

**DIXIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA
TENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM**

La coordination des compétences et des connaissances dans l'industrie automobile
Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry

6-8 Juin 2002 (Palais du Luxembourg, 15, rue Vaugirard, 75006 Paris, France)

**LES RELATIONS INTERENTREPRISES FAVORISENT-ELLES LE
RENOUVELLEMENT DES CONNAISSANCES ?
UNE APPLICATION AUX OUTILLAGES DE MISE EN FORME.**

David URSO¹

La communication proposée présentera les premiers résultats d'une recherche en cours, visant à comprendre quels sont les facteurs favorables à un renouvellement des connaissances au sein des organisations industrielles, dans le cadre de la fabrication d'outillages de mise en forme².

La fabrication des outillages de mise en forme est relativement importante pour l'industrie automobile, et fait souvent l'objet d'une externalisation à des entreprises sous-traitantes. Des entreprises variées entrent en relation pour fabriquer ces outils, mobilisant des compétences et des connaissances différentes. Comment ces entreprises se coordonnent-elles pour optimiser la gestion du triptyque coût, délai, qualité et comment ces firmes combinent-elles le couple information connaissance pour améliorer leur relation et le processus d'innovation ?

Les outillages de mise en forme tiennent une place à part dans le processus de production d'une entreprise car la qualité et les caractéristiques propres d'utilisation d'un outil déterminent la qualité de la série qui va suivre. Par exemple, concernant le processus d'emboutissage dans l'industrie automobile, la qualité des pièces embouties est déterminée par la qualité de l'outillage et par son usage en phase de production. En sus, cette fabrication requiert souvent l'intervention de plusieurs métiers, ayant souvent une action très locale et des compétences distinctives. Les constructeurs automobiles sous-traitent souvent la fabrication,

¹ Doctorant au Centre de Génie Industriel de l'École des mines d'Albi-Carmaux et au Laboratoire de Valorisation de l'Information de l'Université Marseille Saint-Jérôme.

² Le terme « outillage de mise en forme » qualifie l'ensemble des outils nécessaires aux procédés industriels que sont l'emboutissage, la fonderie, la forge, l'injection plastique.

voire l'utilisation, des outillages de mise en forme à des outilleurs ou confient un ensemble à un équipementier qui se chargera alors de la définition et de la fabrication de ces outils. Des savoirs divergents peuvent apparaître entre les différents acteurs de l'outillage pouvant conduire à une défaillance dans la gestion du triptyque coût, délai, qualité. Malgré l'importance des outillages pour l'industrie automobile, leur fabrication ne fait que peu l'objet d'une approche globale de la part des industriels. Les entreprises seraient parvenues à des optima locaux et à des pratiques difficiles à remettre en cause (C. Levallant, 1998).

L'étude en cours s'intègre dans cette problématique générale. L'objectif de la recherche est de comprendre plus largement le rôle de l'information et de la connaissance dans les coopérations interentreprises et d'analyser de quelles façons, par quels moyens, les différents intervenants dans la fabrication d'un produit échangent des informations techniques et renouvellent leurs connaissances, de manière à être les plus performants possibles en ce qui concerne le processus de fabrication.

De nombreuses approches³ identifient la connaissance comme un facteur prépondérant pour la compétitivité d'une entreprise. La firme peut être considérée comme le « *terrain d'expression d'un ensemble de connaissances scientifiques et techniques* » (H. Penan, 1995), permettant un renouvellement des connaissances et favorisant la réussite de son processus d'innovation (R. Reix, 1995). L'innovation se trouve en effet au cœur des préoccupations concernant la gestion des connaissances. Ce processus se trouverait matérialisé dans une logique d'efficience à court terme, par une série d'adaptations limitées tout en gardant la stratégie inchangée, ou alors, dans une logique d'efficience à long terme, elle laisserait place à des changements de grande ampleur par des innovations radicales (op cit.). L'entreprise se laissant enfermer dans « *le piège du succès* », l'organisation tendant à répéter ses actions par focalisation sur un problème trop particulier (« *effet de spécialisation* ») ou par confirmation et légitimation des choix précédents (« *effet de conformisme* »), le renouvellement des connaissances peut parer à ce piège (op cit.). Ainsi, selon Robert Reix, le renouvellement du savoir peut passer par l'incorporation de nouvelles personnes dans l'entreprise ou d'informations extérieures, mais nécessite une certaine volonté des employés d'assimiler de nouvelles connaissances. En favorisant un renouvellement de ses connaissances, l'entreprise pourrait s'adapter à son environnement et enraciner sa position concurrentielle.

Cette préoccupation pour la gestion des connaissances trouve une nouvelle orientation à la lecture des travaux consacrés aux récentes transformations des formes organisationnelles. Celles-ci conduiraient à une réorganisation de chaque firme vers une structure centrée sur son activité principale et tendant à se rapprocher des spécialistes intervenant dans un processus de production (C. Midler, 2000). Ce nouveau paradigme organisationnel semble s'imposer aux

³ On peut citer notamment l'approche évolutionniste, la RBV, l'approche basée sur les compétences.

organisations. On observerait un double processus de transformation des entreprises dont les conséquences peuvent paraître « *contradictaires* » (op cit.). Premièrement, les entreprises se recentrent sur leur métier de base, on parle d'un « *courant de spécialisation et de concentration* » (op cit.), qui se caractérise par l'externalisation d'activités jugées non stratégiques. Ensuite, les entreprises se rapprochent des différents spécialistes intervenant dans le processus de fabrication et « *mettent l'accent sur la coopération étroite* » (op cit.) entre firmes. On assiste alors à une augmentation des partenariats entre entreprises, à des constitutions de réseaux afin de collaborer au développement d'un produit. La relation de sous-traitance semble peu à peu passer d'une logique d'achat, basée sur le court terme, de produits ou services non critiques pour l'entreprise, à une logique plus globale, dans laquelle la relation est qualifiée de partenariale, dont les leviers d'action reposent sur une intégration des fournisseurs dès la phase de conception (co-makers) (R. Perrotin et J-M. Loubère, 1999). Les mots de sous-traitance élargie, de production déléguée, de sur-mesure industriel, de co-traitance, d'impartition ou de « *co-développement* » (G. Garel, 1999) font ainsi leur apparition. Ces coopérations inter entreprises n'ont d'autre but que de profiter des compétences d'autres firmes, de permettre la création et l'extension de savoirs spécialisés toujours plus pointus (Y. Morvan, 1991). Une connaissance, une « *information commune* », résulte alors de cette coopération et permettrait d'améliorer l'activité commune des entreprises. Pour reprendre Y. Morvan, les intérêts des coopérations sont la recherche de complémentarités, la création d'un pouvoir de marché, la constitution de bases élargies et l'accroissement des savoirs. « *La coopération permet ainsi de créer une 'information commune' qui provient de relations durables entre les participants et qui résulte d'un 'actif collectif', lié aux interdépendances qui créent finalement des externalités au bénéfice d'un groupe de firmes* » (op cit.). Tout se passerait comme s'il y avait une relation positive et automatique entre coopération, connaissance et innovation. Pourtant, il convient de mesurer ces états et d'observer réellement le statut et le traitement de la connaissance au sein même des organisations. L'entreprise n'est pas un lieu paradisiaque (P. Baumard, 1995) dans lequel toutes formes d'apprentissage seraient automatiques. Peu d'auteurs font états des réflexes défensifs des individus ni du processus global de production de connaissances. Pourtant, le renouvellement des connaissances se heurte aux pratiques et à l'organisation propre des firmes.

Références :

- Baumard Philippe, « Des organisations apprenantes? Les dangers de la consensualité », *Revue française de Gestion*, n°105, 1995, p. 49-57.
- Garel Gilles, « Analyse d'une performance de codéveloppement », *Revue française de Gestion*, Mars-Avril-Mai 1999, p. 5-18.
- Levaillant Christophe, « Enjeux et méthodes en vue d'une approche globale de l'optimisation des outillages en acier », *37^{ème} journées du cercle d'études des métaux*, n°17, Mai 1998.
- Midler Chistophe, *Les partenariats interentreprises en conception : Pourquoi ? Comment ?*, rapport pour l'Association Nationale de la Recherche Technologique, Mars 2000, 54 pages.
- Morvan Yves, *Fondements d'économie industrielle*. Economica, 1991, 639 pages.
- Penan Hervé, « Veille technologique et stratégie de recherche et développement », *Colloque Veille Stratégique, Scientifique et Technologique 95*, Toulouse, 1995, p. 63-74.
- Perrotin R., Loubère J-M. *Nouvelles stratégies d'achat : sous-traitance, coopération, partenariat*. Éditions d'organisations, 1999.
- Reix Robert, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n°105, 1995, p. 17-28.