



Pilotage de Projet d'Exploration dans un grand groupe multi-divisionnel

Le cas du « Dream Product GNSS Solutions » chez Thales

Contexte

Thales est un groupe de référence dans le domaine de l'électronique, spécialisé dans l'aérospatial, la défense et les technologies d'information. La division **Thales Avionics** possède une gamme de récepteurs **GNSS** (Global Satellite Navigation System; e.g. GPS, Galileo, Glonass...) certifiés pour l'aviation civile et robustes contre le brouillage pour les besoins de la défense.

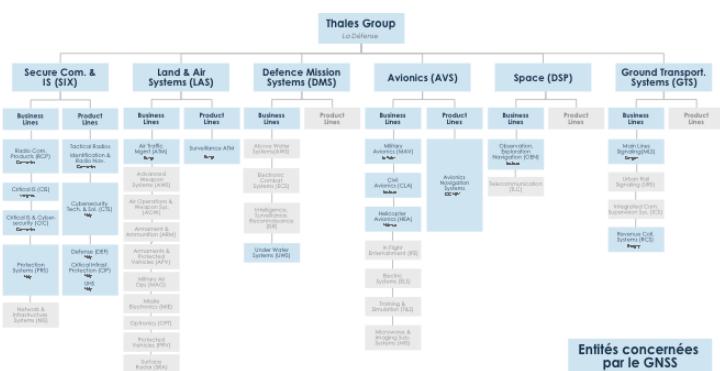
Le GNSS est utilisé dans de nombreux domaines tels que l'automobile, le maritime, le ferroviaire ou l'agriculture de précision. De plus, de nombreuses **infrastructures critiques** dépendent du temps GNSS pour se synchroniser comme les télécommunications, la finance et les réseaux électriques.

Le signal GNSS est **très vulnérable** face à l'utilisation croissante de brouilleurs portatifs qui ont déjà causé de nombreux incidents (e.g. Newark Airport, 2010). Des brouillages militaires de forte puissance ont aussi été initiés à plusieurs reprises par la Corée du Nord (2010, 2011, 2012).

Transposer les technologies développées par Thales aux marchés non adressés jusqu'ici représente un grand nombre d'opportunités et constitue la mission du « Dream Product GNSS Solutions ».



Ligne de produits GNSS



Problématique

Il s'agit d'un projet de nature nouvelle pour Thales. Il nécessite d'une part une **exploration** très vaste pour **acquérir des connaissances** sur des sujets nouveaux. D'autre part il est **très transverse** et touche potentiellement toutes les Business Units de Thales (figure ci-contre). Cela a nécessité de **mettre en place une organisation** qui permette de faire collaborer des acteurs qui n'ont pas l'habitude de se parler et qui ne sont pas experts de la technologie GNSS.

Comment structurer le pilotage de projets d'exploration multi-business-unit au sein d'un groupe hautement technologique ?

Axes d'analyse

Le travail effectué s'est focalisé sur l'étude des méthodes et outils de pilotage de projet d'exploration (Lenfle, 2008) traitant les deux axes suivants :

- L'**exploration de la valeur** : une approche structurée permettant d'élargir la base de connaissances, d'identifier des opportunités et d'en évaluer l'attractivité
- L'analyse de la **structure de pilotage** sous l'éclairage des cas étudiés dans la recherche (Plateau Télématique de PSA, Plateforme d'Innovation Powertrain de Valeo)

Enseignements et Conclusion

D'une part, j'ai pu contribuer à la conception d'un outil assurant une **exploration concurrente** de la valeur, faisant converger les technologies GNSS et les besoins du marché. L'attractivité d'un marché ne réside pas seulement dans les critères classiques comme les 5 forces de Porter (1979), mais également dans l'adéquation avec les **compétences clés** de l'entreprise et les **ruptures** que la technologie est capable d'apporter.

D'autre part, les projets d'exploration sont des structures souvent **faibles et peu financées**. Midler et Lenfle (2003) ont décrit le risque de dérive couru par ce genre de structure vers de l'exploration pure sans accrochage aux entités. Wheelwright & Clark (1992) ont caractérisé de nouvelles formes de management de projet de type **heavyweight** permettant une plus forte intégration du projet Innovation (Lenfle 2004) au sein de l'entreprise.

Les cas étudiés dans la recherche ont permis d'identifier les spécificités de l'initiative Dream Product GNSS Solutions et d'en dégager les **avantages et les key pain points**.

