil en management, Renault
Jean-Louis Vaysse, directeur innovation, Plastic Omnium (Paris)

Présentation des orateurs :

Yves Dubreil : X66 – carrière professionnelle chez Renault depuis 1969 ; après un parcours très varié incluant des responsabilités (dont celle des sièges de 1981 à 1985), il a été directeur de Projet Twingo puis Programme M2-S (Laguna 2, Vel Satis, Espace 4) ; depuis mai 2003, il est directeur adjoint de l'Ingénierie Véhicules Renault.

François Jolivet : praticien et d'expert en management de projet ; il a été responsable de la construction de nombreux ouvrages en France et à l'étranger (bâtiments, centrales nucléaires, tunnel sous la Manche) ; il a développé le concept d'auto-organisation à partir de métarègles ; il est aujourd'hui consultant et formateur indépendant (développement de nouveaux produits, référentiel d'entreprise pour la conduite des projets).
jolivet76@aol.com

Christian Navarre : professeur agrégé, faculté d'administration de l'université d'Ottawa ; il a créé, avec Gérard Dubrulle (Renault SA), le Club de Montréal ; depuis 1995, il a orienté ses travaux sur les effets de la diffusion des technologies d'internet sur l'industrie automobile, en particulier sur les systèmes de distribution ; il est membre fondateur et directeur du Car Internet Research Program (CIRP) basé à Ottawa.
navarre@management.uottawa.ca

Diffusion janvier 2004