

Innové dans l'automobile : l'innovation et l'externalisation des tâches

La mise en place de « structures projets » dans l'industrie automobile amène à situer

les enjeux de l'innovation, à la fois, sur le front de « l'entreprise étendue » et sur tous les champs de l'entreprise : l'innovation est le fait de tous les acteurs.

Un projet, c'est la gestion de contradictions. Aussi le vrai savoir-faire des projets réside-t-il, aujourd'hui, dans la maîtrise des changements et des évolutions.

par Yves Dubreil
Directeur de programme,
Direction de projets, Renault

La performance pour un constructeur automobile aujourd'hui c'est :

- plus d'équipements (conduite, sécurité, confort) ;
- plus de qualité ;
- plus de réactivité ;
- moins de coûts.

Face à ces exigences, innover est indispensable dans le jeu de la concurrence. Notre expérience nous conduit à attirer l'attention sur quelques considérations utiles pour favoriser l'innovation.

La mise en place de structures projets amène à situer les enjeux de l'innovation sur deux fronts en particulier :

- d'une part, sur le front de « l'entreprise étendue » ; il faut en effet savoir que les

composants achetés à des fournisseurs représentent plus de 70 % du

coût d'une automobile sortant de l'usine de montage ; on ne peut donc être efficace qu'en fédérant ces fournisseurs dans le cadre d'une entreprise étendue dont les limites et la cohérence sont celles du produit ;

- une dynamique d'innovation sur tous les champs de l'entreprise, d'autre part ; on évoque en effet l'innovation technologique, mais l'innovation doit être le fait de tous les acteurs de l'entreprise ; le contrôle de gestion, par exemple, peut jouer un rôle important dans le cadre de la rentabilité du projet ; la rentabilité, dans son ancienne acception ne pousse pas à innover en rejetant le risque, or le risque est consubstantiel à l'innovation. Il y a, il est vrai, une attente particulière vis à vis des créatifs que sont les designers, mais il faut se garder de créer un lieu qui défausserait le reste de l'entreprise à faire des efforts innovants : l'innovation est le fait de tous les acteurs.

Se confronter ou se fédérer ?

Un manque de confrontation de tous les acteurs entre eux peut conduire à l'échec. C'est pourquoi tous les acteurs doivent avoir exposé et défendu leurs points de vue, avant que le chef de pro-

jet fasse son choix, ce qui lui revient et qui signifie « porter les risques ». Mais ceux-ci sont d'autant moindres qu'ils ont été inventoriés, informés et argumentés.

Il convient d'éviter « l'évitement convivial », ce ralliement implicite qui conduit à une démobilisation

Il convient donc d'éviter « l'évitement convivial », ce ralliement

implicite qui conduit des acteurs à se démobiliser pour ne pas rentrer dans des débats plus ou moins vifs, comportement classique attribuable à bien des facteurs (carrière, manque d'engagement ou de confiance en soi, crainte des autres, etc). En ce sens, la qualité de la mobilisation des acteurs est fondamentale et représente un long travail. La contradiction avec le besoin de se fédérer n'est qu'apparente : travailler ensemble, cela ne consiste pas à se féliciter mutuellement, mais bien à réduire les dysfonctionnements que l'on partage plus ou moins. Pas de consensus, mais des efforts partagés.

L'intérêt de la confrontation des points de vue des acteurs peut paraître un paradoxe si on énonce un autre impératif qui est de fédérer fortement les équipes et les personnes autour des mêmes exigences - d'innover, en particulier - dans les contraintes fixées.

Le design par son souci d'innovation maîtrisée est une des fonctions d'accompagnement importantes de l'innovation. Cependant, là aussi, il faut bien considérer que ces professionnels ne doivent pas être un alibi - les seuls porteurs d'innovation. Il ne s'agit donc, en aucun cas, d'installer une niche de créatifs qui dédouanerait les autres de ce rôle.

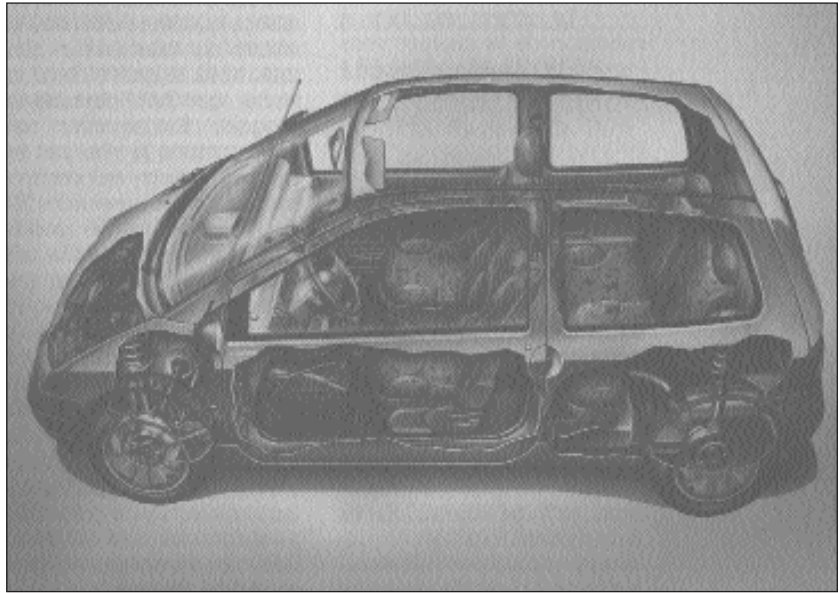
De nouveaux outils au service de l'action

Au secours de ces deux objectifs à atteindre vient l'apport méthodologique : pour aller vers ce qu'il faut obtenir pour être bon, on prend appui sur des « plans de convergence ». Cette méthode, qui consiste à planifier les résultats (pas les actes) nécessaires à un jalon donné, a permis de développer des innovations techniques.

Il faut bien voir que favoriser l'innovation par des organisations innovantes, revient à mettre en œuvre de nouveaux outils au service de cette organisation. En effet, de façon analogue, qui dit innovation dit nouveaux processus de validation ; les anciens processus étant forcément inadaptés, un travail pour prévoir les anomalies de fonctionnement possibles doit être simultanément mené. Ce travail peut solliciter des partenaires, par exemple dans l'aéronautique ou le domaine militaire. Il s'agit de s'adapter, en réformant plutôt les méthodes que les solutions.

Une autre logique industrielle

Si on rappelle que 70 % des constituants de la voiture viennent de partenaires extérieurs, on est conduit à



On ne peut parler des nouvelles organisations par projets sans souligner le rôle des outils nouveaux qui les font fonctionner. La Twingo a bien montré cette concordance indispensable de toutes les innovations technologiques, organisationnelles, méthodologiques, instrumentales (voir L'auto qui n'existait pas, Ch. Midler, 1993).

constater que beaucoup plus de tâches s'opèrent en dehors de l'entreprise qu'en interne. On est proche de la logique de l'architecte, dans les méthodes, comme dans la maîtrise globale du projet.

Un projet, c'est aussi est la gestion de contradictions : réduction des risques-jalonnements et innovations, conservation des savoirs et mobilisation pertinente de ces savoirs, maintien des qualifications et des savoir-faire ainsi que des idées nouvelles, remise en

cause des plannings, etc. Le vrai savoir-faire des projets, aujourd'hui, réside dans la maîtrise des changements et des évolutions.

Evacuer les risques, c'est renoncer à une amélioration des performances qui est vitale dans la compétition d'aujourd'hui. Dans l'entreprise comme dans la cité, certains revendiquent le risque zéro, or tous ceux qui ont côtoyé les risques ne peuvent pas s'en passer, comme si la vie sans risque ne valait pas la peine d'être vécue. ●