

idem

CHRISTOPHE MIDLER

L'Auto qui n'existait pas

Management des projets
et transformation de l'entreprise

Préface de
Raymond H. Lévy

DUNOD

Conseiller éditorial : Jean-Pierre Détré

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

© Dunod, Paris, 1998 pour l'ancienne présentation

ISBN 978-2-10-058860-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos à la réédition

LA PROPOSITION ESSENTIELLE de ce livre à sa sortie était que la montée en puissance du management de projet, mode d'organisation original, était l'amorce d'une véritable révolution industrielle. Une révolution d'une ampleur analogue à celles que l'on a connues dans le passé dans la production, mais dont l'enjeu se situe cette fois dans le développement des capacités créatrices des firmes. Le message était important à une époque où le management de projet était généralement considéré comme un ensemble de techniques et d'outils à disposition d'un chef de projet qui se devait d'être dynamique. Je mesure, dans les enseignements ou conférences que je donne auprès de publics variés, combien ce message reste d'actualité aujourd'hui, où la notion de projet s'est certes banalisée mais aussi, en même temps, affadie et désincarnée.

Cette réédition, 20 ans après le projet Twingo, témoigne de la pérennité des transformations organisationnelles profondes qui y ont été expérimentées. Les recherches menées par mes collègues et moi-même toutes ces années dans des secteurs variés montrent que les perspectives tracées dans ce livre ont été non seulement confirmées mais aussi dépassées par l'ampleur des changements réels. La « révolution de la conception » s'est propagée et a transformé l'ensemble des métiers de l'entreprise comme

VI — L'Auto qui n'existait pas

les modes de relations inter-firmes. Je m'en tiendrai ici à rappeler quelques étapes marquantes de cette dynamique chez les constructeurs automobiles, qui illustrent particulièrement bien cette révolution, et que nous avons eu l'occasion d'étudier récemment en France comme à l'étranger¹.

La première étape a consisté à systématiser sur tous les développements de nouveaux véhicules les principes d'organisation qui étaient, sur le projet Twingo, à l'état de prototype. Parallèlement s'est opérée une profonde redéfinition des métiers de l'ingénierie de développement : intégration des expertises d'ingénierie produit et *process* ; travail en « plateau projet » et en « concourance » des différentes expertises ; implication des fournisseurs dans des relations de co-développement. La création du spectaculaire Technocentre de Renault a traduit dans l'espace et à l'échelle de toute l'entreprise les principes organisationnels que le lecteur découvrira dans ce livre. Au-delà de sa dimension fonctionnelle, le Technocentre, comme toutes les grandes opérations immobilières des entreprises, constitue un geste d'une portée symbolique majeure. Un siècle exactement après la création de Renault, on peut facilement rapprocher les ancrages successifs de l'entreprise des grandes étapes de son développement : l'usine de Billancourt, cœur de la production de l'après-guerre ; l'immeuble du Quai du Point du Jour, qui marque le passage de l'entreprise-usine à l'entreprise multi-produits, multi-fonctionnelle et internationale des années 1970 ; enfin le Technocentre des années 1990, qui symbolise le caractère central de la création des produits dans la stratégie de la firme. Sur le plan des résultats aussi, ces transformations ont eu un impact spectaculaire sur la performance des développements de nouveaux produits dans les années 1990 et 2000, tant sur le raccourcissement des temps de développement que sur la maîtrise de la qualité et la réduction des coûts.

Le concept de fonction projet s'est ensuite élargi en fonction programme, selon deux axes : d'un côté, la prise en compte, en aval de la phase de développement, du cycle de vie complet du produit ; de l'autre, la coordination de plusieurs projets de produits regroupés en plateformes. Jusqu'au milieu des années 1990 en effet, la dissolution de l'équipe projet marquait le retour à une logique traditionnelle cloisonnée entre les grands métiers automobiles. Cette alternance matérialisait en quelque sorte la pulsation innovatrice caractéristique du secteur automobile jusque dans les années 1980 : des ruptures introduites à l'occasion des nouveaux modèles, une

1. *Réenchanger l'industrie par l'innovation, l'expérience des constructeurs automobiles*, Christophe Midler, Rémi Maniak et Romain Beaume, préface de Patrick Pélata, Paris, Dunod, 2012.

consolidation et des changements marginaux dans les périodes intermédiaires. Les fonctions programmes sont désormais chargées de stimuler et coordonner les développements commerciaux et les actions d'amélioration (réduction des coûts, extensions du programme, développement d'options et de dérivés...) pendant toute la durée de vie du produit. La coordination multi-projets est l'autre apport important de la fonction programme, coordination dans l'espace des différents produits qu'il est possible de dériver d'une même plateforme technique, et coordination dans le temps des générations de projets successives.

Au début des années 2000, ce déploiement spectaculaire du management de projet a suscité, dans les milieux académiques comme professionnels, un débat *a priori* paradoxal : la fonction projet, née pour développer les capacités créatrices, n'aboutissait-elle pas, dans sa mise en œuvre effective, à borner les capacités d'innovation à une déclinaison, certes performante, de produits de plus en plus conventionnels ? Le lecteur trouvera dans cet ouvrage les explications de ce paradoxe apparent. Le management de projet, tel qu'il est décrit ici dans sa logique générale, est parfaitement adapté à des ruptures créatrices. On en trouvera des confirmations dans des projets emblématiques de ruptures majeures comme le projet Logan¹, la « voiture à 5 000 € », ou les initiatives en cours sur le véhicule hybride comme la Prius ou le véhicule électrique. Mais l'industrie a généralement mobilisé le concept de projet pour organiser les phases de développements produits, phases qui excluent les activités d'exploration plus créatives. Associer la rigueur de développements produits maîtrisés et une créativité renouvelée implique de s'attaquer à la compréhension des raisonnements créatifs, à l'organisation des activités exploratoires amont, jusqu'ici peu étudiées, et à leur articulation avec les étapes de développement. Ici aussi la logique projet peut s'avérer précieuse, pour peu qu'on l'adapte au contexte incertain et aux visées spécifiques de l'activité d'exploration. C'est sur ces domaines que s'orientent depuis plusieurs années de nombreux travaux académiques.

Dernière étape que j'évoquerai ici, celle de l'internationalisation des projets d'innovation. Si les grands constructeurs automobiles sont depuis bien longtemps internationalisés sur le plan de leurs opérations industrielles et commerciales, la création de nouveau produit restait essentiellement ancrée dans le pays d'origine de la marque. Ne parle-t-on pas encore aujourd'hui des voitures « allemandes », comme on parlait des « belles américaines »

1. *L'épopée Logan : Nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Bernard Jullien, Yannick Lung et Christophe Midler, préface de Carlos Ghosn, Paris, Dunod, 2012.

VIII — L'Auto qui n'existait pas

autrefois ? Les déplacements des marchés en croissance des pays développés vers les pays émergents, après avoir entraîné l'implantation des usines, amène aujourd'hui le développement de capacités de conception locales, propres à saisir les attentes spécifiques des clients et les traduire efficacement en produits adaptés. L'organisation multipolaire des ressources de conception constitue une donnée nouvelle, qui renouvelle les approches précédentes des fonctionnements projets, fondées sur l'efficacité d'équipe compactes et si possible co-localisées.

On le voit, le domaine de l'organisation des capacités créatives des entreprises reste donc aujourd'hui encore riche en questions ouvertes. Leur analyse requiert des méthodologies de recherches collaboratives avec le monde professionnel, du type de celle qui est à l'origine de ce livre. Souhaitons que, dans les institutions scientifiques comme chez les professionnels, l'esprit de découverte et d'entreprise permette de poursuivre le chemin engagé.

Christophe MIDLER
Paris, septembre 2012

Préface

TOUT AU LONG de mes études classiques, les explications de textes m'ont laissé rêveur. Sans doute parce que je ne me sentais guère de génie littéraire, je restais sceptique devant le nombre et la profondeur des intentions qu'enseignants et commentateurs croyaient pouvoir déceler et faire découvrir par leurs élèves ou leurs lecteurs derrière le moindre vers de Racine ou la moindre (si j'ose dire...) phrase de Marcel Proust, doutant que ces écrivains, pour remarquables qu'ils fussent, aient pu penser à tout ce dont on nous parlait.

J'avais par la suite étendu ce scepticisme à l'analyse *a posteriori* des stratégies de ceux qu'on appelle « les décideurs ». Qui n'a observé la fragilité des raisonnements à l'origine de telle ou telle action, même si celle-ci se révèle bénéfique par la suite ?

Ce scepticisme, je le sais maintenant, était excusable : c'est que je ne connaissais pas – et pour cause – l'ouvrage que Christophe Midler a bien voulu me demander de préfacier, et dont la lecture est d'autant plus convaincante que son auteur aurait pu, notamment dans toute la partie historique et descriptive de son texte, ponctuer chaque chapitre par un incontestable : « j'y étais ! ».

X — L'Auto qui n'existait pas

Certes, comme nous le montre l'auteur, « l'auto qui n'existait pas » constitue un cas d'école, idéal pour un enseignant. Une révolution de concept et de design, plaquée sur une révolution d'organisation.

Révolution de concept, mise en relief par les réactions que suscitait le projet à sa naissance, contrastées à l'extérieur et, reconnaissons-le, souvent négatives à l'intérieur de Renault ; répondaient-elles, ces réactions, à la phrase de Patrick le Quément, le tout nouveau et bouillonnant Directeur du design, écrivant : « Je préfère un design instinctif à un marketing extinctif », et recueillant pour cela la pleine approbation du PDG ?

Révolution dans l'organisation, destinée, pour tout nouveau projet de véhicule, à responsabiliser un directeur et une équipe sur un ensemble coûtant plusieurs milliards de francs ; révolution conduisant tout naturellement à introduire une structure matricielle dans une entreprise qui n'admettait jusque-là que la primauté des métiers, soigneusement distingués les uns des autres.

Le tout dans une stratégie qui voulait se définir elle-même comme révolutionnaire, du fait de l'importance des changements à conduire et des progrès à réaliser, et du faible temps dont disposait l'entreprise pour faire aboutir ces changements et engranger les profits de ces progrès.

Dire que Twingo constituait un « cas d'école » n'enlève rien, au contraire, à l'intérêt de l'ouvrage et aux mérites de son auteur. Car celui-ci est allé beaucoup plus loin qu'une analyse de cas. Et c'est ce qui fait de *L'auto qui n'existait pas* une leçon magistrale de « management », pour utiliser cet anglicisme désormais inévitable.

Une leçon sur les méthodes d'organisation : « On ne change pas une grande organisation par décret ». N'aura-t-il pas fallu dix-huit mois pour introduire et codifier l'existence de Directions de projet, et encore autant de temps pour donner à chacune de ces Directions leurs pleines responsabilités budgétaires ?

Une leçon sur le choix des hommes, ou plutôt sur les talents requis du dirigeant responsable d'un projet, c'est-à-dire de la concrétisation d'une organisation créatrice : « légitime, mais iconoclaste », c'est-à-dire sachant à la fois bénéficier de l'expérience acquise et remettre en cause pour créer ; chef d'une équipe « d'acteurs et pas de facteurs », dominants et non dominés ; une leçon, il est vrai, grandement facilitée par la qualité de l'homme à qui Renault doit la mise en œuvre et le succès du projet X06.

Une leçon de morale enfin, si ce grand mot n'effraye pas le lecteur, avec la nécessité de la mise sous contrainte. Rien de beau ne s'enfante que dans la douleur ; et sans les dures et longues exigences imposées au projet sous tous ses aspects, technique, social, économique, commercial, Twingo serait-elle aujourd'hui ce qu'elle est ?

Mais la leçon ne s'arrête pas là. Christophe Midler ne nous parle pas seulement de l'intérieur de l'entreprise, des effets de cette nouvelle organisation sur la fécondation mutuelle entre projets, sur l'évolution des rapports entre les métiers, sur les rapports de l'individu au groupe et sur la formation même des hommes (« La situation d'implication dans un projet constitue un apprentissage fécond dans une stratégie de professionnalisation "à la japonaise" »). L'auteur sort des frontières mêmes de l'entreprise pour aborder, à travers le rôle des fournisseurs, les relations entre l'entreprise et ses sous-traitants. Sujet capital car son intérêt ne se limite sans doute pas à l'industrie automobile. Après l'échec des grandes intégrations verticales, la désintégration qui réduit à une fraction faible la part de valeur ajoutée introduite dans le produit par le fabricant final, et la mise en concurrence qui en paraissait l'une des raisons d'être, trouvent rapidement leurs limites si les principaux sous-traitants n'interviennent pas très tôt dans la conception, le développement et l'industrialisation du produit nouveau.

Et nous retrouvons ici, rassemblées en bon ordre, éclairées et sous-tendues par la force de l'exemple, bien des idées rapportées du Japon par ceux qu'intrigue la comparaison entre industrie occidentale et industrie japonaise. Rien n'y manque, même si j'aurais souhaité que l'importance primordiale attachée par les dirigeants japonais à l'aptitude de leurs hommes au travail en groupe fût davantage soulignée – mais peut-être cela m'aurait-il échappé.

Que dire, en conclusion, de l'ouvrage que j'aurai eu le très grand plaisir de présenter à ses lecteurs ? Que je n'aurais jamais osé rêver, en allumant un feu orange devant le projet X06 dans le même temps où je m'efforçais de lancer une organisation matricielle de l'entreprise Renault, que la réussite de l'un et de l'autre puisse prendre valeur d'exemple dans un ouvrage de cette qualité et de cette portée. Et que, pour cela, je voudrais chaleureusement remercier son auteur, comme devront le remercier tous ceux, et j'espère qu'ils seront légion, qui bénéficieront de sa lecture et de son enseignement.

Avec un seul regret, mais il est grand : que la Direction Générale de Renault n'ait pas disposé de cet ouvrage voici cinq ans. Quel profit nous aurions pu en tirer !... Consolons-nous avec la certitude que Renault saura le faire, à l'avenir, pour d'autres projets, aussi réussis que celui-là...

Raymond H. LÉVY
Président d'honneur de Renault S.A.
juillet 1993

Avant-propos

« – Allô ? Bonjour ; Yves Dubreil au téléphone, de Renault. Je ne sais pas si vous vous souvenez, nous nous sommes rencontrés il y a quelques années à l'occasion d'une de vos recherches... »

- Je me souviens très bien...*
- Voilà. J'ai été nommé responsable d'un nouveau projet de véhicule, et comme je sais que vous avez travaillé sur le sujet, je me demandais si ça vous intéresserait de faire des choses avec nous.*
- Certainement, quand pouvons-nous nous voir ? »*

Nous sommes en juin 1989, et la recherche dont ce livre est l'un des produits vient de commencer. Quelques jours plus tard, je me retrouve dans le bureau de mon interlocuteur, à Rueil, au Bureau d'études de Renault.

La proposition qu'il me fait est de celles qu'aucun chercheur en gestion ne devrait, à mon sens, refuser. Il me propose d'accompagner le projet de nouvelle voiture dont il vient d'être chargé, le projet X06 ; d'être un observateur avisé, un chroniqueur scrupuleux, le « Saint-Simon » du X06 pour

reprendre sa formule. L'étude n'était pas définie par un sujet précis, mais par un domaine de recherche : les nouveaux processus de gestion mis en œuvre chez Renault pour conduire ce projet. Je dispose d'un sauf-conduit pour assister à toute réunion ou événement sur ce vaste champ, à la seule exclusion des revues biannuelles où l'avancement du projet est présenté à la Direction Générale.

L'une des rares certitudes que ma pratique de la relation avec les entreprises m'avait jusqu'ici laissées était bien que le monde industriel ne se prête généralement pas à l'observation pour l'amour de l'art, ou des sciences, fussent-elles de gestion. Avais-je devant moi une exception, un nouveau prototype de gestionnaire mécène ? Yves Dubreil m'explique que le projet qu'il conduit est l'un des premiers à appliquer une nouvelle génération de méthodes de management, selon les réformes engagées, depuis 1988, par le président de Renault, Raymond H. Lévy. Et comme l'entreprise n'a guère de temps devant elle pour accomplir sa mutation, elle ne doit pas attendre la fin des projets en cours pour en faire l'analyse et en systématiser les méthodes. D'où l'intérêt, pour la conduite du changement chez Renault, de faire accompagner les acteurs de l'entreprise d'un « agent de capitalisation », les premiers n'ayant pas toujours le temps, et n'étant d'ailleurs pas toujours les mieux placés pour retirer ce qu'il y a de généralisable dans leurs expériences. Comme, par ailleurs, je n'étais pas moi-même totalement étranger à la mutation en cours, pour avoir conduit, quatre ans auparavant, une recherche concluant à la nécessité de tels changements, mes remarques d'observateur pourraient, au passage, n'être pas inutiles au projet... Tout ceci, et quelques autres choses simples, comme l'idée de se réunir périodiquement pour faire le point, fut couché sur le papier : une page, qui représente à ce jour, dans ma carrière, le projet de recherche le plus court, tout en étant l'un des plus pertinents. En moins d'une heure, l'affaire était conclue. Une affaire qui allait m'occuper et me passionner pendant trois ans.

Voici un chercheur qui ne s'encombre pas beaucoup des précautions méthodologiques, diront certains. Voire. En matière de recherche comme de projets industriels, l'important n'est pas l'abondance du formalisme, mais la pertinence des dispositifs. « Méthode : *ensemble des démarches raisonnées, suivies pour parvenir à un but* » propose le *Petit Robert*. L'un de mes buts, depuis quelques années, était d'analyser la manière dont les

entreprises conçoivent et développent leurs nouveaux produits. Un but qui se heurte à deux difficultés majeures. La première, c'est qu'il est difficile de reconstituer *a posteriori* la logique d'une innovation. J'y reviendrai en détail par la suite. La seconde est que le domaine des projets souffre, pour celui qui veut en faire l'analyse, d'un inconvénient majeur : le secret. J'en avais d'ailleurs déjà éprouvé l'effet, en subissant la fastidieuse procédure d'accès au bureau de mon interlocuteur. Face à ces deux obstacles, la proposition d'accompagner le projet X06 était une réponse tout à fait pertinente.

Voilà donc qui montre bien l'importance du hasard dans la production scientifique diront d'autres. Certainement en partie, mais pas uniquement. Car cette occasion singulière réussie repose en fait sur des réalités beaucoup plus générales et stables qui l'ont rendue possible : l'évolution des entreprises industrielles d'un côté, une nouvelle tradition de recherche de l'autre.

L'acte de ce manager français décrochant son téléphone pour appeler un chercheur aurait certainement été improbable il y a quelques années. Il l'est moins aujourd'hui, car les entreprises, ou, du moins, un nombre non négligeable d'entre elles, s'ouvrent à la recherche en sciences sociales. De nombreux partenariats sont là pour en témoigner. La prise de conscience des problèmes de compétitivité des entreprises occidentales n'est probablement pas étrangère à cette évolution. L'analyse des faits, des problèmes est toujours aussi dérangeante, mais beaucoup ont découvert que c'était là un moindre mal, par rapport au risque de l'autosatisfaction : « bienvenue aux problèmes » est devenu l'un des mots clés des politiques actuelles de qualité totale. Et, dès lors, le professionnalisme des scientifiques en la matière peut s'avérer d'une utilité qui compense largement le risque, toujours réel, de s'exposer à un regard étranger. Au-delà, il est aussi apparu que la mise en forme théorique des logiques sociales n'est pas seulement utile pour pouvoir parler de l'entreprise aux étudiants, mais qu'elle peut s'avérer aussi une ressource essentielle pour coordonner l'action collective, surtout en ces périodes de mutations rapides où il faut bien expliquer où l'on va, d'où l'on vient, et pourquoi on fait cet itinéraire. D'où un intérêt renouvelé pour des formalisations, même lorsque celles-ci ne coïncident pas exactement, dans la forme comme dans le fond, à l'image que les entreprises donnent spontanément d'elles-mêmes.