

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*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^{er} novembre 2000)

**LE MODÈLE
DE L'ENTREPRISE DÉMONTABLE**

par

Hubert JOLY
Président d'EDS France
Vice-président d'EDS Europe

Gérard GOUILLOU
Directeur du projet France 98
(informatique du Mondial 98)

débat animé par

Michel BERRY
École de Paris du management

Lundi 30 novembre 1998
au ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

Flexibilité oblige, l'entreprise traditionnelle, pérenne, dotée d'un personnel permanent, cède du terrain à l'entreprise démontable qui s'organise autour d'un projet, parfois de grande envergure, mais toujours éphémère. En quelques années, à l'image de ce qui s'est passé pour la Coupe du monde de football 1998, une équipe se forme, travaille à un objectif puis disparaît dès qu'elle a touché au but. La réussite du projet informatique de cette Coupe, explique Gérard Guillou, s'appuie essentiellement sur des pratiques novatrices de gestion des ressources humaines : recrutement de profils atypiques, motivation par l'adhésion, développement de la connaissance mutuelle des membres de l'équipe, sens de la fête et... prompt reclassement. À la lumière de cette expérience, Hubert Joly conclut que l'entreprise démontable, loin d'être une forme dégradée de l'entreprise permanente, est au contraire prometteuse pour ceux qui y travaillent.

*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.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

INTRODUCTION de Michel BERRY

Nos représentations de l'entreprise sont structurées par un modèle d'organisation stable assurant une production continue avec un personnel permanent. Pourtant, la nécessité de gérer le mouvement et l'obsession de mobilité a conduit les entreprises à développer de nouvelles formes de travail (CDD, intérim) autour d'activités instables. De plus en plus souvent, c'est même une entreprise entière qui se monte à l'occasion d'un événement puis disparaît lorsque celui-ci est terminé. Cette entreprise démontable réalise parfois des activités d'une grande complexité technique et organisationnelle.

C'est à un tel défi qu'ont été confrontés les dirigeants d'EDS, chargés de mettre au point le système informatique de la Coupe du monde de football 1998. Comment recruter des gens très compétents et faire travailler ensemble des personnes d'horizons très divers, y compris des retraités bénévoles, sachant que tous se disperseront à la fin du projet ? Gérard Guillou nous exposera la manière dont ont été gérées l'organisation et les ressources humaines du projet informatique de la Coupe du monde. Hubert Joly montrera qu'une telle expérience invite à repenser la gestion des hommes dans les entreprises contemporaines.

PRÉSENTATION de Gérard GOUILLOU

La Coupe du monde de football est une compétition sportive mais surtout un grand événement médiatique aux retombées financières très importantes. Plus suivie que les jeux olympiques et que les Coupes précédentes, la Coupe du monde de football 98 a eu une audience cumulée de 37,6 milliards de spectateurs. Ce qui signifie pour un directeur de projet que toute erreur peut être vue par autant de personnes !

Face à la pression du temps, nous avons dû mettre en place des structures organiques, souples, réactives, organisées autour des notions de partenariat et d'engagement de la personne. "CO-entreprise", "CO-laborateurs", adhésion et implication, sont les maîtres mots qui ont rassemblé les deux mille professionnels et plus de douze mille bénévoles ayant participé à cette formidable aventure, et qui, pour la plupart d'entre eux, se dispersent dès la fin du dernier match.

Une formidable aventure

Le Comité Français d'Organisation (CFO), présidé par Fernand Sastre et Michel Platini, a défini trois lignes directrices :

- se montrer digne du passé (la France a en partie été à l'origine de la création de cette épreuve en 1930) ;
- imaginer une organisation qui débouche sur le football des années 2000 ;
- et permettre un événement dominé par l'audace, la générosité et la simplicité.

Sa vision était de faire partager au plus grand nombre la beauté et l'émotion du jeu. Le CFO a été créé fin 1992. Une première équipe de quinze personnes s'est mise au travail en 1993, l'année où le site de Saint-Denis a été retenu. Les dix villes organisatrices ont été choisies en 1994, et l'année 1995 a vu le choix des partenaires principaux dont EDS et H.P., signifiant ainsi que l'informatique était au cœur du projet. La billetterie a ouvert en 1996, le site internet en mai 1997. La phase finale de la Coupe du monde s'est déroulée du 10 juin au 12 juillet 1998. Le CFO se replie et disparaîtra à la fin de l'année.

Dans ce projet, EDS a joué un rôle de conseil en gestion de l'événement (l'entreprise avait l'expérience des J.O. d'Albertville, de la Coupe 1994 aux USA, de courses de Formule 1 et de courses cyclistes). L'entreprise a également été en charge de la gestion des opérations (support aux utilisateurs, architecture et administration du réseau), l'aide à la transformation rapide de

l'organisation (faire face à la croissance, accueil de nouveaux utilisateurs) et du développement et de l'intégration des systèmes.

Les grands projets de développement et d'intégration de systèmes étaient :

- la gestion de l'informatique des sites, c'est-à-dire des villes organisatrices, du centre international des médias, de l'hôtel Méridien où logeaient les représentants de la Fédération Internationale de Football et le siège social du CFO qui constituait le centre de commandement des opérations et de surveillance de l'information ;
- la conception assistée par ordinateur ;
- la billetterie qui a vendu 2 500 000 billets, soit la plus grande vente jamais réalisée ;
- un outil "événement" (SCORE) pour gérer les 12 000 volontaires recrutés parmi 38 000 candidatures, les 50 000 accréditations (soit 127 000 badges imprimés), les uniformes ;
- la diffusion de l'information : World Cup On Line disponible sur Minitel, téléphone, Intranet pour les journalistes, téléphone cellulaire, Internet et la boutique service en ligne ; tous ces canaux étaient alimentés par une seule base de données qui permettait une seule saisie et un système d'approbation centralisé plus facile à gérer que de multiples sources ; le site internet a été consulté 1,6 milliards de fois dont 1,2 milliards pendant l'événement ; trente serveurs WEB de la capacité maximale que pouvait fournir Hewlett-Packard étaient répartis sur quatre sites.

La problématique du temps

Le projet s'est déroulé selon cinq grandes phases : la préparation, le déploiement des systèmes (cent cinquante réseaux locaux, deux mille stations de travail dans des espaces temporaires - des tentes mises à disposition au dernier moment), le support de l'événement, le repli (remettre le matériel en caisse) et la clôture de septembre à février 1999.

La montée en charge du personnel a suivi les phases du projet. Le CFO, composé à l'origine d'une quinzaine de personnes, a compris jusqu'à six cent trente-neuf personnes lors de la phase finale. EDS et ses partenaires ont mobilisé sept personnes en 1995 mais cent soixante pendant l'événement. Les volontaires mobilisés en faible nombre à l'occasion du Tournoi de France puis lors du tirage au sort de la phase finale, l'ont été massivement pendant l'événement. Deux cent quatre-vingt d'entre eux ont contribué au projet informatique.

La date butoir du projet était ferme et incontournable. Quoiqu'il puisse arriver, le match d'ouverture devait avoir lieu le 10 juin 1998 et, dès la première minute, tout devait marcher.

Le CFO a décidé d'externaliser l'informatique pour des raisons financières mais aussi des questions de ressources humaines. Les "anciens d'Albertville", instruits par l'expérience, savaient combien il est difficile de recruter et de conserver une équipe informatique compétente sur une durée de vie aussi courte. Et ce d'autant plus que tous les profils (étude, développement, architectes systèmes et réseaux, exploitation et gestion du risque) n'ont pas à être présents sur la durée totale du projet. Les ressources humaines constituent l'un des éléments clés du projet.

Le recrutement

Au sein d'EDS, le recrutement pour le projet s'est fait en sortant des sentiers battus. Nous avons privilégié le "quotient émotionnel" au quotient intellectuel des informaticiens, un critère inhabituel dans notre métier. Chaque définition de poste comprenait une dimension humaine prépondérante ; la capacité à s'investir, à ne pas venir "travailler" mais à être partie prenante dans le succès de l'opération, était plus importante que les compétences techniques. Par exemple, les responsables de site ont été recrutés selon des critères de compétences techniques et managériales, mais aussi selon leur capacité à s'intégrer dans l'environnement local et à former une équipe soudée avec le directeur local du CFO. C'est là un facteur clé de succès du projet.

La Coupe du monde a également représenté le plus important programme de volontaires jamais réalisé en France. Pour le mener à bien, le CFO s'était fixé trois objectifs : la recherche par

réseau (Manpower), la formation et le management. Les deux cent quatre-vingt informaticiens bénévoles ont été recrutés localement sur la base des définitions de postes établies par Manpower. Le responsable informatique de site, leur futur “patron”, est celui qui a procédé à l’ensemble des interviews et au choix final avec un ratio pouvant aller jusqu’à un candidat retenu sur cinq. Ce même responsable devait assurer leur formation à l’environnement technique dans lequel ils allaient travailler. La convivialité était un point essentiel de cette intégration.

Bâtir l’équipe

L’enjeu était d’animer une “start-up” avec des anciens et des jeunes. À l’image d’un entraîneur d’une équipe de sport collectif, nous avons à marier l’expérience des anciens avec l’enthousiasme et la motivation des jeunes, le but étant que chacun joue à son meilleur niveau et que l’équipe réalise une performance supérieure à la somme des résultats individuels.

À cet effet, il a fallu expliquer et rappeler en permanence le projet et le défi informatique associé. La visibilité, le risque opportunément rappelé avec les difficultés des J.O. d’Atlanta en 1996, et la pression de l’événement sont des éléments fortement ressentis par les individus du projet. C’est pourquoi quelques personnes contactées ont refusé de nous rejoindre. La gestion s’est faite par l’adhésion et le rassemblement autour d’une vision commune de réussite. Notre but était que personne ne parle de “l’Informatique”. À l’image du film *Appolo 13*, notre équipe avait pour devise “*failure is not an option*”.

Les membres de l’équipe s’approprient le projet et deviennent des acteurs ou des “actionnaires” plutôt que des collaborateurs. Le risque constituait également un moteur de la motivation, soudant l’équipe face au danger. J’ai également prôné la solidarité au sein d’une équipe unique : si le projet tourne mal, ce ne sera pas la faute des autres. Une grande partie de mon temps a été consacrée à gommer les fractures. Des expressions comme “les Études”, “la Production” et leur cortège de sous-entendus négatifs ont été bannies du vocabulaire de l’équipe au prix de quelques “coups de gueule” du directeur du projet.

La Coupe du monde étant la fête du football, nous avons veillé à ce que ce soit aussi la fête pour les membres de l’équipe en célébrant les anniversaires et les années d’ancienneté chez EDS, en organisant des séminaires festifs de préparation à chacun des grands événements qui ont jalonné le projet. Ces séminaires étaient l’occasion de faire le point sur l’avancée du projet mais aussi de fêter les succès obtenus.

La dispersion géographique des sites en France et aux États-Unis était un frein à la connaissance mutuelle des membres de l’équipe et au développement du sentiment d’appartenance au groupe. Pour surmonter cette difficulté, les photos de tous les membres de l’équipe ont été affichées dans tous les sites et nous avons utilisé les téléconférences, visioconférences et e-mails. Mais la constitution d’une équipe virtuelle n’est pas suffisante. Les chefs de projet ont fait la tournée des sites aux États-Unis et en France pour apprendre à s’apprécier et connaître l’environnement de travail des autres.

L’éclatement géographique risquait aussi d’entraîner des dérives par rapport à la politique informatique retenue, du fait de la pression des usagers particuliers des sites. Pour sauvegarder la cohérence globale du projet, nous avons organisé une téléconférence quotidienne avec les responsables de site et une réunion chaque mois pour faire le point... et la fête.

Convaincu des vertus du “*Management by Wandering Around*” et de la présence physique, j’ai mis un point d’honneur à rencontrer tous les membres de l’équipe de manière régulière. Je passais quinze jours par mois en déplacement pour être au cœur de l’action.

La coordination du projet

Un directeur de projet en intégration de systèmes a l’habitude d’avoir des sous-traitants ayant des obligations contractuelles. Dans ce projet, aucun lien de hiérarchie n’a existé entre les

partenaires (Hewlett Packard - fournisseur des matériels informatiques, Sybase - logiciels, France Télécom - télécommunications, et EDS - gestion du projet). Les regards que les partenaires posaient sur le projet étaient différents et c'est une épreuve d'humilité pour un chef de projet que d'être sous le regard scrutateur de partenaires lourdement impliqués financièrement et en termes d'image en cas d'échec. Il faut être ouvert aux critiques constructives, expliquer, négocier, c'est-à-dire gérer le projet de manière consensuelle.

La gestion du projet reposait sur le "Program Office", instance de dialogue, de communication et de décision qui rendait des comptes au directeur du service informatique et au CFO. Cette instance, assurant le lien entre le CFO, les partenaires, les sites et les directeurs de sous-projets EDS, était chargée d'arbitrer entre les sous-projets, de recenser et gérer les risques, de gérer les priorités (chacun étant convaincu que son projet constitue LA priorité), de gérer les attentes des utilisateurs (est-ce vraiment nécessaire ?), de partager et d'optimiser les ressources ainsi que d'évaluer et de rapporter le statut du projet.

Le reclassement

La cellule "reclassement" du CFO a été créée en 1997 avec un budget conséquent. Dépendant de la Direction des Finances et Ressources Humaines, elle conseille les salariés du CFO qui le souhaitent afin de les aider à se reclasser à l'issue de l'aventure Coupe du monde. Composée de cinq personnes, cette cellule vise à informer les salariés en leur fournissant tous les outils pour préparer leur avenir professionnel. Elle a ainsi ouvert un site internet "CV CFO" présentant les CV de ceux qui le souhaitent et valorisant l'expérience acquise. La cellule conseille et oriente en proposant un accompagnement individualisé à travers des entretiens personnalisés et des mises en contact avec les partenaires et les entreprises. Elle communique et prospecte en entretenant des contacts suivis avec les entreprises et les cabinets de recrutement recherchant des candidats. Pour optimiser sa démarche, le Comité s'est adjoint les services d'un cabinet d'outplacement. La démarche a connu un grand succès puisque aujourd'hui il n'y a pas plus de dix personnes qui n'ont pas retrouvé un emploi.

La Direction des Ressources Humaines d'EDS a mis en place une équipe qui a travaillé au reclassement des collaborateurs d'EDS dès la fin de leur mission. Le retour doit être accompagné pour éviter le spleen et les démissions.

En conclusion, pour EDS, la Coupe du monde, en tant que projet éphémère, préfigure l'image d'EDS en France demain avec ses "CO-entreprises", ses "CO-laborateurs" et la nouvelle relation des employés "actionnaires" au travail et à l'entreprise. Enfin, soulignons que l'entreprise démontable est remontable puisque nous finalisons actuellement avec la Fédération Internationale de Football un accord pour la Coupe du monde 2002.

PRÉSENTATION d'Hubert JOLY

Le contraste entre l'expérience qui vient de nous être décrite et le monde de l'entreprise classique taylorienne est saisissant. L'entreprise adopte de plus en plus un mode d'organisation par projets en s'appuyant sur des équipes pluridisciplinaires.

À partir de ce constat, je voudrais aborder cinq questions du point de vue du chef d'entreprise. Ces évolutions sont-elles de bonnes ou de mauvaises nouvelles pour l'homme ? Quelles compétences sont désormais requises de la part des collaborateurs ? Comment gérer leur performance ? Peut-on réconcilier les exigences des actionnaires et des collaborateurs ? Et, que devient le rôle du patron ?

Une bonne ou une mauvaise nouvelle ?

Une certaine tradition judéo-chrétienne, comme le marxisme, ont donné une vision pessimiste et sombre du travail. Les nouvelles formes de travail, et l'entreprise démontable en particulier, nourrissent une vision plus positive et optimiste du travail humain :

- les conditions de travail sont de moins en moins pénibles, au moins dans le monde développé ;
- dans une économie de services, le travail est de plus en plus tourné vers les autres et le service des autres ;
- le travail en équipe, en mode projet ou l'“*empowerment*” sont plus prometteurs que l'organisation hiérarchique ;
- les fruits du travail sont mieux partagés, à travers le développement de l'actionnariat des salariés et de la solidarité sociale.

Compétences requises dans l'entreprise démontable

On est loin des compétences étroites privilégiées dans le modèle taylorien. Le travail en équipe-projet requiert des capacités de communication, une qualité de relations interpersonnelles, d'initiatives et d'autonomie dans un environnement incertain et ambigu, soit la force de faire avancer les choses. Autant de qualité qui ne sont guère enseignées dans nos écoles...

L'évaluation des performances dans ce contexte

La mesure de l'efficacité du travail était aisée lorsque le produit du travail était tangible, normé et immédiat. Elle pose de nouvelles difficultés lorsque ce produit est intangible, comme dans les services, sur mesure, et livré au bout de plusieurs mois ou années comme dans le cas de la Coupe du monde.

Il faut pourtant relever ce défi de la mesure de performance, essentielle à la gestion de l'entreprise et des compétences. Trois approches pionnières sont aujourd'hui utilisées par les entreprises :

- la “balance score card” qui mesure la performance d'un manager sur des critères quantitatifs touchant à la gestion des ressources humaines, la satisfaction des clients et l'impératif financier ;
- le feed-back à 360 degrés qui donne à chacun l'occasion de recueillir l'avis de ses pairs et collaborateurs sur sa pratique de management ;
- l'évaluation qualitative mais objective de la performance à travers l'intervention d'un pair extérieur à l'équipe qui rassemble les faits.

Peut-on réconcilier actionnaires et salariés ?

Les marchés financiers ont pris une importance considérable au point que l'on a parfois l'impression qu'ils dirigent le monde et peuvent écraser l'homme dans une recherche sans fin du profit. De fait, on a vu certains cours de Bourse grimper à l'annonce de milliers de licenciements. Dirigeant d'une entreprise dont la maison mère est américaine et cotée en Bourse, j'affirme, au risque de provoquer, que la finalité d'une entreprise n'est pas de gagner de l'argent : c'est un impératif. Une entreprise a besoin de gagner de l'argent, ne serait-ce que pour financer ses investissements, assurer sa pérennité et son indépendance. Mais un impératif n'est pas une finalité. Une entreprise doit en fait satisfaire trois impératifs dans un ordre bien précis. Premièrement, l'impératif humain : avoir des collaborateurs formés, outillés, motivés, capables d'œuvrer efficacement dans des projets. Deuxièmement, un impératif client : avoir des clients satisfaits, qui en redemandent, et qui font du bouche-à-oreille. Et troisièmement, un impératif financier : avoir des actionnaires et des banquiers satisfaits et prêts à assurer le financement des investissements requis. La finance est ainsi ramenée à sa place : une résultante, un instrument de mesure, pas une finalité. La finalité d'une entreprise est humaine. Ceci est particulièrement essentiel dans le contexte de l'entreprise démontable. À l'image du projet France 98, ce type d'entreprise repose bien sur les hommes.

Beaucoup d'entreprises affirment que leurs hommes sont leur principal atout ou actif. Mais combien en tirent les conséquences et s'engagent dans une pratique cohérente, de planification, de mesure de la performance, de système d'incitation et de rémunération ?

Le rôle nouveau du dirigeant

Le rôle du dirigeant est celui d'un serviteur : il est au service de l'entreprise et de ses acteurs (employés, clients, actionnaires). Il peut s'acquitter de sa fonction de service :

- en fixant les grandes orientations de l'entreprise ;
- en structurant ses équipes et ses ressources ;
- et en mobilisant / aidant quotidiennement ses hommes et ses femmes dans leurs tâches ; c'est ce dernier volet qui l'occupe le plus.

Le dirigeant apporte une valeur ajoutée à ses équipes par le biais de quatre types de contributions :

- développer, communiquer, incarner une vision pour l'entreprise ;
- être ancré dans la réalité ;
- faire preuve de courage ;
- et incarner, promouvoir une éthique, au sens de valeurs de vérité et de justice.

Là aussi on est loin du patron autocrate, tout puissant et possesseur unique du savoir.

DÉBAT

Recrutements et reclassements

Michel Berry : *Que signifie dans la pratique choisir des gens " adaptés au contexte local " ? Quelles sont, par exemple, les spécificités du responsable à Marseille ?*

Gérard Guillou : La Coupe du monde est un événement médiatique, sportif et ancré dans le tissu social qui ne se présente pas à Marseille comme à Lyon ou Saint-Denis. Le responsable à Marseille devait par exemple faire face à un environnement politique spécifique et à la passion des Marseillais pour le football. À Marseille, pour le tirage au sort, il a été également difficile de disposer des espaces avec la sécurité et la qualité requises en temps et en heure. Cela demandait des compétences en gestion financière et en gestion de patrimoine. C'est pourquoi nous avons recruté un informaticien atypique qui avait travaillé dans les biens immobiliers, dans une direction financière et qui était de la région. À Lyon, le responsable du site était un général français. Nous avons recruté pour l'assister un collaborateur qui avait une expérience outre-mer. Ils se sont parfaitement entendus. Bâtir les profils spécifiques est une tâche qui a pris beaucoup de temps.

Hubert Joly : Ce qui me frappe dans les propos de Gérard, c'est que l'affectation à un poste demande une certaine intimité, une connaissance approfondie des qualités des collaborateurs. Il est difficile de déceler ces qualités en cas de recrutement extérieur.

Int. : *Comment avez-vous fait pour recruter les bons aux bons endroits ? Avez-vous eu recours aux chasseurs de têtes, à la cooptation ou à de bons réseaux ?*

G. G. : Nous avons tout utilisé. On a joué sur les atomes crochus développés lors de projets précédents mais nous avons aussi suivi une démarche plus structurée avec la Direction des Ressources Humaines : nous avons confronté la base de compétences de l'entreprise avec les profils requis. En outre, les réseaux s'interpénètrent et s'avèrent un mode de recherche efficace.

H. J. : La cooptation interne ou externe a été privilégiée sur la chasse de têtes qui donne des résultats plus incertains. Nous avons recruté mille personnes en France en 1998 dont une part importante par cooptation. Nous disposons d'un programme interne qui l'encourage.

Int. : *Le cycle pour les personnes semble être la folie, la pression, le succès puis le spleen. Quelles sont les mesures d'accompagnement mises en place ?*

G. G. : Nous avons travaillé avec la DRH auprès des membres de l'équipe pour déterminer le parcours que chacun souhaitait avoir. Il existe aussi une association des anciens informaticiens de la Coupe du monde animée par un retraité. Le CFO connaissait les résultats des J.O. d'Albertville à l'issue desquels 45 % des informaticiens ont démissionné. Chez nous, tout le monde a poursuivi la route. Quant aux informaticiens bénévoles, certains étaient à la retraite, d'autres des salariés en année sabbatique.

La passion... ou l'angoisse ?

M. B. : *Vous dites que l'entreprise démontable est une bonne nouvelle. C'est exact tant que l'on gagne. Ce type de fonctionnement inspiré de la métaphore sportive valorise le stress, la compétition. Mais quand on perd, c'est une catastrophe. Ce sont des systèmes très exigeants dont on peut être écarté au début lors de la sélection (un bénévole sur cinq retenu) ou en cours de route, ou encore qui peuvent échouer. Ils sont aussi porteurs d'angoisse de la défaite.*

G. G. : Le stress existait mais sans rendre pour autant la vie impossible. Une seule personne a quitté le projet mais parce qu'elle avait l'opportunité de travailler sur un autre projet. Sinon, les personnes ont rejoint ou quitté le projet au rythme de son avancement. Le créatif en architecture a dû laisser la place à celui qui visse les boulons.

Int. : *Quels ont été les horaires de travail ?*

G. G. : Les horaires étaient libres. On a dû demander aux gens d'arrêter, de prendre des week-ends. Ils s'étaient appropriés le projet et voulaient réussir... Mais on a aussi fait du sport et profité d'être ensemble.

L'étonnante réussite d'un projet informatique !

Int. : *En tant qu'observateur lointain de l'informatique, je m'étonne qu'un gigantesque projet informatique fonctionne du premier coup. Vous nous avez montré que c'était le problème de tous que cela marche, et cela donne déjà de bonnes chances de succès. Néanmoins, il y a dans l'histoire des cas où malgré la volonté générale, tout n'a pas marché. Six croisades sur huit ont été un désastre même si l'on y partait gaiement. Même si chacun fait de son mieux, il existe des effets systémiques qui échappent à tous. Pourquoi ce système a-t-il fonctionné ? Peut-être ce système était-il simple ? Ou très cher ? Ou redondant ?*

G. G. : D'abord, à chaque fois que nous avons démarré, les choses ne se sont pas toujours passées comme prévu. Par exemple, pour le tirage au sort à Marseille, nous avions des plans magnifiques mais pas d'électricité ni de murs. On a travaillé trois semaines pour tout monter. L'entrée des informations s'est avérée trop compliquée pour les traducteurs volontaires. Nous avons donc profité de cette expérience pour corriger le système. Le secret consiste à être prêt en avance. En dehors de la GRH, les recettes sont la simplicité du système, ce qui signifie dire en permanence "non" aux gens du marketing. La Coupe du monde, c'est un système informatique, pas une démo ! En bataillant, nous nous sommes tenus en retrait par rapport à leurs souhaits : "*Beading but not leading edge*". Ensuite, nous avons effectivement eu recours à la redondance. Le système de billetterie est fondé sur une architecture "*clusterisée*" que peu d'entreprises peuvent s'offrir. Nous avons privilégié les solutions adaptables à

l'accroissement de la demande comme l'architecture de "World Cup On Line" qui est un système central simple pour la base de données, sans redondance.

Gestion de projet et entreprise démontable

Int. : *Quelles leçons avez-vous tiré de votre expérience pour gérer des systèmes informatiques très complexes et des relations personnelles instables ?*

G. G. : Nous n'avons pas de règles précises si ce n'est l'arsenal classique d'outils de gestion de projet. Le plus important est la constitution de l'équipe, voire de l'équipage. On prend son temps pour le constituer, on l'adapte en fonction de l'avancement du projet et, en cas d'échec, on change. Quant au "Management by Wandering Around", cela consiste à avoir les oreilles qui traînent de manière à être présent, ce qui permet d'être au courant de manière directe des difficultés, de l'état d'esprit et d'éviter les tensions quand les gens se fâchent. Il faut être là pour canaliser l'énergie de ces relations et développer une grande amitié pour chacun des collaborateurs et membres de l'équipe.

Int. : *Quelles différences y a-t-il entre la gestion de l'entreprise démontable et l'entreprise traditionnelle en mode projet, excepté que dans le premier cas, le reclassement se fait en externe plutôt qu'en interne ?*

H. J. : L'entreprise démontable est de la même nature que les projets dans l'automobile ou l'aéronautique...

G. G. : ... si ce n'est que dans ce cas de l'entreprise démontable la durée est définie et inflexible et que l'on démonte physiquement tout.

Int. : *Dans les grandes sociétés de conseil, on fonctionne également par projet. Par exemple, Arthur Andersen a réorganisé le back office de la Bourse de Paris. Comment se situe EDS entre le projet à un coup et la pérennité ?*

H. J. : L'essentiel de l'activité d'EDS est constituée de projets qui n'ont pas tous la même ampleur mais d'une durée plus longue que les missions de McKinsey ou Andersen. Une deuxième différence avec ces sociétés est que nous avons un taux de départ volontaire des collaborateurs très bas, de l'ordre de 4 % contre 15 à 20 % dans la profession. De plus, nous avons appliqué depuis début 1998, le volet offensif de la loi Robien pour répondre aux aspirations de nos collaborateurs à un rythme de vie plus équilibré.

Des mythes persistants sur EDS

Int. : *Dans votre présentation, on ne reconnaît pas EDS telle qu'elle est décrite par la littérature en gestion qui évoque son code vestimentaire, sa compétition d'écriture de lignes de codes lors du recrutement et l'engagement des salariés à rester trois ans dans l'entreprise ou, à défaut, de rembourser le coût de la formation dispensée à l'embauche...*

H. J. : Lorsque j'ai rejoint EDS, voilà deux ans et demi, j'ai été frappé par la quantité de mythes qui entourent l'entreprise, sans doute nourris par le fait qu'elle est une création de Ross Perot qui a recruté à ses débuts des anciens du Vietnam. Des mythes militaires et, en France, l'image d'*externalisator* - les cannibales de l'informatique - nous sont associés. Cela m'a amené lors d'une présentation de la stratégie, il y a environ un an et demi, à mettre en exergue, d'un côté, ces mythes et, de l'autre, la réalité de notre approche du marché en diffusant un extrait du film *La Belle et la Bête*. Dans la pratique, le code vestimentaire a été abandonné aux États-Unis et n'a jamais existé en Europe. Nous avons inventé l'"infogérance sélective et maîtrisée" qui est à des années-lumière du mythe externalisator. Enfin nous avons d'autres métiers que l'infogérance, tels que le conseil en stratégie et management avec A.T. Kearney,

l'intégration de systèmes (à l'image de France 98 ou autour des ERP), ou encore le commerce électronique (avec la place de marché Citius).

Jours de fêtes

Int. : *Vous avez évoqué le management festif peu théorisé en gestion. Quant à la pratique, la fête est souvent associée à une grève. Pourtant la fête est importante dans le management d'activités sérieuses ; elle est un moyen de mobilisation et de gestion comme la troisième mi-temps dans une équipe de rugby.*

G. G. : Je suis persuadé qu'il est plus facile de travailler avec des gens contents qu'avec ceux qui attendent la sortie. Le psychologue des programmes Appolo 1 à 7 diffuse la notion de travail festif et les gens couraient pour venir au travail. On travaille dur mais dans un environnement que l'on fréquente aussi dans des circonstances plaisantes.

H. J. : Que dit la Bible sur le travail ? On retient souvent qu'il faut "*gagner son pain à la sueur de son front*", image pessimiste pourtant minoritaire dans la Bible. On peut aussi y lire qu' "*il n'y a de bonheur pour l'homme que dans le manger et le boire et dans le bonheur qu'il trouve dans son travail, et je vois que cela aussi vient de la main de Dieu*".

Présentation des orateurs :

Hubert Joly : président d'EDS France et vice-président d'EDS Europe. Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de HEC, il a rejoint le cabinet McKinsey & Company en 1983 où il est devenu directeur associé en 1990. Il est membre du conseil d'administration de la Chambre de commerce franco-américaine et de l'Institut ALSEN. Il fait partie des "leaders de demain" du World Economic Forum de Davos.

Gérard Guillou : actuellement directeur de clientèle du compte Carrefour, Gérard Guillou a rejoint EDS en 1986, après avoir servi plusieurs années dans l'aéronavale. Au sein d'EDS, il fut directeur de projet de la Division Progiciels et directeur des Centres de Services. En 1994, il prend la direction des opérations pour SAP Finances et Oracle. En 1995, il est nommé directeur du projet Coupe du monde de football (France 98).

Diffusion mars 1999