

LE CAS DU "PROJET PEROU"

Florence GOUESMEL

attachée de recherches et d'enseignements

IAE Lyon 3 / Euristik ESA CNRS 5055

15 quai claudes bernard, 69007 Lyon. France

"Z" est une entreprise¹ fabriquant des produits de grande consommation destinés aux loisirs en plein air (effectif : 750 personnes, C.A. : 1 milliard FF). Elle a été fondée en 1949 par trois ingénieurs. Ils ont conçu, fabriqué et commercialisé un produit qui était alors une application nouvelle et originale d'une technologie classique très connue dans d'autres applications. Le produit, destiné au grand public, a eu un tel succès qu'il a lancé Z et qu'aujourd'hui encore il est fabriqué et vendu par Z. Ce produit fondateur est personnifié dans l'entreprise et dans le public par un nom propre : "l'Appareil". Plusieurs versions de l'Appareil ont été développées depuis 1950 : le poids, la taille, les couleurs, les fonctions secondaires varient mais les Appareils utilisent toujours la même technologie.

Le **projet de produit nouveau PÉROU** a pour objectif le *lancement d'un Appareil utilisant une nouvelle technologie*. Celle-ci est appliquée depuis longtemps pour des produits de grande taille, mais c'est la première fois qu'elle l'est pour des petits éléments tels que l'Appareil. Cette adaptation a constitué en soi une innovation technologique. La technologie classique et la technologie nouvelle ont la particularité d'être visibles pour le consommateur : *toutes choses égales par ailleurs*, la différence entre l'Appareil à nouvelle technologie et celui à technologie classique est aussi visible que celle existant entre le disque vinyle et le disque laser. De même que l'image le suggère, l'utilisation de l'Appareil diffère selon la technologie : les fonctions restent les mêmes, mais le produit n'implique pas les mêmes comportements d'utilisation (la mise en route est très différente). Cette innovation technologique est donc directement perçue comme étant une innovation de produit.

L'Appareil a un composant essentiel, que l'on retrouve quelle que soit la technologie employée : la recharge. Celle-ci est livrée avec le Appareil mais est aussi vendue à part.

Remerciements : nous tenons à remercier M. Wissler, maître de conférences à l'IAE Lyon 3, pour son aide précieuse dans la rédaction de ce cas.

¹ Pour des raisons de confidentialité, les noms de l'entreprise, du projet et des acteurs sont codés.

Cette situation (un produit qui a lancé une entreprise il y a 50 ans, une technologie nouvelle appliquée à ce produit, l'émergence d'un nouveau produit) est conflictuelle : les acteurs ne s'entendent pas sur les objectifs et les moyens assignés à ce nouveau projet.

Après avoir étudié l'évolution de la politique générale et de l'organisation depuis 1983, afin de situer le projet dans son contexte, le cas décrit les phases clés du développement de Pérou.

Les réflexions pédagogiques que l'étude de ce cas permet concluent cet article.

I. politique et Organisation entre 1983 et 1995

De 1983 à 1995 se sont succédés trois présidents (A. Lauzet, S.Rémy et A. Philippe) ayant chacun une politique générale différente. Chacune de ces politiques s'est accompagnée, de façon délibérée ou non, de changements organisationnels.

1983-1988 A. LAUZET : "crash programmes" et organisation de la R&D.

En 1983, le groupe S rachète l'entreprise Z et nomme A. Lauzet comme PDG. Celui-ci met en place une politique de développement rapide de produits nouveaux : les "crash programmes". Cette période est vécue comme une époque dynamique et passionnante pour tous les salariés de la chaîne technique (de la R&D à la production).

C'est à cette époque que T. Jacquet et son équipe de R&D réfléchissent à la technologie nouvelle et essaient de l'appliquer sur trois produits. Ceux-ci sont techniquement réussis mais échouent commercialement. Pour T. Jacquet cela s'explique autant par l'incompétence des gens du marketing que par le fait que le PDG ainsi que les personnes de la recherche et du développement n'ont pas tenu compte de l'avis des chefs de marchés.

Pour P. Ferry, futur chef de projet Pérou, cette période est douloureuse : une gamme de produits dont il avait assuré le développement technique se révèle être un échec commercial

=> 1980-1984/85 : recréation de la recherche et du développement

En 1980, la R&D formait un seul département rattaché à la direction industrielle (Cf. Annexe A, Fig.1). La gestion des projets de produits nouveaux avait pour fondement la création pour chaque projet d'un binôme chef de produit / chef de projet. Selon T. Jacquet, à son arrivée en 1980, cette organisation est efficace. En revanche, les activités de recherches sont inexistantes. Il décide alors de "recréer" un service "recherche appliquée" afin "d'accumuler des idées et des technologies". Il "anime directement" ce service et engage en 1982 un chef de service développement, *O. Lavigne*, pour s'occuper plus spécifiquement du développement.

=> 1985-1986 Séparation de la R&D et création d'un poste marketing long terme.

Suite aux crash-programmes, T. Jacquet constate que "l'outil Développement avait bien fonctionné" et que l'adjoint direct, O. Lavigne, "était à la hauteur". En revanche il trouve que "l'on avait un peu vidé le réservoir d'idées de la technologie de la recherche". Il propose donc un changement d'organisation afin que la recherche soit plus en "symbiose" avec le marketing. Il avait en effet repéré au marketing M André "qui avait la fibre recherche et innovation technologique". T. Jacquet propose que cette personne fasse du "marketing long terme" et soit l'interlocuteur attitré des chercheurs.

Vers 85-86, il y a donc une séparation recherche et développement (Cf. Annexe A, Fig.2). Le développement, dirigé par O. Lavigne, est rattaché à la direction industrielle. La recherche, de même que le marketing, est rattachée à une fonction existant alors : *le développement économique*. T. Jacquet précise qu'il s'entendait très bien avec la personne en charge de cette fonction.

Cette séparation Recherche et Développement et leur rattachements hiérarchiques différents résulterait aussi des mauvaises relations existant entre le directeur industriel, C. Charte, et T. Jacquet. A. Philippe et G. Olier parlent d'une *inimitié* "de longue date" due à des personnalités très différentes (C.Charte serait "le" pragmatique et T.Jacquet "le" créatif).

Depuis la séparation de la R&D, la recherche a pour objectif l'application de nouvelles technologies à des applications déjà existantes, alors que le développement se définit par l'amélioration en termes de coûts et de performances de produits existants et l'agencement de produits nouveaux (dont les composants sont connus). Ces différences sont perçues comme une véritable rupture de logique entre la recherche et le développement, la première travaillant aux contraintes techniques et le second se consacrant aux contraintes économiques.

=> 1986-1988 L'échec du poste marketing long terme.

La collaboration recherche-marketing échoue. T. Jacquet avance deux raisons à cela : 1/ "Pour des raisons complètement impossibles à prévoir", la personne du marketing "long terme" n'a plus du tout collaboré avec les chercheurs; 2/ La direction économique disparaît et la recherche est directement rattachée au marketing. Dans le même mouvement, le marketing est directement rattaché à la direction générale et "monte ainsi d'un cran". La recherche devient donc hiérarchiquement dépendante d'un directeur marketing, L. Berlet, avec qui T. Jacquet dit ne pas avoir eu "d'atomes crochus sur le plan des produits nouveaux".

Cette nouvelle organisation (Cf. annexe A, Fig.3) coïncide avec l'arrivée du nouveau PDG, S. Rémy (suite au départ à la retraite d'A. Lauzet).

1988-1990 S. REMY, une politique de diversification

Les acteurs parlent peu de la politique de diversification (par rachat d'entreprises) menée par S. Rémy et, quand ils le font, c'est sans enthousiasme dans la mesure où cette politique fut "un échec financier retentissant" (T.Jacquet, responsable recherches).

Au niveau de l'organisation de la gestion de l'innovation, cette période a correspondu à une collaboration entre les chercheurs et les chefs de produits, ce qui n'était pas du goût du directeur de recherches. En effet, selon lui, il est clair que les chefs de produit, même brillants (ce qui selon T. Jacquet n'était pas le cas), sont "rattrapés" par le court terme (les produits à lancer), et ne s'occupent plus du long terme.

En mars 1990, le directeur marketing s'étant rendu compte que cette organisation chercheurs*chefs de produit n'est pas efficace, il embauche, avec et pour T. Jacquet, G. Olier au marketing long terme (Cf. Annexe A, Fig. 4). Sa mission consiste à faire du marketing "à plus de *trois ans*, les chefs de marché ne travaillent pas à plus de trois mois". G. Olier doit étudier les possibilités économiques d'axes de la recherche, puis, une fois l'étude achevée et acceptée comme projet de produit nouveau, il doit alors passer le relais au chef de produit concerné. Selon lui, il est aussi embauché par T. Jacquet car celui-ci souhaite que quelqu'un étudie les applications possibles de la nouvelle technologie.

Depuis 1990, A PHILIPPE de la restructuration à Pérou.

Arrivé en novembre 1990, une des premières décisions de A. Philippe sera le lancement du projet Pérou. Cependant il s'attaque réellement à la politique d'innovation en 1993. Entre temps, il mène une politique de restructuration.

=> 1991-1992 : Restructuration.

En 1991 et 1992, A. Philippe explique qu'il a engagé des restructurations en faisant "pivoter 500 personnes" et en "passant d'une structure taylorienne à une structure par centre d'activité". La modernisation de l'usine (politique de standardisation de la production) est organisée... Concernant la politique produit de Z, il "repositionne" l'entreprise sur son métier en vendant les sociétés acquises lors de la politique de diversification.

=> 1993-1995 : Gestion de développement de produits nouveaux

De 1980 à 1993, la démarche projet n'a pas changé même après que la recherche et le développement aient eu des rattachements hiérarchiques différents. En 1993 (puis 1994), A. Philippe s'attaque à cette gestion car l'entreprise a "beaucoup de progrès à faire".

L'entreprise Z gère entre 7 à 8 projets de produits nouveaux par année dont un ou deux plus importants que les autres en termes de ressources humaines et de budget.

La gestion de produits nouveaux s'organise autour de deux comités de décision : le comité de recherche et le comité de développement. Ils sont tous deux composés des responsables de l'industrialisation, du développement, de la recherche, du marketing. Le comité de recherche se réunit une fois par trimestre pour que soient discutés les avancements des travaux sur certaines technologies ou concepts de produits nouveaux. Les concepts intéressants deviennent des projets de produits nouveaux. Lors du comité de développement, l'avancement de tous les projets de produits nouveaux est évalué.

Le projet est décomposé en phases, chacune étant sous la responsabilité d'une ou deux fonctions. La première phase est le pré-développement et est dirigée par la recherche, elle doit aboutir à l'élaboration d'un cahier des charges engageant le marketing et le développement. Les responsables du projet dans les différentes fonctions sont d'ailleurs nommés à ce moment. La seconde étape - le développement (ou l'élaboration du plan de la fabrication) - est menée conjointement par le chef de projet issu du développement et le chef de produit issu du marketing. Le premier est responsable des objectifs techniques, tandis que le second l'est des objectifs commerciaux. Lors de la phase de transition entre les deux premières phases, un "complément de recherche" est demandé par le développement à la recherche. La dernière étape - l'industrialisation (conception outillages et gammes appropriés) - est menée par le chef de produit et un cadre de la production.

Selon A. Philippe il existait "une série de dysfonctionnements dans la chaîne marketing-recherche-développement" : "Les enjeux ne sont pas définis suffisamment tôt... (ni) les coûts de développement, et surtout il faut qu'il y ait des vrais chefs de projets, des gens qui suivent, qui ont la responsabilité globale du projet y compris dans sa rentabilité".

A. Philippe a alors décidé de changer les personnes et de gérer différemment les projets.

Les changements de personnes (Cf. Annexe A. Fig 5)

Selon A. Philippe, les principaux problèmes sont que les développeurs ont trop d'ancienneté et n'arrivent pas à innover. La restructuration qu'il a réalisée lui a permis de mettre en préretraite ou à d'autres postes plusieurs d'entre eux, dont le responsable de développement. En 1993, est alors recruté un nouveau responsable : E. Carreau.

Il pense aussi que le tandem T. Jacquet (recherche) -L. Berlet (marketing) a trop d'ancienneté pour des postes en charge de l'innovation. En 1993, il a donc muté L. Berlet de la direction du

marketing à la direction internationale. Concernant la recherche, T. Jacquet est resté car il est indispensable à la mise en oeuvre du projet Pérou, projet auquel tient le PDG.

En décembre 92, G.Olier quitte Z. pour rejoindre l'équipe du cabinet-design, Trambert SA, qui intervient sur la conception du projet Pérou. Le poste marketing long terme n'est pas renouvelé. En revanche, arrivent, début 1993, un nouveau directeur marketing, J. Magre, qui s'occupe de la partie prospective, et R. Passereau, chef de marché, qui a, entre autres, la responsabilité de Pérou. T. Jacquet trouve ces deux personnes très compétentes, mais regrette que leurs responsabilités ne leur permettent pas de s'occuper à plein temps de prospective ou de Pérou.

La gestion de projet depuis 1995

Un consultant est intervenu en 1994 et l'organisation a changé en 1995 : "(Selon le consultant) On a les bonnes compétences et les bons produits. Mais les résultats concrets ont un CA limité, car il y a une mauvaise sélection des projets et/ou une mauvaise implantation dans les points de vente" (E. Carreau, Développement). Le marketing se charge des études à long terme, les activités court terme passant aux commerciaux. Finalement, il ressort que le poste "marketing long terme" est remplacé par une "fonction marketing long terme".

Les projets sont pilotés par le marketing de l'idée au pré-développement, puis l'idée est soumise à un comité de nouveau produit qui décide de le passer en développement (terme qui inclut les étapes d'industrialisation et de distribution) et nomme pour cela un chef de projet responsable devant la direction de tous les indicateurs du projet. (qualité, coût, délais). E. Carreau est satisfait de ces changements car le chef de projet, issu du développement, a "plus de pouvoir, notamment vis-à-vis du marketing". De son côté, R. Passereau, chef de marché, pense que cette nouvelle organisation sera "un contrepoids dans l'entreprise au technique", car le marketing devient un marketing long terme.

ii. Histoire du projet Pérou

Ce projet a démarré officiellement en 1990 et se termine en 1996 avec le lancement en série. Nous allons décrire ci-dessous les différentes étapes du développement de Pérou (en annexe B se trouvent résumées la liste des acteurs de Pérou et les dates et décisions clés).

Eté 1990 : les "pères fondateurs".

Pour le directeur de la recherche, ce projet a représenté un défi technique : la technologie nouvelle est en effet développée depuis longtemps pour d'autres applications, mais c'est une véritable avancée technique que de l'appliquer à des produits ayant certaines des

caractéristiques de l'Appareil. Ainsi une grande entreprise telle que le groupe S. n'avait pas réussi à le faire. T. Jacquet est donc fier de son travail et de son équipe.

Mais si ce dernier est reconnu par tous comme le père de la technologie nouvelle, c'est G. Olier qui est déclaré "père" de Pérou, car c'est lui qui eu l'idée d'appliquer la technologie à l'Appareil.

L'entente et l'estime professionnelle sont très fortes entre ces deux personnes. Mais, selon T. Jacquet, ceci n'explique pas tout - "un projet n'avance pas par connivence entre deux personnes" - Pérou est né car G. Olier était convaincu du bien-fondé stratégique du projet et qu'il a "flashé" sur le produit.

Automne 1990 : le lancement de Pérou

"Ce produit c'est la condition de survie de Z dans 10 ans. C'est rénover son marché avec un produit innovant... Un concept qui n'existe pas pour une technologie que les gens n'avaient jamais vue, et pour une marque qui était centrée sur un appareil qui avait 30 ans..." C'est ainsi qu'en septembre 90, Olier présente le projet Pérou au directeur du marketing, L. Berlet, qui donne son accord. En octobre 1990, le projet est présenté devant S. Remy, qui, selon G. Olier, est enthousiaste. S. Remy démissionne et est remplacé en novembre 1990 par A. Philippe. Celui-ci accorde 700 KF pour que le design prospectif du produit soit effectué par Trambert SA, cabinet design qu'Olier connaissait pour y avoir travaillé en stage.

Le président a ainsi encouragé des collaborations avec un designer externe, alors même que Z a un designer interne, R. Defort. E. Carreau du développement expliquera ainsi la différence entre les designers. "Il y a le design dit intégré, traité par R. Defort. Cela concerne le travail de fond, le graphisme, des études spécifiques, créatives, mise en forme, sous-traitance des maquettes. Et puis pour certains projets, à la demande du marketing en général, on est amené à sous-traiter des études à un cabinet de renom. Afin de mettre un nom derrière le design".

Pour le PDG, Pérou peut "faire du Chiffre d'Affaires", notamment en ouvrant les marchés japonais, et c'est aussi un moyen de donner une image innovante à l'entreprise, voire de lui donner une nouvelle identité. Il précise que ce projet est un "challenge assez extraordinaire" car changer l'Appareil c'est toucher à une institution. Cela étant, il est partagé entre son enthousiasme vis-à-vis de la technologie "extrêmement porteuse" et la peur qu'elle ne marche pas. En effet, quand il était ingénieur dans le groupe S. (dans les années 1970), il avait alors participé aux recherches (infructueuses) sur cette technologie.

En 1991 : la mise en place.

G. Olier et le cabinet-design conceptualisent quatre configurations (formes) pour Pérou afin que le Appareil à nouvelle technologie devienne aussi un produit nouveau (qui se démarque du Appareil classique et propose ainsi une nouvelle image de l'entreprise).

En septembre 1991, G. Olier présente les configurations de Pérou en comité de recherche. Parmi celles-ci se trouve une *configuration horizontale*. Le problème de la *recharge*, un des éléments essentiels des produits Appareil, se pose alors : une configuration horizontale du produit implique une recharge horizontale que ne fabrique pas Z. (Z ne fabrique que des recharges verticales). La direction propose le lancement de *65000 unités* en 1995 mais s'oppose alors à la configuration horizontale.

En 1992 : enjeux et résistances.

Les tests qualitatifs puis les tests quantitatifs de la demande sont effectués sur *toutes les configurations*. Les résultats des tests sont très bons : le Pérou est préféré à l'ancien Appareil.

=> Le lancement prévu.

A. Philippe donne son accord pour la suite et prévoit le lancement de 10000 exemplaires en 1994. Il avance trois raisons à cette prise minimale de risques : 1/ il faut bien maîtriser la technologie; 2/ il faut faire attention à l'accueil du public... "ils ne sont peut-être pas totalement prêts"; 3/ il a d'autres projets en-cours, notamment le projet B, il faut donc une production pour Pérou compatible avec les investissements pour le projet B. Il choisit d'investir en priorité dans la publicité pour le projet B. Cela laisse "un peu" d'investissements pour Pérou "à un niveau compatible avec un objectif de 10 000 unités".

=> La nomination du chef de projet.

Le choix du chef de projet a dépendu de deux critères : la priorité donnée à un autre projet (le projet B) et l'importance du directeur industriel dans le processus de décision. En effet, A. Philippe explique qu'il avait besoin d'avoir des résultats financiers rapidement et qu'il était sûr de les obtenir avec le projet B. Ainsi, pour "des raisons de gestion", le seul "jeune" chef de projet du développement est affecté au projet B. Le responsable recherche propose alors de suivre lui-même le projet en développement et que, du côté du marketing, ce soit G. Olier qui s'en charge au lieu de le transférer à un chef de produit. Mais cette organisation n'est pas acceptée car le directeur industriel, C. Charte, s'y serait opposé.

Finalement, P. Ferry est nommé chef de projet, contre son gré. Il précise qu'il n'en veut pas à cause de la technologie nouvelle employée. Il la tient pour responsable de l'échec des trois

produits l'ayant appliquée lors des crash-programmes : selon lui, elle est très chère, doit être démontrée sur le lieu de vente et entraîne des difficultés de mise au point. Il refuse Pérou car il est persuadé que les difficultés connues sur les produits des années 80 sont inéluctables. Il pense de plus que la technologie n'apporte rien à l'Appareil. Son argument final est que cette technologie n'est pas "révolutionnaire", car elle est connue depuis longtemps dans l'entreprise.
=> La résistance de l'entreprise.

La résistance de P. Ferry au projet est partagée par toute l'entreprise. En 1992 seuls T. Jacquet, G. Olier et A. Philippe défendent le projet. En 1994 et 1995, ils sont rejoints par R. Passereau et J. Magre.

Le reste de l'entreprise n'en veut pas. Pour les développeurs en effet, le projet est un projet de la recherche qui cherche ainsi à rentabiliser des années de travaux sur la technologie nouvelle : "La technologie nouvelle ils l'ont préparée pendant 10 ans, et puis après ils se sont dit : Qu'est-ce qu'on va mettre là-dessus?". Selon T. Jacquet et G. Olier, les développeurs "ne savent et ne veulent pas innover : ils ont la culture de la technologie ancienne". Ils sont très attachés à l'Appareil classique et ils ne "peuvent donc pas imaginer une autre technologie" sur l'Appareil. Ils ne "croient" pas au projet.

Les chefs de marché, eux, ne sont pas "convaincus par les études de marché sur Pérou" (G. Olier). Selon T. Jacquet, ils sont très traditionnalistes : "ils ont l'habitude de lancer leurs Premiers en donnant un nouveau "look" à leur produit, en prévoyant d'en lancer un nombre conséquent mais "pas trop" pour ne pas cannibaliser les produits existants".

Quant aux membres de la recherche, G. Olier raconte qu'il a leur vendu le projet, car s'ils croyaient à la technologie, ils n'étaient pas convaincus qu'il faille l'appliquer à l'Appareil.

=> Décembre 1992 : le départ de G.Olier

Dans ce contexte, le départ d'Olier chez Trambert SA² est très difficile pour T. Jacquet et ce pour plusieurs raisons : le poste marketing long terme disparaît, G. Olier devait être le chef de produit responsable de Pérou, son départ accentue donc les problèmes de transfert, et enfin, G. Olier était "très enthousiaste... il savait rire en coulisses, mais était très sérieux dans son travail... il ne se laissait pas faire".

² Il accepte cet emploi, dit-il, pour "sauver le projet en empêchant qu'il soit donné à un autre cabinet de design". Selon lui en effet, toute l'entreprise, à part T. Jacquet et le P.D.G., était contre le projet. Olier affirme qu'en partant chez Trambert S.A. il sauvait le projet en obligeant les adversaires du projet à renouveler le contrat.

G. Olier a vendu son projet à R. Passereau quand il est parti. Les deux hommes s'entendent bien. Selon T. Jacquet, R. Passereau et Olier sont des personnes "complètement" différentes mais elles sont toutes deux "emballées" par le projet .

Pour R. Passereau, reprendre la direction de Pérou après G. Olier est une opération délicate (projet controversé et succession à G. Olier difficile) mais R. Passereau sait s'imposer progressivement. Sa stratégie est d'argumenter toujours "sur la base des résultats des études de marché", comme le dit E. Carreau.

En 1993 : Pressions et conflits.

En 1993, des tests ont lieu avec des maquettes de quatre configurations, dont une configuration horizontale et une configuration verticale classique, et chaque configuration est conçue dans trois styles : sport, authentique et high-tech. Hors marché japonais, la configuration horizontale high tech arrive en tête.

=> Le lancement prévu

En comité de développement (1993), le PDG choisit la configuration verticale de l'Appareil (style authentique), classée seconde dans les enquêtes. Le lancement prévu est de 3000 unités en 1995, 20 000 en 1996. Le projet est défini par le PDG comme un projet d'image.

=> La configuration horizontale

Le PDG explique son choix en avançant les raisons suivantes : 1/ ses actionnaires ne lui accordent pas trop de fonds (en 1993), il préfère donc adopter "un profil bas et peu coûteux"; 2/ la configuration verticale n'est pas un choix absurde puisqu'elle n'est pas "ridicule" dans les tests; 3/ la recharge horizontale n'a pas de débouchés sérieux, que ce soit pour Pérou ou d'autres produits de l'entreprise or fabriquer la recharge coûterait entre 10 et 12 MF. Selon G. Olier, cet argument est faux car "Les chefs de produit marketing ont trouvé des champs d'utilisation à cette recharge (horizontale). Au Japon, les recharges comme cela existaient déjà. Il y a eu une occultation totalement irrationnelle de cette recharge".

T. Jacquet, R. Passereau et G. Olier sont déçus. C'est une "erreur stratégique" : la configuration horizontale créait un vrai produit nouveau, alors que la configuration verticale donne un Appareil avec une autre technologie.

Quelle que soit la configuration, P. Ferry, lui, ne croit pas à la validité des bons résultats de Pérou dans les enquêtes, tandis qu'E. Carreau et R. Defort disent ne pas comprendre le positionnement marketing impliqué par le choix d'une configuration verticale. Le PDG répond qu'ils mettent en cause la légitimité des tests marketing lorsque les résultats sont favorables au

projet Pérou et qu'ils critiquent ensuite le choix de la configuration verticale en fondant leur argumentation sur... les résultats de tests marketing. Ils font donc "tout pour freiner le projet". Cela étant, A. Philippe exprime parfois des doutes quant aux interprétations possibles des résultats des études marketing.

=> Le projet d'image

Selon G. Olier, R. Passereau et T. Jacquet, le projet existe grâce au PDG, mais il existe dans des conditions qui ne les satisfont pas totalement car Pérou devient un projet d'image : sa vocation est de donner une image innovante à Z. Le directeur recherches aurait préféré un président totalement convaincu de l'importance stratégique du projet et qui aurait vraiment fait "trembler" les "autres" en les affrontant directement. Selon G. Olier, faire de Pérou un projet d'image est solution adoptée afin "de ménager la chèvre et le chou", c'est-à-dire de ne pas "cautionner la révolution" (fabriquer 50 à 100 000 unités) et de ne pas arrêter le projet.

Ce "compromis" est donc regretté par les uns et ressenti par E.Carreau et les développeurs comme une décision pas "très nette".

=> La pression des actionnaires sur le PDG

En 1993, les actionnaires doivent décider la reconduction d'A. Philippe à la direction de Z. Sur une idée d'Olier, A. Philippe inclut le projet Pérou dans la présentation de sa politique. Il montre ainsi que Z est non seulement une entreprise rentable, en raison de la politique de restructuration, mais aussi innovante. Les actionnaires sont en fait enthousiasmés par un tel projet dans une de leurs filiales : deux personnes embauchées à la recherche sont depuis financées par des fonds directs du groupe S (sous forme de "transfert de programmes de recherches"). A. Philippe trouve ce soutien "presque excessif".

=> La pression du PDG sur le développement

Le projet est transmis au développement en septembre 92, mais le PDG "commence à mettre la pression" (P. Ferry) en juillet 1993. Cette intervention change radicalement le travail de P. Ferry. Avant ce soutien il lui était difficile de faire avancer le projet car il devait trouver des gens dans l'entreprise, et surtout en développement, qui voulaient bien travailler sur ce projet. Il a ainsi eu beaucoup d'intérimaires . Il lui fut donc difficile de maintenir la cohérence globale du projet. La pression du PDG a changé les comportements : "Au lieu de dire "cela ne marche pas, cela conduit à l'échec", ils ont cherché des solutions, ils en ont trouvées".

En 1994 : transferts et fabrication.

Pour l'été 94, le développement doit fabriquer 100 prototypes qui seront testés en conditions réelles par des consommateurs. Cet objectif active les transferts entre les fonctions.

⇒ Le transfert entre le cabinet-design et les développeurs

Dans le cabinet-design, trois intervenants ont été importants : R. Trambert, le directeur du cabinet, Lemaître, le designer à qui revient la matérialisation du produit (dessin et conception du produit) et G. Olier qui, à partir de 1993, s'est occupé du suivi du projet concernant la cohérence de l'image du produit avec celle de l'entreprise. Les relations entre les développeurs et le cabinet-design sont tendues, les premiers mettant en doute les compétences en design *industriel* des derniers.

⇒ La collaboration recherche-développement sur le projet

Le transfert entre la recherche et le développement dure normalement 2-3 mois. Sur Pérou, le transfert a réellement duré 2 ans...

E. Carreau trouve que T. Jacquet et R. Passereau "ont passé beaucoup de temps à réfléchir à partir de la technologie", et pas assez au projet. En effet, selon E. Carreau, le travail de la recherche consiste à mettre au point la partie chimique de l'appareil, tandis que le travail du développement est "d'habiller" cette partie afin d'en faire "un produit de grande consommation". Or, selon le développement, la recherche n'a pas fait les tests (chimiques et mécaniques) dans les bonnes conditions (Ce que T. Jacquet dément). Pendant 1993-1994, alors même que le projet est en développement depuis septembre 1992, les développeurs refont tous les tests de la recherche. Ils font aussi des tests comparatifs avec l'Appareil classique afin de montrer que l'Appareil nouveau n'apporte rien. A. Philippe ne cède pas.

Selon P. Ferry, le projet est "sauvé" lorsque quelqu'un du laboratoire de recherche, un technicien qui a travaillé sur Pérou lors de la phase pré-développement, est muté au laboratoire de développement pour suivre le projet.

Finalement les 100 prototypes sont fabriqués et testés et E. Carreau semble être content du travail du développement fait sur le projet car les résultats de l'enquête sont concluants. Une présérie industrielle de 3000 exemplaires est décidée pour l'été 95. Car il y a un nouveau métier industriel - la chimie - à tester en usine.

En 1995 : du projet d'image au projet de masse?

Le lancement de la présérie est accompagné par des publicités dans revues spécialisées, le programme prévoit 20 000 à 30 000 exemplaires en 1996 et 100 000 exemplaires en 1997. Le

projet redevient un "projet de masse", ce qui satisfait R. Passereau et laisse E. Carreau dubitatif quant à la cohérence des objectifs.

Le succès du projet ?

Le PDG se dit persuadé du succès du projet... notamment car les actionnaire du groupe S. ont été "emballés". G. Olier reste très prudent, sa crainte étant qu'un concurrent, profitant de la présérie industrielle, envahisse le marché avec un Pérou à configuration horizontale. R. Passereau et T. Jacquet, étant encore à l'intérieur de l'entreprise, partagent la même crainte mais disent "ne pas vouloir y croire". En 1995, le responsable développement est (très) prudent dans ses estimations car vendre les 3000 ne "signifie rien".

III. Note pédagogique

Ce cas a pour objectif pédagogique de montrer les difficultés liées au lancement d'un nouveau produit, notamment dans l'articulation existant entre l'élaboration d'une stratégie et sa réalisation effective et dans la complexité même de la "mise en oeuvre des ressources" (selon l'expression de Atamer et Calori³).

La discussion du cas peut s'orienter autour des points suivants :

- quels sont les enjeux stratégiques liés au projet Pérou?
- quels sont les rôles et les stratégies des différents acteurs de Pérou?
- quelle évaluation du processus de développement de Pérou peut-on effectuer?
- quels sont la place et le rôle des fonctions marketing, recherche et développement dans le processus d'innovation?

Notre expérience du cas et nos recherches sur les processus d'innovations⁴ nous permettent de proposer quelques éléments de réponse.

§1 Les enjeux stratégiques liés au projet Pérou?

Après avoir retracé les différentes stratégies connues par Pérou depuis 1980 (innovation, diversification, recentrage, restructuration...), il ressort que la politique générale de cette entreprise souffre d'un manque de cohérence dû aux changements de direction. En termes de stratégie générique, cette entreprise n'a pas de ligne directrice claire (différenciation? Domination par les coûts? Ceci n'est jamais abordé par les différents PDG).

Le rôle des actionnaires du groupe S. peut également être souligné. Ils semblent s'interroger sur l'avenir de cette filiale, qui par ailleurs est en bonne santé financière (propos d'A. Philippe en 1993), d'où une certaine pression exercée sur les différents directeurs.

Dans ce contexte, le projet Pérou personnifie les difficultés d'une entreprise partagée entre l'immobilisme dû aux échecs des politiques passées et la finalité stratégique exigée par les actionnaires.

§2 Les rôles et les stratégies des différents acteurs de Pérou?

Après avoir résumé les contentieux existants entre les différents acteurs du projet à propos des points clés du projet tels que les objectifs, la technologie nouvelle, les décisions telles que la

³ ATAMER C., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, 1993.

⁴ GOUESMEL F. : *Gestion des communications dans les projets de R&D*, Thèse de doctorat, IAE Université Lyon 3, 1996.

configuration, le volume... et enfin l'interprétation de la réaction de l'entreprise (Cf. Tableau ci-après) , nous obtenons trois ensembles d'acteurs ayant les mêmes objectifs⁵ :

- 1/ les "auteurs" du projet : G. Olier, R. Passereau et T. Jacquet;
- 2/ le groupe "développement" : E. Carreau, P. Ferry et R. Defort;
- 3/ le PDG.

⁵ Cette partie peut faire appel à l'analyse stratégique telle que l'ont développée CROZIER M. (1997), FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, 2ème édition, et à l'analyse des traductions telle que l'a conceptualisée LATOUR B. (1989): *La science en action*, Editions La Découverte, collection Textes à l'appui, 1ère édition.

Tableau : Les pierres d'achoppement entre les groupes d'acteurs

	PDG	Recherche et Marketing T. Jacquet, R. Passereau et G. Olier	Développement R. Defort, E. Carreau, P. Ferry	Conclusions
Objectifs	Un projet d'image et un projet d'avenir	un projet de masse (volume) stratégique	Un projet particulier objectifs incertains car en réalité c'est un projet de la recherche	L'importance accordée au projet est très différente selon les alliances
Technologie Nouvelle	Technologie difficile à maîtriser	Technologie maîtrisée et révolutionnaire	Technologie difficile... chère et inutile pour le Appareil, les échecs sont encore présents	Controverse autour de la nécessité de réaliser cette technologie
Réactions de et dans l'entreprise	Attachement de l'entreprise au Appareil classique + Entreprise immobile depuis 20 ans = Freins sur le projet Actionnaires enthousiastes	Peur car absence culture technologique + immobilisme l'Appareil = un totem Pérou rend obsolète l'Appareil et donc Z. Directeur projet n'y croit pas	(P. Ferry) L'entreprise n'en veut pas car elle a vécu les précédents échecs de la technologie nouvelle.	Rejet du projet par des acteurs indispensables à sa réalisation Le rejet serait lié à l'application de cette technologie sur ce produit en particulier.
Décisions : configuration, volume, orientations succès	Arguments d'arbitrage entre investissements (projet B, usine modernisée...) Ne pas prendre trop de risques ce sera un succès	Erreur stratégique. Le problème est politique plus que financier : le PDG a arbitré entre les zéloteurs et les détracteurs du projet.	Mise en cause des résultats tests. Choix illogiques : image ou masse? Positionnement high tech ou classique? Mais les prototypes et la présérie sont sortis.	Le PDG a pris des décisions discutées par les deux autres parties. Mais il a toujours maintenu le projet.
Conclusions	Le PDG joue un rôle d'arbitre, partageant certaines des opinions des deux coalitions.	Ils sont les auteurs du projet... et regrettent que leur oeuvre soit au mieux dénaturée au pire saccagée.	Ils sont plus que sceptiques et travaillent sur ce projet parce qu'il le faut.	Un projet très "challengé" (A. Philippe).

1/ Les auteurs du projet : G. Olier, T. Jacquet et R. Passereau

La motivation de T. Jacquet réside moins dans le pouvoir que pourrait lui conférer une place d'expert que dans la satisfaction à avoir appliqué cette technologie que beaucoup d'entreprises ont cherché à maîtriser avant lui (il a même abandonné un peu de son pouvoir en 1985 lorsqu'il estimait qu'il ne pouvait pas continuer son activité dans de bonnes conditions). La rémunération symbolique est ici importante.

G. Olier défend une certaine conception de son métier et est plus attaché au projet qu'à l'entreprise : son influence peut être liée à cette liberté vis-à-vis des structures de l'entreprise. Quant à R. Passereau, il est convaincu "rationnellement" du bien-fondé du projet. C'est lui qui

a le plus à perdre ou à gagner de la réussite du projet (T. Jacquet est proche de la retraite, G. Olier est parti).

2/ Les développeurs et autres détracteurs du projet

Les détracteurs (les développeurs, le directeur industriel) semblent partager un intérêt commun : celui de la défense des jeux stratégiques dominés par une conception de l'entreprise proche de celle de la production (environnement stable, formalisation des procédures, avenir à court terme). Jusqu'en 1990, cette vision a dominé car les PDG se sont succédés et leurs politiques d'innovation ou de diversification ont été des échecs. Une conception de l'entreprise favorisant la sécurité, donc les productions connues, a pu alors advenir et conforter le pouvoir du directeur industriel. Mais le projet Pérou remet en cause cette vision dominante et le pouvoir du directeur, car il rompt radicalement avec les productions passées (nouvelle technologie, nouveau produit, nouveau métier). Mais le "pouvoir" du directeur industriel n'est pas seul en cause; en effet, la légitimité des développeurs l'est aussi. Nous interprétons en effet leur résistance comme l'expression de stratégies défensives. Ils ont pu chercher à préserver leur pouvoir d'expert : si la technologie nouvelle s'introduit dans cette entreprise, les développeurs seront en effet moins indispensables qu'auparavant.

3/ Le PDG

Le PDG a donc pris ses décisions relativement à sa perception du rapport de force existant entre les deux camps et à sa propre perception de l'importance du projet. Nous avons vu que Pérou n'a pas la configuration horizontale que les auteurs auraient souhaité, il a pris du retard, le chef de projet n'est pas passionné, le volume a constamment été revu à la baisse... mais, et ce "mais" importe, le projet a toujours été maintenu.

Quant à la stratégie de A. Philippe, il nous semble que ses objectifs en 1993 sont de renouveler son mandat auprès du groupe S, actionnaire principal. G. Olier lui avait suggéré que ce projet permettait de changer l'image de l'entreprise. Cette stratégie a si bien marché que les actionnaires financent des recherches chez Z sur la technologie nouvelle. Il sont même "presque excessifs" (sic)... Ceci pourrait expliquer ce que ressentent les acteurs : une inflexion progressive de l'engagement du directeur vers un projet de "masse".

§3 L'évaluation des processus de développement de produits nouveaux

Après avoir rappelé l'évolution de la gestion des projets nouveaux chez Pérou et mis en parallèle les difficultés connues par Pérou (changements d'objectifs, problèmes de transferts...), il ressort trois obstacles à l'élaboration du projet Pérou chez Z. : 1/ la place

accordée aux fonctions chargées de l'innovation 2/le rôle et le pouvoir du chef de projet 3/ le rôle du collectif.

1/ Le rôle des fonctions chargées de l'innovation.

L'étude de Pérou montre l'importance de la définition des responsabilités et des pouvoirs des acteurs relativement au projet. Du point de vue formel, le manque de pouvoir du développement et de la recherche est assez frappant pour une entreprise qui "veut innover"⁶. Ces deux fonctions sont en effet rattachées aux directeurs marketing (pour la recherche) et production (pour le développement). Ainsi, dans cette entreprise, les métiers appartenant au noyau stratégique⁷ sont la production et le marketing : le développement et la recherche auront moins de poids lors des décisions dans le processus d'innovation. Nous pensons que les projets devant faire appel aux compétences de ces deux métiers auront alors donc des difficultés à se développer, dans la mesure où ils n'ont pas la possibilité de négocier directement leurs responsabilités.

L'analyse des entretiens et du cas Pérou montre également que la direction peut avoir un rôle important à jouer, notamment un rôle "d'arbitre" en cas de conflits entre les zélés et détracteurs du projet. Dans le cas du projet Pérou, l'intervention du PDG a été déterminante : elle a permis que le projet continue.

2/ Le rôle du chef de projet

La littérature⁸ met en avant le rôle stratégique (de "traducteur") du responsable de projet : c'est au chef de projet d'organiser les relations avec les autres acteurs-métiers de l'entreprise et la coordination des activités au sein du projet. Mais le cas Pérou nuance ce rôle prépondérant : un projet peut se dérouler sans un chef de projet "convaincu" si d'autres alliances se mettent en place. En revanche, il se développe plus lentement et la performance est moins évidente à évaluer.

3/ Le collectif Pérou

Outre le fait que le chef de projet ne voulait pas du projet, la particularité du projet Pérou est qu'il n'est pas porté par une équipe-projet, c'est-à-dire d'un ensemble de personne officiellement considéré comme devant mener le projet. Un collectif autour du projet a émergé mais toutes les tentatives de finalisation de groupe-projet ont échoué. Non seulement

⁶ voir LAWRENCE P.R.et LORSH J.W. (1967), , *Adapter les structures de l'entreprise*, Editions d'Organisations (1973, trad fr.).

⁷ d'après l'expression de MARTINET A.-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill.

⁸ notamment MIDLER C.(1993), GIARD V. (éds), *Pilotages de Projet et Entreprises, diversités et convergences*, Economica.

en effet la nomination d'un chef et d'une équipe convaincue par le projet n'a pas été possible, mais encore les acteurs ont beaucoup changé. Le projet Pérou a en effet connu :

- deux responsables produits : G. Olier et R. Passereau
- deux responsables marketing : L. Berlet et J. Magre
- deux responsables développement : O. Lavigne et E. Carreau
- deux présidents : S. Remy et A. Philippe (S. Remy a lancé le projet, puis A. Philippe est arrivé).

Nous pensons que ces nombreux changements n'ont pas permis aux personnes chargées du projet d'instituer entre eux une vision commune du projet, ce qui est dommageable pour la rapidité du développement. Les jeux stratégiques lors des comités de développement devaient en effet se reconstruire entre les anciens acteurs (T. Jacquet, C. Charte, P. Ferry) dont les relations de pouvoir étaient déjà structurées par le passé, et les nouveaux acteurs (le PDG, les marketeurs, et le responsable développement).

Annexes

Annexe A. Evolution de l'organigramme

Figure 1 : L'organigramme de Z de 1982 à 1984-85

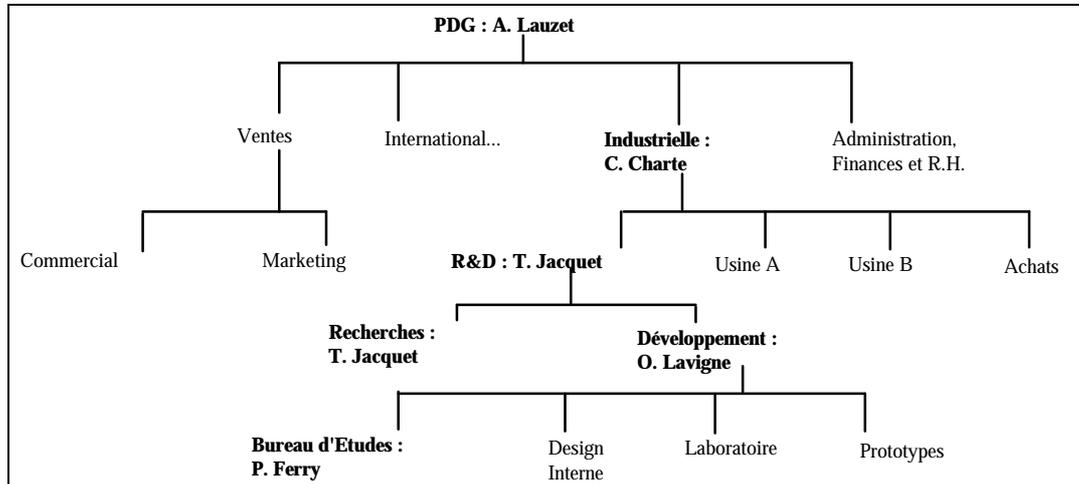


Figure 2 : L'organigramme de 1985 à 1988

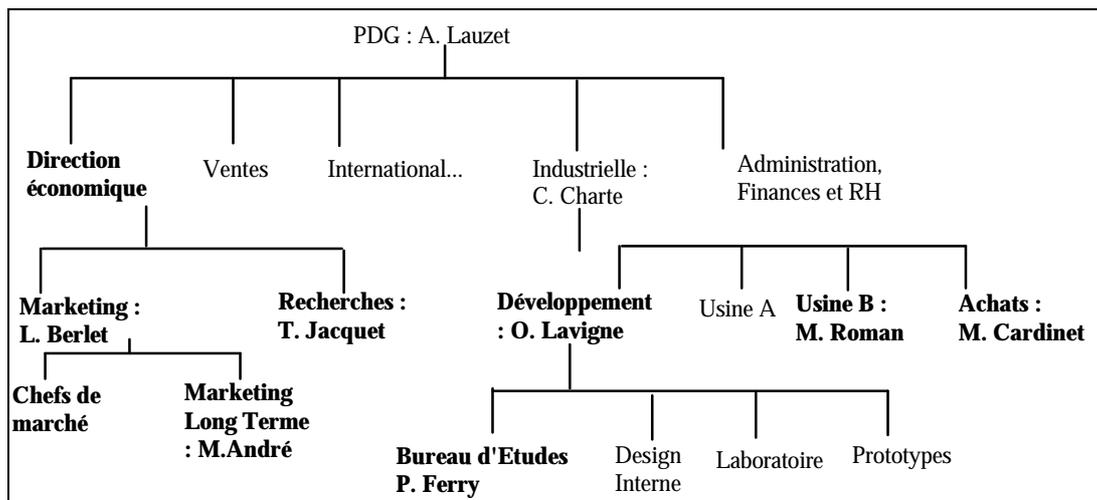


Figure 3 : L'organigramme de 1988 à 1990

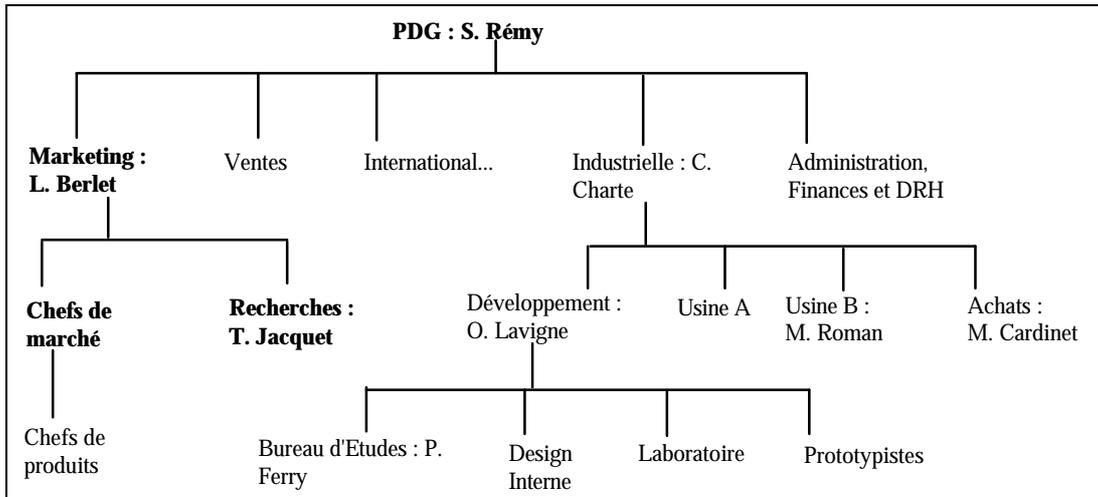


Figure 4 : L'organigramme de 1990 à 1992

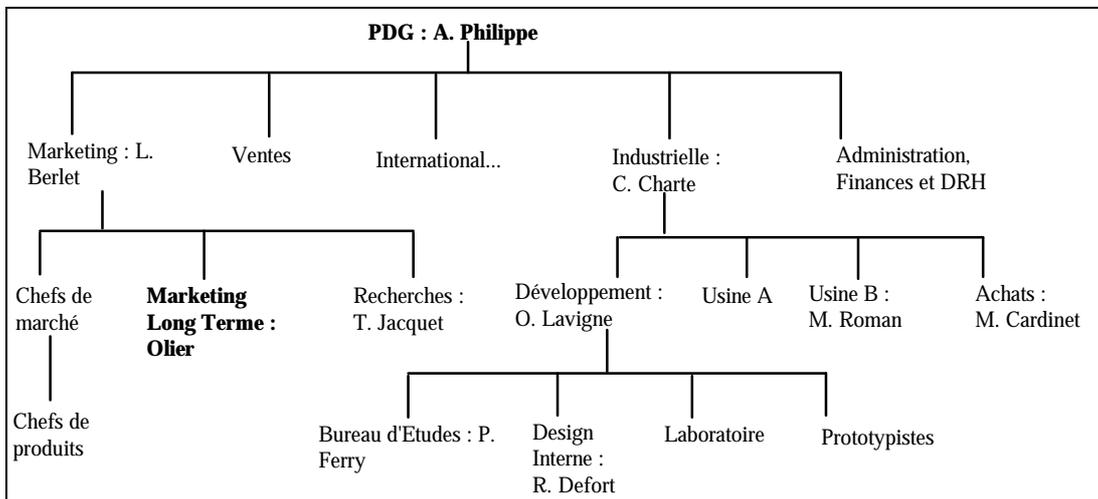
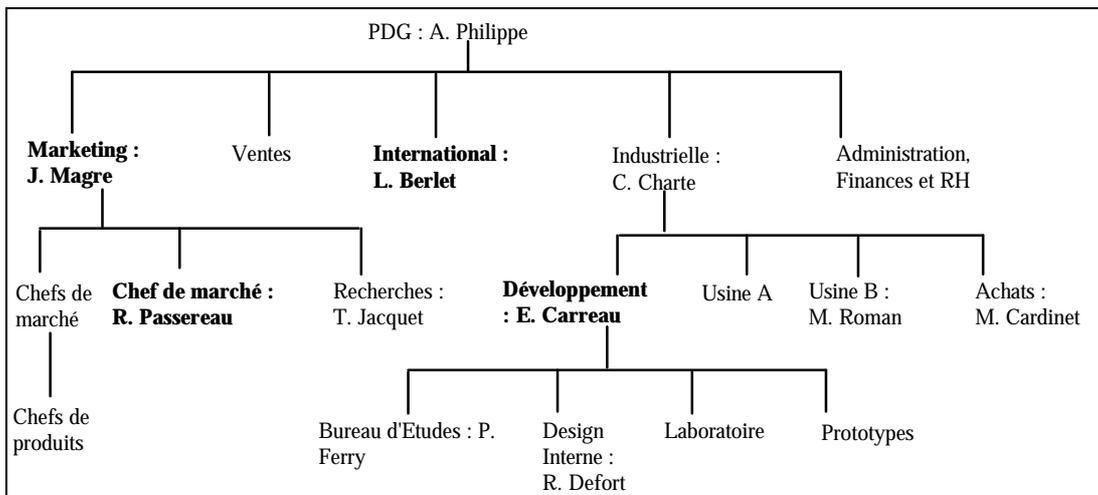


Figure 5 : L'organigramme de 1992 à 1995



Annexe B. Le projet Pérou : acteurs et étapes

Liste des acteurs de Pérou

Ce projet implique trois entreprises : l'entreprise Z, mais aussi le cabinet Trambert SA qui travaille au design de Pérou, et l'actionnaire principal de Z, le groupe S.

Les acteurs de ce projet sont :

- L. Berlet, chef du Service Marketing jusqu'à fin 1982
- C. Charte, directeur industriel depuis 1970
- E. Carreau, chef du Service Développement Produit, il est arrivé à la tête de ce service en 1993.
- R. Defort, designer interne, il dépend du service Développement Produit. Il a assuré la cohérence entre le design créé par le cabinet Trambert S.A. pour Pérou et le design des autres produits de Z.
- P. Ferry, Chef de Projet Pérou. Il dépend du service Développement Produit et il est chef de projet depuis septembre 1992.
- T. Jacquet, Chef du Service Recherches : il est à l'origine de la nouvelle technologie appliquée dans le projet.
- O. Lavigne, chef du Service Développement produit de 1982 à fin 1992.
- J. Magre, chef du Service Marketing depuis début 1993
- G. Olier, ancien Chef du Marketing long terme chez Z (90-92), directeur stratégie chez Trambert S.A. (de 93 à 95). Il a élaboré la démarche marketing chez Z, puis a continué de suivre le projet Pérou lorsqu'il est parti travailler dans le cabinet de design - Trambert S.A. - avec qui Z avait un contrat de collaboration.
- R. Passereau, Chef de Marché et Chef de Produit Pérou. Il est responsable de marché de la gamme R. et il est responsable depuis 1993 pour le marketing du projet Pérou.
- A. Philippe, Président Directeur Général de Z depuis fin 1990.
- S. Rémy, Président Directeur Général de Z de 1988 à fin 1990

Evolution du projet Pérou : les dates et décisions clés.

Tableau 1 : Phases, décisions et acteurs de Pérou

Dates	Travail effectué	Décisions / Objectifs	Les fonctions impliquées
22 septembre 1990 :	"Naissance" du projet	Appliquer la technologie-N au Appareil.	G. Olier, T. Jacquet et L. Berlet, directeur marketing S. Remy .
Décembre 1990 :	Présentation du projet à A. Philippe	700 KF pour du design prospectif	Les mêmes plus A. Philippe
De janvier 91 à juin 91 .:	Travail de design "prospectif" Quatre grandes configurations sont élaborées (sur le papier).		R. Trambert S.A.
12 septembre 1991 :	Présentation des quatre configurations en comité de recherche.	60 000 unités prévues en 95. Passage en "design-développement de projet" Fabrication de quatre maquettes sommaires	
- Mars-Avril 92 :	Tests qualitatifs La configuration horizontale sort en tête des préférences. Les maquettes ne sont pas peintes afin de ne pas influencer le consommateur.		Cabinet d'études qualitatives
- Juillet-septembre 1992 :	Tests quantitatifs. "potentiel extraordinaire" dit G. Olier. Maquettes de 4 configurations sans style		Cabinet d'études quantitatives
Septembre 92	Comité de développement	Lancement en 94 : 10 000 exemplaires prévus.	P. Ferry chef de projet Développement Décembre 92 : départ d'Olier.
1993	(Mars) Tests maquettes avec différents styles (quatre configurations, trois styles, soit 12 maquettes)	Choix définitif de la configuration verticale, style authentique. Projet d'image	Nouveau responsable marketing = J. Magre Nouveau responsable développement : E. Carreau Nouveau Chef de Marché = R. Passereau
1994	les 100 prototypes. tests effectués par 100 consommateurs l'été.	Présérie industrielle : 3 000 exemplaires fabriqués.	Industrialisation (méthode) Usines
juillet 1995	Présérie fabriquée Intervention consultant en organisation	Publicité sélective Groupe de travail sur réduction des coûts 20 000 unités prévues en 96.	Achats