

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises
Developing GERPISA's New Analytical Schema

COOPERER PAR LES PROJETS: UNE TRAJECTOIRE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL LE CAS RENAULT

Patricio NEFFA, Christophe MIDLER, Jean-Claude MONNET

L'automobile est l'une des industries qui a vu dans les années 1990 un mouvement spectaculaire de globalisation et de restructuration des firmes (fusions, acquisitions, alliances stratégiques, coopérations industrielles mais aussi des scissions et retraits de capital) . L'importance de la taille et les stratégies d'internationalisation ne sont certes pas nouvelles dans ce secteur. Mais il est vrai que les mouvements observés dans les années 1990 ont une ampleur et une généralité sans précédent, qui donne l'impression d'un phénomène de mode, uniformisateur des stratégies. Une analyse plus fine des différents groupes automobiles montre en fait une variété certaine dans les dynamiques en cours. La "globalisation" de la firme n'est, finalement, qu'un attribut d'une identité complexe associant des variables différentes. *Comment le caractère de globalisation s'articule-t-il sur les autres variables clés? Comment s'inscrit cet axe de développement dans la tradition propre à chaque firme ? Peut-on caractériser la variété des processus de globalisation, et des modèles de firmes globalisées - comme on a pu réaliser des typologies d'organisation ou de firmes ? Telles sont les questions auxquelles nous souhaitons contribuer dans cette communication.*

Le cas de Renault est particulièrement intéressant à étudier dans cette optique. D'un côté, l'identité de la firme s'est affirmée sur la primauté du produit (au sens d'une intégration étroite des différentes composantes de l'offre sur une visée singulière et innovante). Les décennies 80 et 90 ont permis de façonner, tester une identité organisationnelle capable de soutenir avec succès la compétition à partir d'atouts différents de l'effet taille : identité forte des produits, renouvellement rapide, capacité d'innovation forte. Des succès commerciaux comme l'Espace, la Twingo et la Scénic ont démontré à la fois la viabilité de cette stratégie originale par rapport aux stratégies classiques fondées sur les effets d'échelle, et la capacité de Renault à la mener. Dès lors, les mouvements de croissance externe de la seconde moitié des années 1990 peuvent apparaître comme un revirement paradoxal, dans la mesure où ils auraient pu marquer l'alignement sur des stratégies classiques des grands concurrents et l'abandon d'une voie dans laquelle l'entreprise excellait et qui est s'est avérée concurrentiellement performante. Comment dès lors développer une voie de globalisation qui s'appuie et déploie les atouts spécifiques associés à la tradition de cette firme tout en restant

attentif aux possibles apprentissages? Cette communication cherchera à apporter des éléments de réponse à cette question à la lumière d'une recherche conjointe menée depuis deux ans entre Renault et le CRG¹.

Nous partirons d'une explicitation du point de vue théorique qui inspire cette communication en matière de dynamique de l'entreprise, cadre théorique qui est centré sur le concept *d'apprentissage organisationnel*. Ce point de vue nous amènera à avancer l'hypothèse suivante : Le mouvement de globalisation des firmes automobiles semble emprunter des trajectoires différentes. Ainsi, il est possible de distinguer quatre trajectoires de globalisation : le modèle traditionnel d'internationalisation à partir du marché dominant, la globalisation par les projets, les métiers et les plates-formes. Enfin, nous tenterons de caractériser ces différentes trajectoires en montrant leurs spécificités, leurs enjeux et les problèmes qu'elles soulèvent.

Dans la seconde partie de ce texte nous étudierons le cas Renault. L'un des traits majeurs de l'identité passée et actuelle de Renault est une capacité à renouveler et variabiliser son offre produit à partir d'une intelligibilité des besoins et attentes latentes de la clientèle des constructeurs généralistes. Le développement de la fonction projet a été le levier organisationnel marquant pour concrétiser cette stratégie, finalisant les énergies et les compétences sur la construction de compromis produits à la fois cohérents, innovants et « raisonnables » (Midler, 1993). Comment poursuivre cette trajectoire à l'échelle de la firme globalisée ? Comment l'impératif du projet et l'impératif de la coopération avec d'autres firmes au niveau international peuvent-ils cohabiter dans le cours des développements ? Quelles sont les tensions qui peuvent résulter de la mise en œuvre concomitante d'une intégration par les projets, par les métiers et par les plates-formes ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur les résultats intermédiaires d'une recherche conjointe entre Renault et le CRG. L'objectif de cette investigation est *d'expérimenter différents dispositifs organisationnels pour caractériser, constituer et diffuser dans l'entreprise une compétence collective de management des projets en coopération*. A l'aide d'une méthode de recherche-intervention, nous avons eu l'occasion d'accompagner le projet d'un nouveau véhicule utilitaire développé conjointement entre Renault et General Motors Europe. Pour le CRG, cette recherche s'inscrit dans un programme² de travail conduit depuis plusieurs années sur les transformations des systèmes de conception des entreprises, explorant en particulier la question des relations inter-firmes en conception (Kessler, 1998) (Garel, 1994) (Piron, 2001)

LA GLOBALISATION: TRAJECTOIRES D'APPRENTISSAGE ET NOUVELLE IDENTITE DE LA FIRME

Un cadre théorique basé sur l'apprentissage organisationnel

La perspective théorique sur laquelle nous nous appuyons pour analyser les dynamiques industrielles est celle de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978), (Midler, 1989). Cette perspective met l'accent sur l'ouverture des dynamiques organisationnelles (par opposition à des visions où les coups seraient joués dès que sont énoncées les stratégies) et le rôle essentiel que jouent les connaissances produites lors du

¹ Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique

² Programme ERIC (Equipe de Recherche sur l'Innovation et la Conception) Pour un recueil des travaux voir: Benghozi, P. J., Charue-Duboc, F., & Midler, C. 2000. *Innovation based competition & design systems dynamics*. Paris: L'harmattan.

changement. Elle insiste sur le caractère collectif et historique (ou institutionnel) de la formulation des stratégies et des évaluations qui en sont faites, l'imbrication étroite entre la dimension cognitive et la dimension politique des processus de changement.

Nous avons montré (Midler, 1986) (Midler, 1989) que cette approche du changement amenait à mettre l'accent sur l'un des dilemmes des dynamiques organisationnelles, l'équilibre entre cohérence et pertinence des processus d'action collectifs. Pour Midler (Midler, 1994), l'efficacité des organisations repose sur deux grands principes. D'une part, la coordination organisationnelle repose sur la prévisibilité des comportements des agents. Ainsi, la mise en cohérence des différents éléments composites de l'organisation (achats, recherche, production, etc...) est assurée par l'accord des agents aux procédures pré-établies. L'efficacité des règles de gestion repose donc sur le fait qu'elles sont utilisées et qu'elles permettent une stabilisation et consolidation des différentes logiques de l'entreprise. D'autre part, l'examen du fonctionnement interne des organisations révèle que la cohérence interne est soumise à des changements imprévisibles dans l'environnement dans lequel elles évoluent. Dès lors se pose le problème de la pertinence des rationalités procédurales en place. Contrairement au principe de cohérence, le principe de pertinence conduit à une révision locale permanente des appareils cognitifs.

Les interrogations que nous avons formulées sur la dynamique de Renault s'inscrivent tout à fait dans ce cadre théorique. Les caractéristiques du secteur automobile font que les effets d'échelle et la globalisation de l'activité constituent un avantage compétitif indéniable par le facteur coût. En même temps, l'histoire récente, avec une corrélation forte et rapide entre résultat et réussite des modèles sortis, montre le caractère déterminant de l'attractivité et la différenciation produit : les stratégies de produits de niches, lorsqu'elles rencontrent leur clientèle, surclassent les voitures sans avantage distinctif saillant autre que le prix. On retrouve derrière ces deux critères stratégiques la caractéristique de saturation des marchés solvables, induisant, d'un côté, une guerre des prix sur les produits peu différenciés, et suscitant, de l'autre, des effets de bascule spectaculaire de la clientèle entre produits dans une offre abondante et de plus en plus variée et renouvelée.

Les approches qui privilégient d'une manière trop extrême l'un de ces deux critères dans la mise en oeuvre d'une stratégie très (trop ?) cohérente ont montré leur limites : la voiture mondiale reste un mythe et ceux qui ont cherché à s'en approcher en sont revenus ; les stratégies reposant trop exclusivement sur des produits niches, même appuyées par des compétences de conception exceptionnelles, sont fragiles car à la merci de retournements de modes, du rattrapage des concurrents ou d'un manque d'inspiration momentané pour réinventer la recette des futurs succès.

D'où la recherche d'une dynamique visant à associer ces axes contradictoires dans une trajectoire pertinente. Ainsi, après la crise et le repli de Renault au milieu des années 1980, les dirigeants ont réaffirmé les deux impératifs d'ambition sur les produits (au travers d'une priorité mise sur la qualité et le développement de nouveaux produits innovants) et d'augmentation des volumes par la globalisation du groupe, une stratégie de « croissance rentable » largement diffusée dans les médias. Mais la traduction dans les faits, après la fusion ratée avec Volvo, ne s'est déployée à grande échelle que depuis l'opportunité de la prise de participation dans Nissan. D'où, parfois, l'impression illusoire d'un changement stratégique situé au milieu des années 1990. D'où, d'un autre côté, l'image d'un décalage permanent entre ce qui constitue, à un instant donné, les avantages compétitifs les plus solides de la firme, et le chemin où elle s'engage pour construire son devenir. Ce n'est au mieux qu'après coup que les cohérences apparaissent sous forme de modèles de fonctionnements relativement « complets ».

Dès lors, cette problématique de l'apprentissage organisationnel nous conduit à formuler deux questions par rapport à la conduite de ces dynamiques :

- ✓ dans quelles directions impulser les dynamiques non seulement pour prolonger l'histoire passée de la firme mais aussi pour explorer un ensemble de possibles pertinents pour son devenir ?
- ✓ comment reconnaître, constituer les compétences nécessaires à la maîtrise de ces nouveaux espaces et les déployer et les inscrire sur des périmètres organisationnels de plus en plus larges (Charue, 1991) ?

C'est sur ces deux questions que nous allons maintenant nous centrer dans l'exploration de la globalisation de Renault.

Les trajectoires alternatives de globalisation: coopérer par les métiers, les projets et les plates-formes.

La littérature sur le thème des firmes multinationales est abondante et mobilise différentes approches théoriques ou courants de recherche. Néanmoins, malgré cette apparente diversité, nous défendons la thèse qu'il est possible d'identifier différentes trajectoires d'apprentissage de la globalisation. En outre, les recherches menées par Doz et son équipe (Doz, Santos, & Williamson, 2001) révèlent deux traits caractéristiques à une grande majorité de firmes multinationales:

- ✓ premièrement, l'expérience acquise dans le pays d'origine en matière de développement de produits, services, technologies, systèmes et savoir-faire est mobilisée pour commercialiser, distribuer et produire ces biens à l'échelle mondiale. La mise en œuvre de cette stratégie permet à la firme de réaliser des économies d'échelle substantielles et gérer ses biens, systèmes et ressources dans une optique mondiale. Par ailleurs, cette stratégie permet d'atteindre des clients dispersés sur différents marchés géographiques et de pénétrer sur des marchés protégés en utilisant ses ressources globales.
- ✓ deuxièmement, les activités à forte valeur ajoutée – tel que la R&D, la conception de produits, le marketing, la stratégie d'entreprise, la coordination, le développement de systèmes et la finance- sont renforcées sur le pays d'origine. En revanche, les activités de production ou les fonctions support sont délocalisées dans le but d'accéder à une main d'œuvre et des matières premières à bon marché dans les pays en voie de développement.

Pour résumer, la trajectoire standard, que Doz désigne "projecting approach"³, consiste à s'appuyer sur la suprématie acquise dans le pays d'origine pour partir ailleurs à la recherche de nouveaux marchés à potentiel et des avantages en termes de coûts. Ce modèle est caractérisé par les étapes suivantes:

1. Développement de la firme dans le pays d'origine ;
2. Internationalisation, par exportation du modèle du pays d'origine ;

³ "Projecting approach", Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. 2001. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School.

3. Révision de l'équilibre et métissage progressif entre les entités des différents pays, en fonction de leur importance relative.

Cette trajectoire, qui représentait la plupart des formes d'internationalisation des firmes des années 50 à 80 est aujourd'hui loin d'être unique. D'un côté, l'histoire s'accélère : la trajectoire standard repose sur un modèle de croissance beaucoup plus lent que celui qui inspire les méga alliances, comme celle de Renault et Nissan ou Daimler et Chrysler. Celles-ci doivent alors intégrer d'emblée une symétrie qui n'est pas dans le schéma standard. De l'autre, certaines firmes, dont Nokia et Lectra System sont des exemples, conçoivent d'emblée leur développement sur une base globale, articulant des unités de production, de R&D, de distributions situées dans des pays variés.

Nous caractériserons trois trajectoires de globalisations différentes, que l'on peut notamment observer dans les dynamiques récentes du secteur automobile : une trajectoire d'intégration de certains métiers des firmes qui coopèrent ; une trajectoire qui place les projets de nouveaux produits au cœur de la coopération des firmes ; une trajectoire où la coopération s'opère sur le concept de plate-forme.

La globalisation par les métiers

Il s'agit du processus de coopération s'appuyant sur l'échange entre responsables métiers homologues des deux firmes. Relativement nouveau, ce processus s'est développé considérablement pendant les 5 dernières années, typiquement dans la fonction achats. Par ailleurs, il est particulièrement développé dans d'alliances stratégiques entre firmes du même secteur économique. Nous n'incluons pas dans cette trajectoire les situations de fusion partielle ou totale, où l'intégration des deux sociétés en une seule et même entité juridique est la motivation principale. En intégrant une fonction commune à deux sociétés (achats, après vente, logistique, distribution, etc.), la visée de cette approche est d'éliminer des recouvrements ou redondances, obtenir des effets d'échelle vis-à-vis des fournisseurs ou bien de faciliter les apprentissages croisés dans les domaines où des complémentarités ont été repérées. Ainsi, la volonté de réduire les coûts d'achats par des effets de volume, le souhait d'avoir des boucles de décision plus courtes et la volonté de parler "d'une seule et même voix" aux fournisseurs ont conduit les firmes Renault et Nissan à créer en mars 2001 une organisation d'achats mondiale commune (RNPO).

La fusion entre métiers est généralement conduite par des groupes de travail inter-organisationnels qui vont d'abord effectuer une comparaison profonde des pratiques respectives, procédures et routines organisationnelles, pour ensuite détacher des cadres intermédiaires afin d'accélérer le processus d'intégration. Il est courant que cette démarche d'intégration conduise à une redéfinition des périmètres et mission de chaque unité afin de tirer le meilleur profit de la complémentarité et spécialisation de chaque entité et, éventuellement, elle peut déboucher sur la constitution d'une entité commune aux deux firmes alliées. Même si cette approche est très ambitieuse en termes d'apprentissages croisés et ajustements mutuels entre deux firmes, le processus d'intégration demeure néanmoins très coûteux et consommateur en temps. En effet, la vitesse des projets peut s'avérer incompatible avec la vitesse d'intégration des métiers. Ainsi, il faudra s'attendre à un délai compris entre un et trois ans pour que cette approche puisse porter ces fruits, délai difficile à compatibiliser avec les intérêts à court-terme des investisseurs et communauté financière.

La globalisation par les projets

Nous définissons cette trajectoire de globalisation comme la coopération industrielle entre deux ou plusieurs firmes qui, sur la base d'un contrat formel ou informel, vont partager les risques et ressources inhérentes au développement d'un véhicule, un sous-ensemble ou simplement une des étapes intermédiaires du développement d'un nouveau produit (recherche conjointe, conception, production ou distribution). Ces accords ont la particularité qu'ils s'effectuent sans échange de capitaux, que les firmes vont préserver leur indépendance et qu'elles restent liées entre elles par un simple contrat ou un investissement dans une société commune. Par exemple, la coopération entre PSA et Fiat portant sur le co-développement et la co-fabrication d'une nouvelle génération de véhicules utilitaires s'est traduite par la création de la firme SEVEL, détenue à part égales par chaque groupe (Henault, 1996) (Jolly, 1997). En revanche, chaque groupe préserve son indépendance car il ne modifie pas la structure capitaliste des firmes mères.

A priori, l'intégration par les projets paraît une approche modeste en comparaison avec la forme précédente de coopération. C'est évidemment une des faiblesses de cette trajectoire, mais c'est aussi un de ses atouts.

- ✓ Un mode de coopération borné dans le temps et limité à une famille de produits: tirée par un projet, la coopération se caractérise par le fait que le produit est souvent la motivation principale pour engager une collaboration inter-firme. En effet, pour des raisons aussi variées que le souhait de pouvoir compenser ses faiblesses sur certains segments ou marchés, de partager des risques et ressources financières ou encore de franchir les barrières d'entrée sur certains marchés protégés, les constructeurs ont de plus en plus recours à ce mode de coopération. Enfin, la durée de la coopération est généralement fixée ex-ante et s'aligne le plus souvent sur le cycle de vie du produit en question.
- ✓ La pertinence pour le projet comme principe d'arbitrage entre les firmes: L'un des problèmes des coopérations est qu'elles peuvent mobiliser un temps et une énergie considérables à la compréhension réciproque et à la négociation interne, et détourner alors les acteurs des réalités externes qu'il faut affronter. Progressivement constituée chez les principaux constructeurs d'automobiles à la fin des années 80, la logique projet vise précisément à réintroduire de manière incontournable ce principe de réalité du jugement des clients et des produits concurrents. L'autonomie associée au management de projet est alors une condition favorable pour tenir à distance les facteurs de divergences propres aux firmes et pour forcer la convergence vers une problématique pertinente au projet conjoint.
- ✓ La singularité des projets comme ressource pour la négociation de traditions de métiers différentes. Même si tous les véhicules présents sur un même marché doivent respecter des exigences réglementaires communes et possédant des caractéristiques d'architecture semblables (traction avant, moteur transversal, quatre roues, etc...), les logiques ou régimes de conception employés pour y parvenir sont souvent très différents d'un constructeur à l'autre. Ainsi, la comparaison directe des métiers fait souvent apparaître des spécifications techniques profondément différentes, ce qui débouche tôt ou tard sur des confrontations radicales et des négociations difficiles : c'est l'identité profonde des professionnels concernés qui est en cause. Or, l'un des « fondements » du management de projet est de privilégier la singularité de la situation par rapport à l'application d'une doctrine métier (Midler, 1993). Ainsi, un expert acceptera plus

facilement un arbitrage défavorable si celui-ci apparaît non pas comme la négation de son art, mais comme le résultat de contingences d'un projet particulier, car il n'a alors pas le poids d'un jugement universel et définitif.

Évidemment, cette voie dépend de l'existence d'une culture projet performante dans la firme, ce qui est le cas de Renault, et de la capacité à déployer cette compétence à l'épreuve des coopérations internationales. Par ailleurs, cette trajectoire soulève la question des structures de management et mode de coopération permettant d'assurer la longévité du partenariat.

La globalisation par les plates-formes

La notion de plate-forme s'est imposée comme l'un des concepts clés des stratégies industrielles automobiles dans la seconde moitié des années 1990. Aujourd'hui, cette approche est utilisée pour simplifier la diversité industrielle, rationaliser la conception et obtenir des effets d'échelle sur une gamme de produits d'une même marque (carry-over) ou de marques différentes (carry-across). Par exemple, la mise en œuvre de cette stratégie a conduit le groupe PSA à structurer son appareil industriel en fonction de plates-formes qui sont partagées entre ses deux marques: Peugeot et Citroën. De tous les constructeurs, le groupe VW est probablement celui qui illustre le plus clairement comment ce concept peut constituer une matrice de globalisation de la firme.

Une stratégie fondée sur des plates-formes (Prahalad & Hamel, 1990), (Meyer & Lehnerd, 1997), (Cusumano & Nobeoka, 1998) repose sur une logique de développement divisée en deux phases. Dans un premier temps, un produit standardisé, qui peut être à un stade intermédiaire ou déjà finalisé, appelé aussi plate-forme est développée. Ensuite, la plate-forme est utilisée comme le point de départ de projets de développement dans le but de concevoir des produits dérivés qui seront vendus par la suite sur différents segments de marché, marques ou zones géographiques. Les avantages liés à la mise en œuvre de cette stratégie sont assez évidents. D'une part, des effets d'échelle sont obtenus grâce à une standardisation des composants et, d'autre part les apprentissages qui ont lieu d'un projet à l'autre permettent de réduire les risques inhérents à l'introduction d'une nouvelle technologie sur les développements futurs, ce que Kessler désigne comme "technologie prouvée"⁴. Toutefois, des difficultés peuvent parfois estomper les avantages cités plus haut. En effet, il faut d'abord reconnaître que la notion et le périmètre d'une plate-forme diffèrent d'un constructeur à l'autre. Par ailleurs, des recherches dans d'autres secteurs industriels tel que l'électronique embarquée dans les véhicules ont montré les limites de cette approche (Kessler, 1998). Enfin, des problèmes spécifiques se posent lorsque cette stratégie est mise en œuvre dans un contexte de gestion multi-projets / multi-firmes.

- ✓ Les plates-formes comme concept intégrateur multi-métier: le développement d'une plate-forme est généralement placé sous la responsabilité du secteur ingénierie amont. Piloté par un Directeur de projet, un groupe de travail composé de représentants de différentes fonctions de l'entreprise (achats, ingénierie produit et process et planification produit) va travailler étroitement depuis la décision d'entamer une étude exploratoire jusqu'à la signature du contrat projet ou "program commitment", période qui peut s'étaler sur deux ans. Le manque de création d'une véritable équipe projet, la nécessité de satisfaire des

⁴ "Proven technology" Kessler, A. 1998. *The creative supplier. A new model for strategy, innovation, and customer relationships in concurrent design and engineering processes: The case of the automotive industry.*, Ph.D Thesis, Ecole Polytechnique, Paris..

attentes clients ou des spécifications techniques différentes, voire contradictoires, d'un marché à l'autre, font que cette phase est à la fois particulièrement difficile et critique: Le développement d'un véhicule ne pourra commencer que si la plate-forme est spécifiée.

- ✓ Leadership de plate-forme et rapports de pouvoirs dans les coopérations: la stratégie de plates-formes est une démarche centralisée qui repose sur une planification globale de la gamme et qui attribue une marge d'autonomie réduite aux projets de développement afin de trouver des compromis entre le degré de standardisation exigé et les différentiant en termes d'identité de marque. Dans un environnement multi-marques et multi-marchés, la recherche de ces compromis peut parfois donner des résultats décevants en termes de standardisation ou, au contraire, soulever des problèmes de rentabilité du fait du "cannibalisme" entre modèles trop similaires (Winter & Zoia, 2000).
- ✓ Synchroniser la dynamique de la plate-forme et des produits: dans le but de maintenir un avantage compétitif, le rythme d'introduction de nouveaux produits sur le marché et, par conséquent, la vitesse ou "time to market" sont des variables clés pour tous les constructeurs d'automobiles. Néanmoins, il n'est pas rare que le planning d'introduction de nouveaux produits ne soit pas aligné avec le planning du développement de la plate-forme correspondante. Ainsi, comme on peut l'apprécier sur la Figure 1, quand les deux plannings ne sont pas synchronisés, le responsable de la planification produit se verra confronté au dilemme suivant: soit il utilise une plate-forme issue de la "vielle génération" et donc techniquement "déverminée" mais de conception périmée, soit, au contraire, il attend la "nouvelle génération", situation pénalisante en termes de délais mais permettant au produit de bénéficier des progrès techniques réalisés. Dans un contexte multi-firmes, cette situation est encore plus complexe puisqu'il faudra synchroniser le développement de la plate-forme commune avec les projets de développement de véhicules sur chaque marché. De toute évidence, la priorité sera donnée au projet de développement à plus courte échéance, ce qui aura comme conséquence de contraindre le projet de développement suivant à s'aligner au "fait accompli" d'avoir moins de degrés de liberté ou de pénaliser le taux de standardisation global.

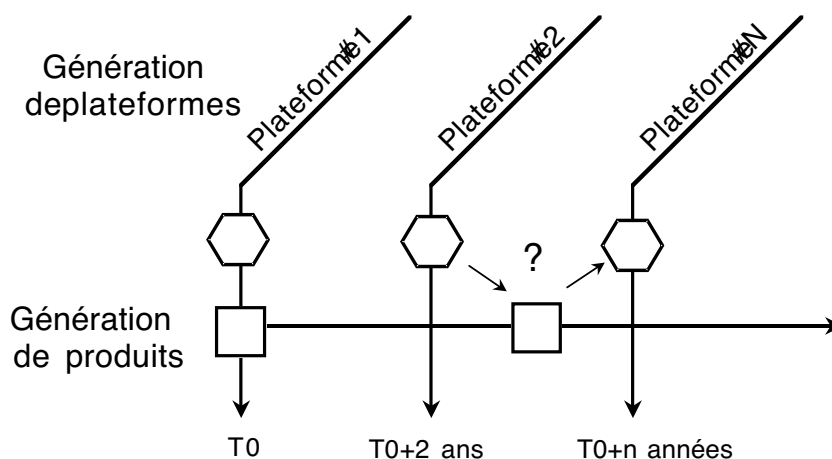


Figure.- La synchronisation de la plate-forme avec le développement d'une génération de produit.

LA CONSTITUTION D'UNE COMPETENCE EN MATIERE DE PROJETS EN COOPERATION : EVIDENCES A PARTIR DU CAS RENAULT

Dans les sections précédentes, nous avons proposé et caractérisé ce qui constitue, de notre point de vue, trois trajectoires de globalisation. Poursuivant notre analyse de la firme Renault, l'objet de cette section est de décrire une trajectoire d'apprentissage en matière de projet en coopération.

En s'appuyant sur les résultats intermédiaires d'une recherche conjointe entre Renault et le CRG et à l'aide d'une méthode de recherche intervention, nous tenterons d'identifier quels sont les écueils que vont devoir surmonter les équipes projet mixtes et métiers respectifs impliqués dans un développement conjoint. Cette analyse sera illustrée à partir d'exemples tirés de l'accompagnement longitudinal d'un projet en coopération internationale entre Renault et General Motors Europe⁵ (GME) portant sur le développement conjoint d'un nouveau véhicule utilitaire (VU): le Projet X-83.

Dans un premier temps nous examinerons la genèse de la coopération, en identifiant les motivations et les facteurs qui ont favorisé son émergence, ainsi que les résultats des accords contractuels. A partir de cette analyse nous mettrons en évidence, d'une part, les difficultés rencontrées par Renault dans sa quête d'un allié et, d'autre part, des motivations différentes qui ont convergé vers une même stratégie.

Dans un second temps, nous montrerons l'évolution de la coopération et les difficultés de management rencontrées. L'analyse approfondie de la dynamique du processus de coopération, depuis les premières phases de rapprochement jusqu'au lancement commercial du véhicule, nous permettra d'avancer la thèse que les coopérations internationales introduisent des difficultés qui viennent se greffer aux contraintes déjà connues en matière de management de projet, et qui peuvent se ranger dans trois catégories :

- ✓ *l'inter-compréhension,*
- ✓ *la gestion de l'équité*
- ✓ *l'instabilité du système coopératif.*

Enfin, dans un troisième temps, nous décrirons l'approche mise en œuvre par Renault afin de développer une expertise dans le management de projets en coopération internationale. Ce mouvement coïncide avec ce que Fujimoto désigne comme la "compétition pour l'acquisition de compétences", une théorie selon laquelle les firmes ont recours à l'acquisition de compétences comme un levier pour acquérir un avantage compétitif autre que par les volumes de fabrication(Fujimoto & Heller, 2001).

Le Projet X-83 entre Renault et GME.

Le projet X-83 est le fruit d'une coopération entre Renault S.A (RSA) et General Motors Europe (GME) dans le domaine de véhicules utilitaires. Il porte sur le développement conjoint d'un nouveau produit positionné dans le segment des fourgons légers qui s'avère, comme nous verrons plus loin, un segment particulièrement propice et actif en matière de coopération interfirmes.

⁵ Branche Européenne du constructeur General Motors qui contrôle les activités des marques Opel, Vauxhall et Saab .

La structuration de la coopération: l'exploration d'opportunités stratégiques dans un contexte d'incertitudes fortes

La genèse de cette coopération remonte à la fin des années 80, période à laquelle RSA songeait déjà à renouveler son offre produit dans le segment des véhicules utilitaires. Fort d'une longue trajectoire et d'une expérience reconnue sur le marché des véhicules utilitaires en Europe, le constructeur français avait réussi à conforter sa position de leader en termes de volumes vendus sur le marché pendant plus de 20 ans. Son offre était essentiellement constituée des produits Master, Trafic et Express, placés respectivement dans le segment des fourgons lourds, fourgons légers/compacts, et fourgonnettes.

Au début des années 90, l'effet combiné d'une offre vieillissante et d'une concurrence exacerbée dans le segment avaient conduit à faire apparaître les premiers signes de ce qui sera un déclin progressif des ventes qui se prolongera jusqu'à mi- 97. Malgré la volonté de rajeunir l'offre-produit, les difficultés financières que connaissait ponctuellement le constructeur pendant le début des années 90, et le statut marginal des véhicules utilitaires, avaient reléguée la décision au second plan. Ce qui s'explique, en partie, par les spécificités des véhicules utilitaires. Destinés à une clientèle aussi variée que les particuliers, les artisans, les entreprises ou les administrations, les véhicules regroupent des produits très différents les uns des autres. Disponibles en plusieurs longueurs, hauteurs, motorisations, niveaux de finition, voire même différentes architectures (propulsion/traction), cette forte diversité est l'une des caractéristiques intrinsèques de ce segment (Gras, 1998). De plus, les dimensions des véhicules utilitaires sont plus importantes que celles des voitures particulières et il est fréquent que les premiers soient fabriqués dans des sites dédiés ou tout au moins adaptés (ex : Installations de peinture). Enfin, les volumes de production sont nettement inférieurs à ceux des voitures particulières, ce qui, au total, crée une contrainte financière importante pour les constructeurs. Ainsi, une simple analyse du marché européen des véhicules utilitaires, révèle que les coopérations inter-constructeurs occupent une place prépondérante, ce qui peut s'expliquer par les raisons que nous venons d'évoquer plus haut, mais aussi par le type de clientèle visée, moins sensible à la marque qu'aux « fondamentaux » du produit et des services qui l'accompagnent.

RSA va donc se tourner vers d'autres constructeurs dans le but de trouver un partenaire avec qui partager les ressources et les risques liés au développement d'une nouvelle gamme de VU. Ainsi, à tour de rôle, seront approchés Volkswagen, pour une possible coopération dans le segment des fourgonnettes, et GME, Ford, Fiat, DAF et même son alter ego historique, PSA, pour le segment des fourgons légers et lourds. Cette campagne de séduction donnera des résultats modestes. De tous ces constructeurs, seul le constructeur hollandais DAF se montrera intéressé pour coopérer dans ce segment et une lettre d'intention de coopération sera signée entre les deux Présidents. Mais à la suite de la faillite de DAF, le projet sera interrompu en 1993, alors qu'une étude approfondie avait déjà démarré. Néanmoins l'avant projet sera repris par RSA qui, avec l'appui d'IVECO sur un nombre limité de composants du véhicule, donnera naissance au projet X-70, futur remplaçant du Master (Gras, 1998) .

Entre temps, les négociations entre RSA et GME vont reprendre en février 92. Celles-ci portaient sur une éventuelle coopération dans le domaine des fourgons légers. A l'époque, la branche européenne du constructeur GM était peu présente dans le segment des véhicules utilitaires. En effet, malgré sa présence affirmée dans le segment des Light Truck aux USA, l'offre européenne de GM était constituée par deux produits de technologie japonaise, issus d'une Joint Venture avec Isuzu. RSA, qui avait avancé dans l'étude avant projet du remplaçant du Trafic, va donc proposer à GME de s'appuyer sur ce dossier pour envisager

une coopération. Toutefois, les négociations du projet portant le nom clef de W-72 seront interrompues par la maison mère de GM à Detroit en novembre 1992, arguant des difficultés financières. De son côté, RSA était persuadé que cet argument masquait en partie le manque d'intérêt de GM pour le marché européen des Véhicules Utilitaires et émettait des soupçons envers une firme alors Régie Nationale. Avec l'abandon du projet X-72, RSA va se retrouver « à la case départ ». Entre temps, ses parts de marché vont continuer à s'effriter graduellement.

Courant 1994, alors que RSA amorçait sa privatisation et se relevait de l'échec du projet de fusion avec Volvo, les discussions vont reprendre avec GME. Le scénario est alors très différent. En effet, le siège mondial de GM propose à RSA d'adapter un VU américain au marché européen. Codé GMT-700, ce projet est loin de faire l'unanimité au sein de RSA : les commerciaux redoutent l'arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché européen et, surtout, les experts techniques mettent en avant les difficultés d'adaptation d'un véhicule américain aux caractéristiques du marché européen.

Il convient ici de préciser que, bien que les véhicules utilitaires sont utilisés partout dans le monde aussi bien pour le transport de personnes que de marchandises, ces véhicules n'ont pas forcément les mêmes utilisations, ni les mêmes caractéristiques techniques d'une zone géographique à l'autre. Ainsi, les différences relatives aux aspects fiscaux et aux conditions réglementaires d'utilisation sont importantes d'un pays à l'autre, y compris au sein de l'Union Européenne (dimensions, pollution....). A cela vient s'ajouter le fait que les attentes clients sont également variées que ce soit au niveau du groupe moto-propulseur, du type d'architecture (traction, propulsion, caisse autoporteuse, châssis, etc....), des fonctionnalités ou du confort du véhicule.

Après des missions à Detroit, les négociateurs de RSA vont acquérir définitivement la conviction que, d'une part, la base véhicule proposée par GM est très éloignée de leur propre cahier des charges et que, d'autre part, les coûts « d'européanisation » étaient supérieurs aux frais de développement d'un nouveau fourgon !. A son grand regret, le président de RSA mettra fin à ce projet vers la mi-95. Ironiquement, cette décision était largement partagée par les dirigeants de GME, qui réfutaient aussi les choix en matière de produit faits par leurs collègues de Detroit.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de voir que les contacts entre RSA et GME reprennent assez rapidement et ce, au plus haut niveau. En fait, depuis 1995 une équipe réduite d'ingénieurs avait récupéré le dossier du projet W-72 et l'avait rendu plus attrayant, notamment sur le plan du positionnement produit et des coûts de développement. En janvier 1996, L. Schweitzer, qui était à l'époque PDG de RSA, va s'appuyer sur cette étude pour relancer les négociations avec son homologue, R. Donnelly, de GME. A l'issue de cette rencontre, la volonté des deux Présidents de coopérer à long terme dans le domaine du VU sera affirmée avec force et s'accompagnera de la création d'une « task force » de part et d'autre avec, comme objectif, d'aboutir dans un délai de 3 mois à la signature d'une lettre d'intention. Entre temps, un accord de confidentialité sera signé entre les deux parties le 19 janvier 1996 afin de protéger l'échange des données économiques et techniques. Les discussions qui vont s'engager par la suite porteront sur le contenu et les modalités de la future coopération. Ainsi, la rentabilité du programme, les hypothèses industrielles, etc. seront passées en revue et aboutiront à un « joint business case ».

Le 26 juin 1996, L. Schweitzer et R. Donnelly signent la lettre d'intention qui formalise la volonté commune de coopération et préfigure les futurs accords contractuels. L'échéancier pour la rédaction et la signature des contrats est fixée à 6 mois. Pour atteindre

cet objectif ambitieux, l'équipe de négociation sera élargie, intégrant l'expertise des achats, des ingénieurs industriels et du réseau commercial ainsi que l'après-vente.

Compte tenu des difficultés rencontrées dans la négociation des points sensibles, tels que les coûts de garantie, l'après vente ou encore la stratégie industrielle, les Présidents vont nommer un Directeur de la Coopération, responsable unique vis-à-vis des deux Sociétés. Sous l'impulsion de cet acteur (issu du monde RSA) et avec la volonté toujours présente d'équilibrer la coopération, les contrats officialisant le partenariat entre RSA et GME seront finalement signés en décembre 1996... après plus de 8 ans de recherche d'un partenaire de la part de RSA.

De l'analyse ex-post de la structuration du partenariat entre RSA et GME nous tirons trois enseignements importants:

- ✓ D'abord, la mesure de la performance en termes de délais de développement. Evaluer la vitesse à laquelle un constructeur va passer d'un concept de véhicule au marché est un des critères clés pour évaluer la performance du développement de produits nouveaux. Or, il est surprenant de constater que la phase exploratoire ou avant-projet n'est pas tenue en compte par cet indicateur. Ainsi, si nous considérons l'ensemble du cycle de développement, nos recherches mettent en évidence que la phase exploratoire peut être aussi longue que la phase de développement elle-même, ce qui a pour conséquence immédiate un retard considérable dans l'introduction du nouveau produit sur le marché.
- ✓ Ensuite, l'incertitude et l'instabilité du processus de négociation. Nous avons montré que des événements externes au périmètre de négociation peuvent avoir des effets déstabilisants sur la structuration du partenariat. De fait, trois tentatives consécutives ont été nécessaires avant que la compatibilité stratégique des deux partenaires ne soit assurée.
- ✓ Enfin, l'implication des cadres dirigeants. Dès les premiers pourparlers, les contacts ont été initiés ou relancés par les cadres dirigeants. Par la suite, leur implication et leur volonté se sont avérées cruciales, permettant de définir les grandes orientations du partenariat et agissant comme organe de décision pour résoudre les conflits qui se sont présentés aux équipes de négociation.

Les résultats de la phase de structuration: des motivations différentes, un même objectif

L'architecture de la coopération repose sur trois programmes différents :

- ✓ Premièrement, un accord de fourniture stipule la vente à GME du véhicule RSA Master qui sera ensuite commercialisé dans son propre réseau sous les marques Opel et Vauxhall.
- ✓ Deuxièmement, RSA et GME vont conclure un accord de développement conjoint d'un nouveau véhicule utilitaire positionné dans le segment des fourgons légers, le Projet X-83. Le financement du programme étant assuré à parts égales par les deux partenaires qui garderont un droit de co-propriété sur le produit. Par ailleurs, RSA prend à sa charge la fourniture des motorisations et la mise à disposition d'un site de développement du véhicule. De son côté GME s'engage à fournir la boîte de vitesses et le site d'industrialisation du véhicule dans son usine d'IBC Vehicles Ltd., localisé en UK. Moyennant un prix de transfert, l'usine vendra les véhicules

aux deux constructeurs qui seront chargés de leur distribution dans leur propre réseau et selon leur propre politique commerciale.

- ✓ Entre temps, le positionnement de GME dans le segment des fourgons légers sera assuré par un contrat de fourniture stipulant la vente du RSA Trafic existant.

Ces trois programmes seront complétés par un contrat-cadre qui vise à clarifier le contenu et les modalités du programme X-83 c'est à dire à définir une organisation pour gérer son développement, fixer des instances de gouvernance de la coopération et définir les relations entre les trois programmes.

De toute évidence, le projet X-83 constitue le socle de la coopération. Non seulement il a pour but de rationaliser la conception et la fabrication d'un véhicule complet en partageant les ressources et risques inhérents au développement, en faisant des économies d'échelle sur les pièces et composants, mais il représente aussi une opportunité stratégique sur un marché porteur. En effet, alors que le marché des voitures particulières est stable voire en légère régression, le segment des fourgons affiche quant à lui une progression au niveau Européen de +46% entre 1984 et 1998 (CCFA, 1999)

Outre les avantages escomptés, la coopération est pour RSA la condition « sine qua non » du renouvellement de son offre produit en s'appuyant sur le système industriel de GME, en ayant accès à un pool de fournisseurs élargi, et en acquérant une expérience en matière de développement-conjoint. Pour GME, en revanche, la coopération représente l'opportunité de se positionner sur le marché Européen des fourgons légers et lourds en s'appuyant sur l'expérience de son partenaire RSA, et l'occasion d'abaisser le point mort de son usine en Grande Bretagne.

Précisons également que les firmes vont coopérer sur l'ensemble de la durée de vie du produit (plus d'une décade) tout en se retrouvant en concurrence frontale, dès la sortie du véhicule de sa ligne de production.

La gestion de projet RSA à l'épreuve d'une coopération internationale.

Sur le programme X-83, la signature des accords de coopération va marquer le passage à une nouvelle phase dans le cycle de vie du partenariat : la phase de déroulement du projet en coopération. La phase de rapprochement aura été capitale car c'est à cette période que les premiers échanges seront amorcés, les connaissances des organisations et des modes de fonctionnement respectifs enrichis par le travail en commun. Par ailleurs, la défiance initiale entre les deux équipes de négociation va progressivement laisser la place à une confiance interpersonnelle, certes fragile, mais alimentée par la nécessité de trouver une vision partagée sur les activités à mettre en commun et les nombreux contacts dans le milieu professionnel mais aussi en dehors du cadre de travail. Or, une fois l'accord signé, la coopération n'est pas acquise : elle reste à construire (Monnet, 1999)

En effet, si la réussite des coopérations internationales passe par l'atteinte des objectifs en termes de coûts, délais, qualité et prestations du produit à développer conjointement, elle repose surtout sur la capacité des acteurs :

- ✓ à interpréter et appliquer les engagements négociés en amont et formalisés dans des contrats
- ✓ à établir une dynamique d'échanges respectifs pour atteindre une cible commune

- ✓ à ajuster les modes de fonctionnement du projet à une situation de travail inédite, caractérisée par le paradoxe coopération-compétition.

Si les grands principes d'une logique de développement qui repose sur l'ingénierie concourante (Midler, 1993) seront reconduits sur le projet X-83, il s'agira de comprendre quels sont les effets induits par une situation travail atypique et particulièrement complexe avec un partenaire étranger sur les acteurs projets et métiers impliqués, voire même sur les autres liens inter-firmes (notamment les fournisseurs et les partenariats dans d'autres domaines). Nos recherches montrent que les difficultés rencontrées pendant le processus de coopération peuvent se ranger en trois catégories : les difficultés d'intercompréhension, la gestion de l'équité et l'instabilité et la dissonance des firmes mères.

Les difficultés d'intercompréhension

Le développement d'un produit automobile est un exercice complexe de relations sociales et de compétences techniques (Moisdon & Weil, 1992). Au-delà du fait que chaque constructeur partage la finalité, c'est-à-dire l'objet technique lui-même, le processus de développement peut s'avérer très différent d'un constructeur à l'autre. Ainsi, dans le cadre d'un développement conjoint, chaque partenaire aura tendance à reconduire naturellement ses propres « rites » qui ont fait l'objet d'une formalisation poussée et sont répliqués systématiquement d'un projet à l'autre.

Avant d'initier une coopération, les connaissances sur le partenaire peuvent s'avérer insuffisantes de part et d'autre. Si les activités de veille technologique ou d'intelligence économique ont connu un essor considérable pendant ces dernières années, l'objet de ces comparaisons porte plus sur le résultat que sur les processus qui ont permis de les atteindre (Monnet, 1999). C'est donc une véritable dynamique d'échange qui va s'engager, dès le stade des négociations et tout au long du cycle de vie de la coopération afin de « construire » l'objectif et les chemins pour y parvenir. En outre, les méthodes de planification du projet, le contenu des différents jalons, les processus d'assurance qualité, les vagues de prototypages et bien d'autres thèmes majeurs des modèles de conception seront échangés dans le travail au quotidien ou dans des dispositifs spécifiques (ex. Séminaires du JMT). Le véritable enjeu réside dans le fait d'avoir des « échanges au plus juste ⁶ », c'est-à-dire s'investir sur l'explicitation des pratiques respectives tout en restant vigilant sur l'attitude du partenaire et la confidentialité des données.

Le cas de l'incompréhension respective des méthodes d'analyse économique

Pendant la phase de rapprochement, alors même que la lettre d'intention qui formalisait les intentions de coopérer n'était pas encore signée, une décision sur le choix du site industriel du projet était attendue. Deux usines de part et d'autre étaient en concurrence et la décision était censée se fonder sur des évaluations économiques des différentes propositions. Les échanges sur les outils économiques respectifs ayant été insuffisants, les évaluations ont fait apparaître un « malentendu fondamental » : pour déterminer le prix de cession de l'usine, RSA avait chiffré son offre sur la base du coût complet alors que GM l'avait fait sur la base du coût marginal. Ce n'est que quelques mois plus tard que les partenaires vont s'apercevoir de cette erreur de comparaison qui faussait les résultats. En vue du choix définitif, les responsables économiques de part et d'autre ont donc élaboré un glossaire économique commun, véritable *Joint Business Case* qui a permis de mettre à plat les différentes méthodes d'évaluation de rentabilité et de calcul économique.

⁶ "Lean exchanges" pour reprendre l'expression du Directeur de Projet.

Dans les situations quotidiennes de travail, le recours à l'expression orale pour communiquer avec le partenaire est une nécessité incontournable. Le fait d'adopter l'anglais comme langue officielle du projet va rendre cet exercice encore plus difficile car, pour une vaste majorité des collaborateurs, l'anglais était une langue peu familière voire inconnue pour certains. Or, le langage n'est pas seulement un outil de communication, il est aussi (et surtout) porteur de sens et de représentations. Mal maîtrisé, il ne facilite pas l'accès aux représentations du partenaire et peut s'avérer source d'incompréhension, de malentendus, de quiproquos, de non-dits et de tensions.

Le cas de l'usage de l'anglais dans le bureau d'études RSA.

Rédigés en Anglais, les accords de coopération signés en 1996 stipulaient l'usage de l'anglais comme langue officielle du projet (spécification, revue d'avancement, procédures, etc.). Or, dès les premières phases de la co-conception, cette aspiration va se heurter aux difficultés de sa déclinaison sur les acteurs projets et métiers. En effet, à partir de 1997, les membres GME de l'équipe projet mixte, un groupe d'ingénieurs d'Opel, des ingénieurs-process issus de l'usine IBC et des acheteurs de la cellule achat commune, vont migrer progressivement vers le site de développement RSA. Aux problèmes évidents de division du travail, de définition des modes de fonctionnement propres au projet, viendront s'ajouter rapidement les difficultés linguistiques. Ainsi, lors des réunions d'ingénierie ou pendant les revues d'avancement du programme, l'argumentation d'une solution technique se prêtait mal à l'usage de l'Anglais, une langue souvent étrangère aux deux interlocuteurs. Chaque mot peut avoir une signification différente de part et d'autre et est associé à ses propres représentations. Même si le regroupement des acteurs sur un même plateau et la proximité dans la culture métier va fluidifier les échanges, les malentendus et les incompréhensions ne seront pas pour autant supprimés. Il n'était pas rare de voir des groupes se former dans les couloirs à l'issue d'une réunion en anglais auxquels les participants francophones essayaient de comprendre ce qui avait été dit quelques instants plutôt. Le recours massif au maquettage virtuel n'a pas simplifié les choses, en supprimant de nombreux prototypes physiques qui constituaient un support adapté pour la communication et la compréhension mutuelle.

La gestion de l'équité entre les partenaires

Pour gérer les déséquilibres et évolutions permanente du contexte dans lequel un projet en coopération évolue, les acteurs d'un projet en coopération ont recours à l'évaluation et à la régulation de coopération en termes d'efficacité et d'équité. Étudiant la dialectique équité/efficacité dans une alliance transnationale dans l'industrie missilière européenne, les recherches menées par Piron (Piron, 2001) l'ont conduit à introduire le concept de justice inter-organisationnelle. Pour Piron, la justice au sein d'un projet conjoint va se manifester selon trois registres: distributive, procédurale et interactionnelle.

- ✓ La justice *distributive* renvoie à la quête d'une proportionnalité équilibrée entre les partenaires, un « juste retour » pour reprendre les termes de Piron. Il s'agira pour les firmes de trouver une répartition égale des biens et des pouvoirs en fonction de la finalité poursuivie et des ressources engagées.

Le cas de la conception du tableau de bord et des boutons de commande

Au début de l'année 1997 et en vue du gel intérieur du style intérieur du véhicule, une décision sur le type de tableau de bord était attendue. Par vagues successives de validation et en s'appuyant sur des maquettes CFAO, le Chef Projet Design RSA, en interface avec son homologue d'Opel, avait élaboré une architecture originale. En effet, sa conception était basée sur une disposition parfaitement symétrique par rapport à l'axe longitudinal du véhicule et intégrait de nombreux espaces de rangement adaptés à l'utilisation commerciale du véhicule.

Deux propositions de tableau de bord avaient été retenues. La première, intégrait un display/afficheur digital. La seconde était, elle, plus conventionnelle et se composait d'un afficheur analogique. RSA, qui comptait déjà avec l'expérience très positive des modèles Espace et Twingo penchait manifestement pour la première option. En revanche, GME, qui n'avait jamais testé cette fonctionnalité dans sa gamme auparavant, s'opposait à cette idée.

En conséquence, des tests cliniques ont été effectués sur un panel de clients allemands, français et anglais. En présentant un design extérieur associé aux deux tableaux de bord, les résultats des tests furent concluants : pour les clients français, ils révélaient une préférence claire pour la solution digitale, alors que pour les clients anglais et allemands, les résultats montraient une préférence claire vis-à-vis des instruments analogiques et un rejet de la solution digitale.

Parallèlement, un autre épisode allait embrouiller encore plus les choses. Pendant la deuxième moitié de 1997, au moment où les contraintes en matière de coût limitaient les différenciations entre marques à un strict minimum, le Chef Projet Produit RSA s'était aperçu de différences notables en matière de commandes d'instruments entre RSA et GME. Ainsi, GME utilisait des manettes sur le tableau de bord quand, inversement, RSA préférait les monter sur le volant. Or, ce choix avait un fort impact sur le dessin final du tableau de bord et entraînait une cascade de problèmes (colonne de direction, clefs, etc.). Une quantification des choix laissait apparaître un avantage clair pour la « solution RSA ».

C'est alors que l'équipe mixte du projet s'est engagée dans une dynamique complexe où sont intervenues des appréciations qualitatives et des résultats quantifiés, et surtout a fait ressortir l'image de marque que défendait chaque constructeur. En définitive, le Directeur du Projet a donné son accord pour la solution « GME » pour le tableau de bord et la solution « RSA » pour les commandes d'instruments. Aux yeux de l'équipe projet-mixte, les choix ont été jugés équitables.

- ✓ La justice *procédurale* renvoie quant à elle au sentiment d'une équité de moyens. Ainsi, par exemple, les acteurs vont juger un processus de décision par rapport à un référentiel légitime et reconnu par tous. Les sentiments de participation aux décisions, d'explication de celles-ci, de clarté des attentes et des règles du jeu sont autant d'éléments qui font partie de cette catégorie et qui contribuent à une perception d'un traitement loyal et équitable des différents acteurs.

Le cas de la constitution d'une équipe projet bicéphale.

Les fondamentaux de la gestion de projet préconisent la structuration d'une équipe projet restreinte composée de chefs projets qui représentent les différents métiers qui participent au développement d'un produit. C'est avec ce raisonnement, qui s'appuie principalement sur un critère d'efficacité, que les partenaires ont imaginé la composition de l'équipe projet en charge du développement du projet X-83. Or, dans la pratique, il s'est avéré que certains chefs de projet (par exemple la fonction produit) ne pouvaient pas défendre en leur nom les options alternatives de leurs partenaires. Ainsi, face à la nécessité de préserver l'équité, la plupart des fonctions furent menées par deux managers de même niveau de responsabilité qui représentaient équitablement les intérêts de chaque firme (produit, achats, ingénierie, planning, etc...).

- ✓ Finalement, la justice *interactionnelle* renvoie aux interactions individuelles fondées sur l'équité comportementale qui rend possible qu'une décision soit jugée « faisable ». Ainsi, le respect et la courtoisie des alliés entre eux se révèlent des

contributions importantes qui vont susciter une atmosphère positive aux relations interpersonnelles dans le cadre de la coopération.

Le cas du manque de réciprocité dans les échanges de spécifications techniques.

La mauvaise compréhension du bureau d'études RSA, spécialisé dans le domaine des véhicules utilitaires, des conditions initiales des accords avec GME s'est traduite par un certain malentendu. En effet, étant donné que 95% des heures d'ingénierie étaient réalisés par le personnel RSA, l'encadrement technique a confondu une situation de développement conjointe avec une relation de sous-traitance technique. Ainsi, les ingénieurs du bureau d'études de Opel (firme sous le giron de GME) qui ont été détachés sur le site RSA ont ouvertement manifesté une certaine frustration de ne pas être impliqués dans le travail quotidien de développement et ont exprimé des difficultés à comprendre comment les solutions techniques sont élaborées. En partie, ces dysfonctionnements ont été liés aux nombreuses difficultés qu'ont rencontré ces derniers à mobiliser leurs experts pour l'échange de cahiers des charges et informations sur les solutions de « carry-over » respectives. De leur côté, les collaborateurs de RSA ont eu tendance à interpréter la lenteur et les difficultés rencontrées pour obtenir ces informations capitales à la fois comme une réticence de leur partenaire à donner des informations et comme la volonté de s'approprier le savoir-faire de RSA, sans contrepartie.

L'instabilité et la dissonance entre les firmes.

Divers chercheurs ont montré qu'une coopération industrielle est instable par nature et ont constaté aussi leur fragilité par rapport à des événements exogènes (Kogut, 1988) (Ring & Van de Ven, 1994) (Yan & Zeng, 1999). Dans le cas du projet X-83, nous avons pu constater que les choix opérés en commun ont été déstabilisés par des chocs externes au projet, et ce à plusieurs reprises. La nomination d'un Directeur de Programme qui représentait les intérêts des deux partenaires et les structures de gouvernance de la coopération ont permis d'atténuer en partie l'impact d'événements externes comme les alliances Renault-Nissan et GME-Fiat ou encore la dérive du taux de change entre le sterling pound et l'euro.

Le cas de la nomination des fournisseurs par l'organisation achat commune.

Dans le but d'obtenir des économies d'échelle et de pouvoir accéder à un pôle de fournisseurs plus large, les groupes RSA et GME ont mis en œuvre une organisation-achat commune, propre au projet X-83. Rattachée au Directeur du programme X-83 et autonome vis-à-vis des deux organisations achats respectives, cette fonction sensible a dû surmonter de nombreux obstacles comme la compatibilisation de processus et méthodes d'achats et la confidentialité des données. Dès le départ, la tutelle de cette organisation a été confiée à deux chefs projet achats, de même niveau de responsabilité, qui se sont fortement investis dans l'échange systématique des politiques, des organisations et des processus "achats" respectifs. Ainsi, des règles communes spécifiques au projet X-83 ont pu être élaborées et formalisées en s'appuyant sur les « bonnes pratiques » respectives.

Pourtant, au moment critique de la nomination des fournisseurs du projet, la Direction des Achats Mondiale de GM a désavoué certains choix effectués par l'organisation achats du projet, au motif qu'ils allaient à l'encontre de décisions prises vis-à-vis de fournisseurs de GM qui avaient été sanctionnés. L'implication active des chefs de projet achat avec l'appui du Directeur de Programme a permis d'enrayer la crise.

Une expérience en matière d'apprentissage collectif

L'objectif de cette section est d'examiner une expérience (parmi d'autres) en matière d'apprentissage individuel et collectif dans le management des coopérations internationales. Issue d'une recherche conjointe entre RSA et le CRG, l'objectif de cette investigation était multiple. D'une part, elle visait à améliorer en temps réel les modes de fonctionnement du

projet X-83 et, d'autre part, elle ambitionnait dégager des « métarègles » (dans le sens de Jolivet & Navarre (Jolivet & Navarre, 1993)) pour les appliquer dans des coopérations futures. Enfin, plus généralement, cette étude visait aussi à développer la compétence de RSA à travailler avec d'autres constructeurs dans le cadre d'une coopération internationale.

L'expérimentation du rôle de « Cooperation Process Manager »

Les difficultés rencontrées par l'équipe de négociation pendant la phase de pré-structuration du partenariat avaient conduit le Directeur du Programme X-83 et le directeur du bureau d'études RSA à solliciter l'intervention d'un binôme de chercheurs du Groupe de Recherche en Socio-Economie (GSE) de RSA dans le but de faire une évaluation du processus de coopération et de proposer des actions d'amélioration. La recherche a démarré en mars 1997, soit trois mois après la signature des accords contractuels entre RSA et GME. Les situations de confrontation permanentes, la dualité coopération-compétition couplée à l'instabilité endogène et exogène du processus de coopération entre RSA et GM ont conduit les chercheurs à proposer la création d'une fonction expérimentale de « *Coopération Process Manager* ». Positionné à la fois entre les partenaires et entre le projet en coopération et les métiers respectifs, ce rôle neutre d'analyse et de facilitation a été établi en mars 1998. L'enjeu principal était de tester, "à balles réelles", l'idée qu'il était possible d'agir sur le processus de coopération inter-firmes pour le rendre plus raisonné, moins instable et d'accroître l'intercompréhension entre les individus.

Utilisée pour la première fois par RSA sur le projet X-83, cette fonction n'était cependant pas inédite. A l'instar de Doz & Hamel (Doz & Hamel, 1998), un poste spécifique de facilitation d'alliances stratégiques avait été proposé:

« Learning about the collaboration process goes beyond the tasks to be performed what makes each partner tick and how members of the partner organizations approaches the process of cooperation. This could be done by stepping outside the process for a better view, let objective parties observe the process (neutral third parties may also fill the role of process architects more easily than anyone in the partner organizations), stimulate collaboration, work on misunderstandings ».

Par la suite, en utilisant une méthode de recherche intervention, Piron (Piron, 2001) va expérimenter le rôle de "Risk Manager" dans le cadre du projet Scalp EG/Storm Shadow mené par Matra et BAe Dynamics.

Modes d'intervention et compétences

L'analyse introspective de notre rôle de "Co-operation process manager" fait ressortir trois traits importants. D'abord, cette fonction s'inscrit dans un fonctionnement collectif et, ensuite, cette fonction est évolutive selon les stades du projet en coopération. Enfin, ce rôle ne doit pas être confondu avec la fonction de "meeting facilitator", qui se limite à améliorer la performance des réunions entre équipes internationales.

Pour caractériser les modes d'intervention sur le projet conjoint et les compétences développées par la fonction de "Co-operation process manager", nous utiliserons la grille de catégorisation développée par Boudès (Boudès, Charue-Duboc, & Midler, 1997). En étudiant le profil des chefs de projets, ce chercheur distingue trois pôles de connaissances: les techniques de management, les compétences sociales et, enfin, les connaissances professionnelles spécifiques. Pour décrire les modes d'intervention sur le projet et les compétences mobilisées par le "Co-operation Process Manager" (CPM) nous avons donc

appliqué cette grille de catégorisation aux contraintes spécifiques des coopérations internationales que nous avons décrit dans la section précédente.

Construction de l'intercompréhension

A intervalles réguliers, nous avons organisé des séminaires destinés à l'équipe de management mixte RSA-GME (JMT) et ce, aussi bien pendant la phase conception que pendant la vie série du véhicule. Agissant comme "architecte des processus communs", le rôle du CPM était de créer un forum pour identifier des risques et opportunités, favoriser la construction de processus communs (évaluation de la qualité, actions de réduction de coûts, etc.) et les échanges systématiques des pratiques respectives (logique de développement, organisation pour le démarrage industriel, etc.). Ensuite, nous avons pris en charge l'animation des instances clés de management du programme conjoint (revue d'avancement, suivi des indicateurs, etc.) afin d'apporter une aide en termes de traduction, clarifier l'objet de la réunion, son processus et les attendus. Enfin, épaulé par des consultants spécialisés, nous avons organisé des séminaires de sensibilisation aux différences culturelles.

Pour ce type d'activités, les compétences sociales dans l'animation d'équipes pluridisciplinaires et multi-culturelles et les connaissances spécifiques dans l'animation de réunions et organisation de séminaires se sont relevées avantageuses. Par ailleurs, des connaissances professionnelles sur l'ingénierie automobile ont permis d'engager une discussion profonde sur des problématiques propres à la conception automobile et d'identifier des discordances ou incompatibilités des procédures respectives.

Gestion de l'équité

L'accompagnement dans l'espace et le temps du projet et l'utilisation de techniques de recherche variées (questionnaires, entretiens, observation participative) nous a permis d'acquérir une bonne connaissance de la dynamique de la coopération. Par ailleurs, l'examen approfondi à niveaux (environnements des firmes mères, projet en alliance, individus) nous a permis d'identifier des points durs. Une fois ces contraintes anticipées, nos compétences en conseil en organisation nous ont permis d'avancer des propositions en terme de dispositifs organisationnels ou de principes de management. En outre, nous avons incité à la rédaction de règles de confidentialité dans l'échange d'information technique (spécifications techniques, procédures d'essai, etc.), créé avec les acteurs projet un processus de décision spécifique (decision meetings), rédigé un manuel d'organisation du projet (X-83 Program Organisation Handbook) et fixé les indicateurs du projet. Ces dernières actions ont été rendues possibles grâce à une connaissance des outils de management de projet, acquise pendant des formations spécifiques à RSA (pilotage économique de projets) mais aussi GME (New product launch).

Régulation de la dissonance entre les firmes et instabilité

Des dispositifs de régulation inter-partenaires mais aussi entre projet et métiers ont été mis en place suivant les stades d'avancement du projet en alliance. Ainsi, un forum à agenda ouvert sur la transition entre la phase conception (réalisée sur un site de développement RSA) et la phase phase fabrication (exécutée par une usine du groupe GME) a permis de clarifier des malentendus, résoudre des conflits et anticiper des problèmes liés à cette étape cruciale du projet. Par ailleurs, notre capacité de synthèse et analyse à multiples niveaux nous ont permis de conduire des études visant à favoriser la convergence vers un objectif commun. Par exemple, compte tenu de la révision à la hausse de la demande commerciale et la pénalité

d'être exposé à un taux de change défavorable (£ vs €), le site de Nissan situé à Barcelone a été choisi. Cette décision a créé une situation inédite dans laquelle un même produit serait fabriqué sur deux sites distincts et qui, de surcroît, appartiennent à des firmes concurrentes. Ainsi, après avoir engagé une étude visant à dégager une vision partagée de toutes les parties prenantes sur la stratégie de fabrication, une instance d'échange des meilleures pratiques et de résolutions de problèmes inter-sites a été créée (Manufacturing Synergy Committee).

La structuration et animation d'un réseau inter-projet en coopération

L'expérience pilote de la fonction de "Co-operation Process Manager" a permis de façonner et de tester un nouveau rôle dédié aux projets en coopération internationale et, actuellement, cette fonction est en passe d'être instaurée sur d'autres partenariats (Renault-Avtroframos, Renault-Samsung Motors, Renault-Dacia). Les connaissances acquises dans ces multiples partenariats ont permis de développer une expertise sur le management de coopérations internationales. Mais, le véritable enjeu ne réside pas dans la création de ce corpus de connaissances mais plutôt dans le développement d'une compétence, générique à l'entreprise, à travailler avec un partenaire étranger. Afin de choisir la méthode pour développer des compétences, Boudès (Boudès et al., 1997) préconise de situer leur statut par rapport aux enjeux politiques et aux connaissances disponibles (Voir Tableau 2). D'une part, la réussite des coopérations internationales est reconnue comme un axe stratégique de l'entreprise et un enjeu fort. Mais, d'autre part, la nouveauté de la situation ne nous permet pas d'apporter des "recettes" pré-concues. Typiquement cette situation se positionne dans l'extrême inférieur du tableau.

Ainsi, la firme doit faire face à une situation où les enjeux sont forts et où le corpus de compétences reste à développer. Tel est l'objet de cette dernière section qui s'attache à montrer différents dispositifs organisationnels qui ont été mis en place et qui sont actuellement à l'œuvre chez RSA.

La première action a consisté à développer un outil d'évaluation et d'aide à la décision et au pilotage des projets en alliance: les métarègles de management des coopérations internationales. Cet outil a ensuite été intégré au parcours de développement de la fonction management chez RSA et, au total, plus de 300 cadres ont été instruits pendant la période 1999-2000. Pour compléter ce cadre de référence prescriptif et matrice de capitalisation, une étude de cas basée sur les enseignements acquis sur le programme X-83 a été développée en partenariat avec l'Ecole de Management de Lyon.

La deuxième action a eu pour finalité de structurer un réseau réunissant les différents "co-operation process managers" détachés sur les partenariats cités plus haut. L'objectif était de partager des expériences et d'actualiser les métarègles à partir d'enseignement tirés des différentes coopérations.

L'objectif de la troisième action était quant à elle de former un "club" réunissant les directeurs de projet et directeurs fonctionnels activement engagés dans des partenariats avec d'autres constructeurs. Sans aucune existence formelle, l'objectif principal de ces "séances d'échange" est de partager des expériences respectives en utilisant des techniques narratives (Boudès & Christian, 2000).

Enfin, la dernière initiative vise à développer un site intranet de capitalisation de connaissances.

Tableau : *Statut des compétences à développer (d'après Boudès et al., 1997)*

Statut des compétences à développer	Politique	Enjeux faibles	Enjeux forts
Cognitif			
Corpus de connaissances explicite et stabilisé		Spécialisation professionnelle: comportementale ou instrumentale (Ex: gestion de coûts dans les projets)	Transfert et déclinaison: changement massif des pratiques (Ex: programmes de Cercle de Qualité)
Problème émergent		Sensibilisation: Formations sur catalogue, généralement collectives (Ex: enjeux environnementaux)	Génération: conscience du problème mais impossibilité de mobiliser corpus connaissances (Ex: compétence à travailler avec une partenaire étranger)

CONCLUSION

Le mouvement de concentration et globalisation des constructeurs d'automobiles a connu un essor considérable pendant les années 90. A l'apparence homogène sur le plan stratégique, nous avons montré dans ce papier, en nous appuyant sur une approche théorique fondée sur l'apprentissage organisationnel, qu'il est possible de distinguer différentes trajectoires. Ainsi, au modèle standard de projection de la firme décrit par Doz (Doz et al., 2001) viennent s'ajouter trois voies possibles d'apprentissage de la globalisation: par les métiers, par les plates-formes et par les projets.

A l'aide d'une recherche longitudinale et une méthodologie de recherche-intervention, nous avons étudié la dynamique d'une coopération internationale pour la conception d'un nouveau projet de véhicule. De cette analyse approfondie il ressort que l'atteinte des objectifs de la coopération dépend de la maîtrise du processus de travail en commun, particulièrement complexe, fragile et instable. Ainsi, aux principes de base du management de projet viennent s'ajouter trois contraintes additionnelles: la construction de l'intercompréhension, la gestion de l'équité et la régulation de l'instabilité et la dissonance stratégique des firmes. Mieux maîtriser le processus de coopération, c'est respecter simultanément ces trois règles. N'en respecter que deux une ou aucune accroît les risques d'échec.

Dans la dernière partie de cette communication, nous avons traité la question du développement d'une compétence adaptée à la gestion d'une coopération internationale. Nous

avons testé une voie d'apprentissage, parmi d'autres possibles, qui repose sur la création d'une fonction dédiée d'analyse et de régulation du processus de coopération: le "co-operation process manager". La constitution d'une expertise dans le management des coopérations internationales et leur déploiement dans l'organisation associant des variables institutionnelles (création des "metarègles" et de programmes de formations et de sensibilisation adaptés) et cognitives (création d'un réseau de "co-operation process managers", séances d'échange réunissant les principaux directeurs de projet et métiers

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C., & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective, Reading*. Addison Wesley: Mass.
- Boudès, T., Charue-Duboc, F., & Midler, C. 1997. Formation et apprentissage collectif dans les entreprises: une expérience dans le domaine du management de projet. *Gestion*, 22(3).
- Boudès, T., & Christian, D. 2000. Du reporting au raconting dans la conduite des projets. *Gérer et comprendre*(Mars): 52-63.
- CCFA. 1999. Le renouveau du véhicule utilitaire: 8.
- Charue, F. 1991. *Apprentissages organisationnels et mutation industrielle : l'exemple de la robotisation des tolérances automobiles*. Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. (ENSMP), Paris, France, Paris.
- Cusumano, M., & Nobeoka, K. 1998. *Thinking beyond lean: how multi-project management is transforming product development at Toyota & other companies*. New York: The Free Press.
- Doz, Y., & Hammel, G. 1998. *Alliance advantage. The art of creating value through partnering*: Harvard Business school press.
- Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. 2001. *From global to metanational: How companies win in the knowledge economy*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Fujimoto, T., & Heller, D. 2001. *Recent trends in alliance-enabled capability building: implication for firm performance in the global auto industry*. Paper presented at the 9th GERPISA international colloquium, Paris.
- Garel, G. 1994. *Réduction du temps de conception, concourance et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles*., Thèse en Sciences de Gestion, École Polytechnique, Paris.
- Gras, F. 1998. Règles de partenariat entre constructeurs de véhicules utilitaires. *Revue GIP mutations industrielles*: 137-147.
- Henault, P. 1996. Les accords de coopération dans l'industrie automobile: le cas du groupe PSA Peugeot Citroën. *Revue Afplane*, 15(2): 37-41.
- Jolivet, F., & Navarre, C. 1993. Grands projets, auto-organisation, métarègles : vers de nouvelles formes de management de grands projets. *Gestion 2000*(2, avril).
- Jolly, D. 1997. Cooperation in a niche market: the case of Fiat and PSA in multi purpose vehicles. *European Management Journal*, 15(1): 35-44.
- Kesseler, A. 1998. *The creative supplier. A new model for strategy, innovation, and customer relationships in concurrent design and engineering processes: The case of the automotive industry*., Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique, Paris.
- Kogut, B. 1988. A study of life cycle of joint ventures. *Management Research Institute*(Special Issue): 39-52.
- Meyer, M., & Lehnerd, A. 1997. *The power of product platforms : building value and cost leadership*. New York: The Free Press.

- Midler, C. 1986. Logique de la mode managériale. *Gérer et Comprendre*(3, juin): 74-85.
- Midler, C. 1989. L'apprentissage organisationnel d'une nouvelle logique industrielle - Emergence et développement de la gestion par projet chez Renault de 1970 à 1985. *Cahiers de recherche du CRG*.
- Midler, C. 1993. *L'auto qui n'existait pas. Management de projets et transformation de l'entreprise*. Paris: Ed. Interéditions.
- Midler, C. 1994. Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage. In A. Orléan (Ed.), *Analyse économique des conventions*: 335-369. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moisdon, J.-C., & Weil, B. 1992. L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales. *Gérer et Comprendre*(28, septembre): 30-41.
- Monnet, J.-C. 1999. *Coopérer dans les projets internationaux : la construction personnelle et collective d'un savoir partagé*. Paper presented at the Actes du Colloque de Cerisy-La-Salle, Cerisy - France.
- Piron, P. 2001. *L'alliance en convergence. Développer conjointement dans l'industrie européenne des missiles tactiques*. Thèse en Sciences de Gestion, Ecole Polytechnique, Paris.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*(May-June): 79-91.
- Ring, P., & Van de Ven, A. 1994. Developmental process of cooperative Interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1): 90-118.
- Winter, D., & Zoia, D. 2000. Rethinking platform engineering, *Ward's Auto World*: 46-50.
- Yan, A., & Zeng, M. 1999. International Joint Venture Instability: A Critique Of Previous Research, A Reconceptualization, And Directions For Future Research. *Journal of international Business studies*, 30(2): 397-414.