

LETTRE STRATEGIE

La Valse et le Tango

*ou
Le CEO, chorégraphe
de projets*



La Valse et le Tango

Le CEO, chorégraphe de projets

*« Les petites impatiences tuent les grands projets »
(Confucius)*

Dans de nombreuses industries, la compétitivité et la rentabilité de l'entreprise avancent au rythme de programmes ou projets et de leur degré et rapidité de réussite. Le cas le plus évident est celui des industries où l'on raisonne par modèles (automobile, aérospatial, etc.), mais il peut également s'agir de nouvelles gammes, technologies, pays, clientèles, en fait tous les cas où une « task force » ad hoc se voit confier l'avenir de la société.

Le succès crée une dynamique collective de profit. L'enthousiasme de Merlin Gerin a permis de transmettre à Schneider un superbe socle de programmes réussis, de la très haute tension à la moyenne et surtout la basse tension, et à l'intérieur de celle-ci du disjoncteur ouvert au boîtier moulé à la distribution terminale.

L'échec peut mettre en cause la dynamique de l'entreprise voire sa survie : Sony, autrefois superbe « machine à gagner » a d'abord trébuché sur le Betamax avant la descente aux enfers (écrans LCD, acquisitions hasardeuses...) qui menace aujourd'hui son existence même ; Poclair et Allis-Chalmers ont tout bonnement disparu ; pour un quotidien scandinave brillamment

adapté à Internet, on voit des titres américains disparaître par dizaines malgré des programmes annoncés parfois en fanfare, tout comme le programme « Saturn » (petite voiture nipponicide) qui contribua largement à l'insolvabilité de General Motors fin 2008.

Quelle est donc la toile de fond de cette problématique ?

Le client moderne : impatience et exigence

Aux premières heures de l'industrialisation, le client attendait bien sagement que le produit convoité sorte de l'usine. La standardisation faisait rage, les voitures étaient toutes de la même couleur, la logique de « customisation » n'était qu'un rêve de CEO visionnaire... Le client acceptait des temps d'attente supérieurs aux délais de production, tout heureux de pouvoir accéder au produit.

L'industrie était alors cadencée par le rythme des opérations et de la production... et l'innovation « prenait le temps qu'il fallait » : c'était l'âge d'or de la Traction noire et de la Deux Chevaux grise, des premiers réfrigérateurs et des moulinettes à légumes. A cette époque, les industriels se préoccupaient peu de la gestion au bénéfice de l'outil de production en lui-même. Lancer alors plusieurs programmes sans une réelle évaluation des risques ou une gestion de projet n'était pas une

aberration car l'échec d'un programme ne représentait pas un réel danger pour la pérennité de l'entreprise, du moins à court-terme (comme l'apprirent à leurs dépens Chenard-Walker, Hispano-Suiza, Panhard-Levassor...). De robustes frontières nationales facilitaient bien les choses.

Aujourd'hui, la situation a bien changé. Le CEO parle projet ? Une colonie de « buzz words » viendra lui donner la migraine : le ROI, la PMO, les risques, la WBS... Le client patient d'antan, celui qui était susceptible d'attendre des jours, voire des mois, le produit convoité a fait place au client moderne : l'hyper-exigeant ! Certes, il est toujours aussi sensible au prix et à son pouvoir d'achat mais d'autres caractéristiques de l'offre orientent ses choix : le délai d'attente, l'innovation, la qualité, la fiabilité, le service, la mode ! Tout, tout de suite, au meilleur prix et, horreur, s'il n'est pas satisfait, il s'adresse à un concurrent, qui peut même être étranger !

A la boutade de Henri Ford : « Je peux fournir à mon client une voiture de n'importe quelle couleur, à condition qu'elle soit noire » s'est substituée la règle : « Je dois fournir une voiture de n'importe quelle couleur, fiable, innovante, moins chère que la voiture noire et plus vite que le concurrent »... Et ces exigences se sont répandues dans tout le tissu économique, « B2C » et « B2B » inclus : ça y est, j'ai mal à ma standardisation...

Le CEO Directeur de Projets ?

« Que la stratégie soit belle, c'est certain mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »

(Winston Churchill)

Alors comment faire pour répondre à ces exigences ? Comment réinventer sa production tout en maintenant sa rentabilité ? Dans les industries de programmes, cette réussite est conditionnée par les résultats des projets phares de l'entreprise : les nouveaux modèles automobiles, l'A380 d'Airbus, l'EPR d'AREVA... mais, on l'a vu, le mot « programme » s'applique aussi à la plupart des décisions stratégiques lourdes de toute industrie, qu'il s'agisse d'acquisitions/fusions (succès de Sanofi-Aventis, échec de Daimler-Chrysler) ou de développements d'activité ou de produits...

Une partie de la réponse passe donc bien entendu par des projets efficaces et « bien gérés » mais quel rôle le CEO doit-il y jouer ? Assurément, ses résultats et la pérennité de son entreprise en dépendent... De façon évidente également, les problèmes finiront sur son bureau et il sera la cible désignée à l'heure de rendre les comptes : au lieu de sourire devant les micros et les analystes financiers, il se retrouvera peut-être en train de présenter lui-même des excuses pour quelques millions de pédales d'accélérateur défectueuses... Son poste sera par essence le plus exposé lorsque viendra l'annonce d'un retard sur un programme majeur (et des

pénalités associées !) ou l'échec d'une acquisition. Les projets sont de plus en plus complexes, « le diable est dans les détails », et le CEO ne peut être sur tous les fronts : alors, quel rôle endosser ?

La valse de l'innovation ou le lancement de produits

Amis virtuoses, vous aurez probablement déjà expérimenté cette danse technique et complexe au cours de quelques mariages. Son rythme est lent mais soutenu. La technicité et la coordination sont clés afin de ne pas y laisser quelques doigts de pied. Ainsi va la valse où les différents acteurs du processus de l'innovation et du développement respectent un même tempo et synchronisent leurs pas de façon fluide et harmonieuse. Les gestes paraissent simples mais la moindre erreur peut être fatale : un tempo non respecté, une technique mal maîtrisée ou des partenaires désynchronisés peuvent provoquer des échecs cuisants... et in fine des retards coûteux : l'EPR finlandais, le Dreamliner de Boeing en sont des exemples récents.

Votre nouvelle technologie n'est pas mature ? On ne se lance pas sans maîtriser sa technique de danse. Vos échéances sont trop courtes, votre charge de travail est mal estimée ? On ne pourra pas changer le tempo au milieu de la danse. Vos fournisseurs ne peuvent vous

suivre ou des conflits majeurs surgissent en interne ?
On ne danse qu'en couple et en symbiose...

Certes les thèmes sont classiques et le triptyque – technique, timing, coordination – évident, mais combien d'échecs auraient pu être évités avant même les phases de mise en œuvre ou de production ? Le CEO est là pour s'assurer qu'un suivi minutieux des programmes majeurs signale immédiatement tout dérapage et s'accompagne de règles de réaction correctives rapides : quand Louis Schweitzer retarde le lancement de la Twingo suite à un jalon qualité douteux, il a le courage d' « appliquer la règle »... et crée les conditions d'un futur succès !

Le tango de la production ou la montée en cadence

Une fois la cible, les objectifs, le design et autres caractéristiques clés définis, vient l'heure de la production. Et à cet instant précis, tout s'accélère : la montée en cadence requiert un rythme effréné et intense. La technique est différente - on parlera d'industrialisation, ramp-up, manufacturing, supply chain et just-in-time – mais l'efficacité viendra toujours de la coordination de nos danseurs. L'ensemble de l'environnement est mis sous contrôle afin de sécuriser une production efficace, fiable, prévisible...

Les danseurs répètent leurs gammes avant de monter sur scène, des experts les surveillent et les évaluent afin de prévenir toute erreur. Et lorsque celles-ci se produisent, elles sont décortiquées pour permettre de futures optimisations. Tout est minutieusement regardé car les challenges sont nombreux : ma supply chain sera-t-elle robuste ? mes fournisseurs suivront-ils la cadence ? la troupe saura-t-elle donner le meilleur d'elle-même dans les temps impartis ?

Le tango de la production est plus sauvage, plus animal... il est possible d'y rattraper des erreurs par des éclairs de génie. Seules l'intensité et la puissance de la danse permettront d'atteindre la cible. Ce fournisseur ne peut suivre mon rythme ? Que diable, je sécurise sa propre montée en cadence, je l'internalise ou le remplace... Un membre de ma troupe ne sera pas prêt ? Alors tant pis j'externalise ! Les solutions existent, seul comptera le résultat final : « bon du premier coup » (et éviter de rappeler des milliers d'exemplaires livrés), « à l'heure » (et limiter les pénalités de retard) et « sous les feux de la rampe » (pour renforcer l'image de marque et faire levier sur ce succès).

Le CEO : meneur de danse et chorégraphe

Rares sont les danseurs experts à la fois en valse et en tango... et il est probable que le CEO (et ce, qu'il soit ingénieur ou commercial !) ne soit expert d'aucune des deux danses. En revanche, il aura systématiquement le privilège du patriarche et sera fortement impliqué au début de la valse (voire avant !) : il donne le rythme, ouvre le bal, définit la cible et montre le chemin. Après tout, si cette valse a lieu, c'est bien parce que lui en a eu à la fois la vision et l'envie. Il est naturellement intervenu tout en amont pour cadrer, structurer, valider les principes et objectifs du projet. Mais il ne peut en aucun cas se contenter de ce rôle d'ouvreur. Trop d'enjeux, trop de risques...

Dans les plus grands groupes, le CEO peut s'appuyer sur un COO ou sur un Directeur Délégué mais même dans cette configuration, il devra suivre la progression de la troupe. Gestion de projet, gestion de la performance, contrôle des risques, autant d'outils classiques de management qui viendront l'assister dans cette tâche... Montaigne louait la « belle harmonie quand le faire et le dire vont ensemble », le CEO en est le garant et a à sa disposition un panel d'instruments pour y veiller attentivement.

Mais que peut-il faire de plus ? Traîner en coulisses ! Cette bonne vieille technique du MBWA (Management

By Walking Around !)... car c'est bien sur le terrain que se créeront les organigrammes « parallèles », ceux constitués de relais de confiance permettant de relayer les difficultés au CEO. Ces réseaux informels sont clés afin de l'alimenter sur la réalité des projets... bien au-delà des reportings ! Ils permettent aussi de bien appréhender les leviers humains de l'entreprise, et ainsi mieux insuffler l'esprit de conquête qui porte la réussite des projets ambitieux...

Le CEO endosse également le rôle de chorégraphe : il assure le passage d'une danse à l'autre, coordonne les efforts des différents danseurs, veille à l'harmonie de l'ensemble. Il change les points de vue, tantôt en hauteur et à distance pour avoir la vision d'ensemble depuis les balcons, tantôt dans le détail, au pied de ses danseurs afin de corriger les petits défauts pouvant générer l'hystérésis globale. Son rôle de chorégraphe trouve son apogée lors des phases de transition...

Il connaît (directement ou par les adjoints sur lesquels il aura pris le risque suprême : la confiance !) les points clés de chacune des danses et sait passer de l'une à l'autre. Il sait gérer la phase de transition malgré les différences de techniques et d'exigences entre innovation et production. Il connaît les écueils et sait qu'une mauvaise transition peut réduire une belle chorégraphie à un ensemble de mouvements hystériques sans rythme ni cohérence... et qui termineront nécessairement par une « catastrophe » !


Le développement n'est pas terminé ? Les opérations ne sont pas prêtes ? Le CEO intervient au moment clé pour assurer un relais fluide et efficace entre ces danseurs. Il prépare minutieusement la chorégraphie pour assurer la transition entre le « prototype » et la « production industrielle ». Et pour cela, il intègre et agrège les paramètres des parties prenantes : fournisseurs, Direction Industrielle, deadlines clients, infrastructures et investissements... Il est au chevet des membres de la troupe pour comprendre leurs contraintes et faciliter leur montée en scène. Montée en scène et montée en cadence... et pour quels enjeux associés ! Pour Boeing et son Dreamliner, on parle d'ores et déjà de 40 mois de retard et 32 milliards de dollars dépensés, la montée en cadence et l'efficacité de la production peuvent être vitales pour l'entreprise... En contraste avec « la vieille dame de Seattle » (Chicago aujourd'hui), Sergio Marchionne apparaît facilement comme un héros, sauvant Fiat du bord extrême du gouffre et lui apportant la conquête de Chrysler aux Amériques.

Alors certes, votre Comité de Direction et vos chefs de projet sont présents et vous assistent à la fois dans l'élaboration et l'exécution de vos programmes. Mais un programme n'est pas seulement un beau ballet interne, c'est d'abord une arme concurrentielle qui doit frapper juste dans son timing, son ampleur et son contenu. En téléphonie mobile, Motorola a réagi trop tard contre Nokia et ce dernier semble à son tour improviser bien hâtivement son programme smartphone face à la puissante vague iPhone.

Le CEO doit mener le bal concurrentiel et non le regarder. A la croisée des chemins, les projets sont une particularité de l'entreprise où l'externe (une décision stratégique majeure, un positionnement concurrentiel renouvelé ou réaffirmé) rejoint intimement l'interne (les opérations, les hommes). C'est bien au CEO qu'il revient d'assurer la cohérence et l'efficacité de cet alignement. Pour cela, il doit conserver du temps pour les projets dans son agenda, multiplier les remontées d'informations, mener la troupe et motiver les hommes. Et même dans ces conditions, avec sa connaissance du marché et l'expérience de son entreprise, il devra avoir du flair et, seul pour décider, un peu de chance.

Rémy Sergent

remy.sergent@bearingpoint.com

 @BearingPoint_FR

Rédaction : Maurice Marchand-Tonel
Coordination et diffusion : Sandrine Pigot

**« Sa présence sur le champ
de bataille valait celle de
quarante mille hommes »**

(Duc de Wellington, parlant de Napoléon)

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.



Management
& Technology
Consultants

BearingPoint France
20, place de la Défense
92050 Paris La Défense Cedex
Tél. +33 (0)1 58 86 30 00
www.bearingpoint.com

Allemagne | Argentine | Australie | Autriche | Belgique | Brésil | Canada |
Chili | Chine | Corée | Danemark | Espagne | Etats-Unis | Finlande | France |
Irlande | Italie | Japon | Malaisie | Maroc | Norvège | Nouvelle Zélande | Pays-Bas |
Pologne | Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Singapour | Suède |
Suisse | Taïwan | Thaïlande et les marchés émergents en Afrique