

EQUIPES DE PROJET

«Nous avons fini par nous comprendre avec nos collègues anglais!»

Manager un projet d'innovation n'est pas un exercice de tout repos... surtout s'il faut faire coopérer des équipes de nationalités différentes. Confronté à cette situation, un chef de projet a su faire preuve d'imagination et d'audace, pour créer un astucieux langage commun.

RUBRIQUE ANIMÉE PAR PIERRE BREESE ET YANN DE KERMADEC

■ «Le développement a démarré il y a six mois et, déjà, l'équipe française et l'équipe anglaise ont du mal à s'entendre. Si on continue comme ça, je vois mal comment on va pouvoir atteindre nos objectifs dans le délai imparti de dix-huit mois!»

Gérard Laval, chef de projet chez Hydrologia est inquiet. Lorsqu'on lui a proposé de piloter la conception et la mise au point d'une centrale hydraulique à très haute pression, il a accepté avec enthousiasme. D'autant qu'il s'agissait là d'un des projets phares de son groupe. Mais, pour le mener à bien, il faut faire coopérer deux équipes ayant des cultures très différentes. Ce qui est souvent plus difficile que de résoudre des problèmes techniques!

Il y a quatre mois, quand tout allait bien, le chef de projet s'était inscrit à une formation sur les brevets. Il hésite à l'annuler, mais finalement y participe. Pendant cette formation, il découvre un document très intéressant, le mémo-innovation. C'est un formulaire en forme de questionnaire qui s'inspire du plan d'un brevet. Il permet de formaliser, de manière très simple, des idées (non concrétisées) et des innovations (concrétisées), à des stades d'avancement divers. Une idée lui vient: utiliser ce mémo-innovation pour assurer, de manière simple, la traçabilité des choix de conception du projet qu'il conduit. «Cela va faciliter le pilotage et surtout limiter les conflits entre l'équipe française et l'équipe anglaise.»

Un projet remis sur de bons rails

Dix-huit mois plus tard, les objectifs sont atteints, le délai est respecté. Et le chef de projet ne peut que se féliciter de son initiative qui a beaucoup apporté. Une centaine de mémos-innovation ont été rédigés. Ils ont éclairé le chemin suivi par les concepteurs, en particulier à chaque virage qu'il a fallu prendre pour résoudre les difficultés rencontrées et saisir les opportunités qui se présentaient. De surcroît, et sans effort supplémentaire, huit mémos-innovation ont été envoyés au

Les points clés

- Pour innover « vite et bien », il faut, de plus en plus, faire coopérer des acteurs de fonctions variées et même d'entreprises différentes. L'exercice est délicat.
- Le brevet fournit un excellent modèle pour structurer et communiquer les connaissances techniques. Il contribue à établir un « langage commun » pour tous les innovateurs.

service propriété intellectuelle. Et trois d'entre eux se sont transformés en demandes de brevets. Cerise sur le gâteau, deux de ces brevets ont été élaborés en commun par des inventeurs français et anglais, ce qui montre que la coopération franco-britannique est redevenue sereine et performante!

Sans compter que la capitalisation du projet a été réalisée rapidement et sans difficulté. Gérard Laval a sélectionné les mémos-innovation les plus intéressants (une trentaine), puis a rédigé une note de synthèse qui retrace l'historique du projet avec, en annexe, les mémos-innovation sélectionnés. Comme quoi, un projet d'innovation réserve toujours des surprises, et souvent des bonnes, si l'équipe sait créer les opportunités et bien les exploiter. ▀

** Cette rubrique est transposée d'une histoire vécue.*

LE COMMENTAIRE DE L'EXPERT, YANN DE KERMADEC, RESPONSABLE DU DOMAINE INNOVATION D'INSEP CONSULTING, BERNARD JULHIET GROUP



MORHED KHALEF

Un brevet est un « contrat » entre un inventeur (le plus souvent une entreprise) et la collectivité. L'inventeur fait progresser les concepteurs du domaine en leur expliquant son invention. En échange de cette information précieuse, l'inventeur bénéficie, pendant vingt ans, d'un monopole pour l'exploitation de ladite invention. Le plan du brevet, qui est devenu une norme internationale, est structuré à partir des questions que les innovateurs se posent, en principe, spontanément:

dans quel domaine se situe l'invention? Quel problème veut-on résoudre? Comment ce problème est-il résolu actuellement? Quelles solutions nouvelles propose-t-on? Comment seront mises en œuvre ces solutions? Quelles sont les applications potentielles de l'invention? Il paraît donc intéressant de « copier » le système des brevets dans l'entreprise pour dynamiser le partage des connaissances et l'innovation. Pour cela, il suffit d'utiliser un outil inspiré du plan du brevet: le mémo-innovation. Cet outil per-

met de formaliser toutes les idées aux différents stades d'avancement d'une étude. La trame du mémo-innovation est adaptée pour tous les types d'innovations (techniques, commerciales, stratégiques, organisationnelles...). Cette trame constitue, en quelque sorte, la « check-list des innovateurs ». Le système des brevets donne accès à plus de 40 millions de documents, qui concernent tous les domaines techniques. C'est pourquoi il est devenu une référence pour le partage des connaissances.