

**Séminaire Management  
et Cultures d'Entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de  
l'homme et la chaire "Management multiculturel et  
performances de l'entreprise" (Renault-École polytechnique-  
HEC) et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> octobre 2008)

**DE LA CULTURE MÉTIER  
À LA CULTURE PROJET ?**

par

**Irina JUSTER**

Directrice des partenariats et du développement international  
de la division véhicules utilitaires de Renault

**Hédia ZANNAD**

Professeure associée au sein du département management  
et stratégie du groupe ESC Rouen

Séance du 19 mai 2008

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

**En bref**

Vingt ans après la Twingo, qu'en est-il de l'organisation par projets chez Renault ? Les temps héroïques où la figure charismatique d'un Yves Dubreil faisait bouger, bon gré mal gré, les lignes entre métiers et projets sont désormais révolus. Désormais, le groupe Renault s'est globalisé, a noué des alliances et des partenariats multiples de par le monde et transfère ses savoir-faire sur des marchés dont on n'imaginait pas l'éclosion en 1990. De nouveaux défis et de nouveaux enjeux se sont fait jour, posant les difficiles et stratégiques questions de l'identité et de la culture. Après un siècle d'existence, Renault est à nouveau en pleine mutation.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ d'Irina JUSTER

La majeure partie de mon parcours professionnel s'est déroulée chez Renault, ce qui m'a permis tout naturellement d'observer l'évolution de l'organisation. À mes débuts, Renault était une structure industrielle classique, axée sur les métiers d'un constructeur automobile : concevoir, développer, produire et, finalement, vendre. Cette organisation avait bien sûr des avantages. C'était une structure strictement hiérarchique mais dans laquelle chacun savait clairement qui lui assignait ses missions et ses objectifs, et qui appréciait sa performance et la récompensait.

### L'échelle, le plateau et le globe

Elle avait aussi des inconvénients, qui ont justifié l'évolution de Renault au début des années 1990. Le principal d'entre eux était que chaque métier référait à un directeur métier qui, dans un système de ressources limitées, affectait ces dernières à un véhicule ou à un autre. Chaque véhicule avait son planning et ses objectifs mais, le pouvoir étant aux mains des métiers, chaque directeur métier pouvait, par une distribution de ressources dont il était seul juge, mettre en retard un projet, ne pas respecter son jalonnement ou même dépasser son budget. Le besoin de créer un contre-pouvoir à ces directeurs des métiers a amené Renault à passer à une organisation matricielle qui est, de fait, une organisation équilibrée entre métiers et projets.

Pour soutenir cette organisation matricielle, Renault a construit le Technocentre qui est le plus grand centre de développement et d'études automobiles en Europe et le deuxième dans le monde. Cet objet physique, de par son architecture même, a facilité la création des plateaux sur lesquels sont réunis, au sein d'une même équipe et sous l'autorité d'un directeur, tous les représentants des métiers intervenant autour d'un projet de véhicule donné. Ce directeur est seul responsable des enjeux du programme et du respect des objectifs, qu'ils soient de qualité, de coûts, de délais ou autres. Dans cette organisation par plateau, les métiers, pour ce qui concerne leur savoir-faire fondamental, demeurent en un lieu distinct, mais leurs ingénieurs, techniciens ou projeteurs concernés par le projet passent physiquement sur un plateau, où ils dépendent fonctionnellement du directeur de programme et sont intégrés à son équipe, et où ils travaillent à côté des représentants de tous les autres métiers, logisticiens, motoristes, etc., appelés à intervenir sur le projet. Évidemment, au début, l'équipe projet n'intègre qu'un nombre restreint d'ingénieurs et de membres des métiers mais, au fur et à mesure de l'avancement du programme et jusqu'à la sortie du véhicule sur le marché et à sa production en série, l'affectation des ressources évolue de façon différente sur chacun des plateaux.

Si ce type d'organisation a d'indéniables avantages, elle peut être vécue au quotidien comme ayant aussi des désavantages, notamment du fait qu'une négociation permanente, parfois conflictuelle, s'établit entre le directeur de programme et chacun des directeurs métiers, l'un et les autres pourtant condamnés à s'entendre sur les objectifs, les missions ou les budgets. Pour mener son projet à bien, chaque directeur de projet réclamera aux métiers un maximum de moyens. Mais, dans un monde aux ressources limitées, chaque directeur métier essayant de céder le minimum, le conflit pourra parfois nécessiter un arbitrage au plus haut niveau.

Il est possible aussi que certains membres de l'organisation la vivent difficilement. Quand quelqu'un, à la fin de l'année, passe un entretien où sa performance est analysée et où on lui donne des objectifs pour l'année à venir, et que cet entretien n'est plus mené par son seul responsable hiérarchique mais aussi par son responsable fonctionnel, ce peut être difficile à gérer sur le plan personnel, difficultés pas toujours perçues par l'organisation. Ceci étant, cette organisation existant maintenant depuis les années 1990, il y a désormais probablement plus de salariés qui connaissent l'organisation matricielle que celle par métier.

Et depuis quelques années intervient une troisième dimension : la logique territoriale. Les années 1998 et 1999 ont vu l'alliance avec Nissan, l'achat de Dacia en Roumanie, de Samsung en Corée, et d'autres encore ont suivi. Aujourd'hui, on considère que le développement de Renault passe aussi par l'expansion territoriale. Renault a divisé le monde

du commerce automobile en cinq régions qui suivent une logique plus stratégique que géographique : la France, l'Europe occidentale, l'Europe méridionale (incluant le Maghreb et la Turquie), l'Asie-Afrique et les Amériques. Ces régions sont très différentes. Certaines, comme l'Europe, sont matures, c'est-à-dire que l'enjeu de chacun des constructeurs y est, avant tout, de maintenir ses parts de marché, ceux-ci étant pratiquement à saturation. À l'opposé, les PECO (pays d'Europe centrale et orientale) en Euromed et les marchés d'Asie-Afrique sont en plein développement, les entreprises y prennent un extraordinaire essor et, alors que le monde veut y aller, il faut désormais compter avec des industriels locaux puissants, comme en Chine ou en Inde.

### **Contradictions et conflits**

Il nous a donc fallu faire évoluer notre mode de fonctionnement et agir différemment et spécifiquement dans chacune de ces régions. Pour cela nous avons créé des comités de management région, chacun doté d'un patron, qui veille à ce que sa région atteigne ses objectifs, objectifs qui peuvent être très différents d'une région à l'autre. Dorénavant, on peut donc avoir trois chefs : un chef métier, un chef programme et un chef région. Prenons l'exemple de la division des véhicules utilitaires : un ingénieur qui travaille sur le tableau de bord dans un projet donné pourra être influencé par le patron de l'ingénierie souhaitant développer un tableau de bord innovant. Mais le directeur de programme, pour des raisons d'économies et de marge opérationnelle, pourra lui demander d'utiliser un tableau de bord existant déjà dans un autre programme, effectivement moins onéreux, et enfin la région pourrait demander un troisième tableau de bord, intermédiaire entre les deux mais davantage conforme aux attentes des clients région. Ces contradictions ne sont pas toujours faciles à vivre pour les individus.

À chaque moment il peut y avoir des intérêts contradictoires entre le directeur de programme et la région, parfois induits par les choix technique, financier ou autre, du directeur métier. Voilà les contraintes complexes auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui, avec toutes les difficultés que cela suscite. Mais cette organisation a aussi des avantages : il n'y a pas un pouvoir unique et les contre-pouvoirs créent une sorte d'équilibre.

Comme on noue des partenariats dans le monde entier, on partage désormais certains de nos véhicules utilitaires avec d'autres constructeurs. Aujourd'hui Nissan vend en Europe la Kangoo sous le nom de Kubistar et fait de même pour le Primastar et l'Interstar, c'est-à-dire le Trafic et le Master, le Trafic étant également vendu par General Motors sous la marque Opel. Pour toutes ces nouvelles formes de partenariats, il a fallu s'adapter et intégrer de multiples différences culturelles, puis déchiffrer tous les codes de langage et de comportement de nos partenaires européens ou des pays matures comme le Japon ou les États-Unis, mais aussi ceux des marchés asiatiques comme Taïwan, l'Iran, etc. Nous avons dû enfin traduire tout cela dans nos propres codes parce que le but final reste de négocier des partenariats, des ententes, des achats qui soient favorables à Renault.

### **Renault et la quatrième dimension**

Je ne finirai pas cette intervention sans vous parler d'une quatrième dimension que j'appellerai stratégique. Cette dimension stratégique, c'est quelque chose de nouveau puisqu'elle ne tient plus ni au territoire, ni au métier, ni à un projet spécifique : c'est un cumul de tout cela. Ainsi, dans nos derniers accords avec General Motors, nous travaillons sur plusieurs véhicules, plusieurs territoires, et tous les métiers sont concernés.

Cela vient aussi du fait que l'on a inventé, chez Renault comme chez Nissan, ce que l'on appelle les équipes transverses. Ce sont des équipes nommées par le président pour traiter chacune un sujet précis comme, par exemple, la réduction du volume d'investissements. Il existe douze sujets de ce type, qui ne sont pas strictement liés à un métier, à un projet ou à un territoire, mais qui sont des sujets sur lesquels Renault a jugé nécessaire de progresser pour améliorer ses résultats. Et ces équipes transverses, qui impliquent des membres de partout dans l'organisation, arrivent à des conclusions que l'on nous demande d'appliquer. C'est

donc une nouvelle dimension, dont on ne tenait pas encore compte jusqu'à présent et à laquelle on essaye de s'adapter. Cela passe par le fait que l'on accepte les objectifs stratégiques de l'entreprise et ses enjeux, qu'on les intègre à notre quotidien et que l'on gère au jour le jour les contradictions issues d'une forme d'organisation qui devient extrêmement complexe, tout en bénéficiant des opportunités que cette organisation génère.

C'est parfois d'autant plus complexe que nous sommes amenés à travailler avec des partenaires qui, eux, restent organisés hiérarchiquement. Quand on arrive en Inde ou en Chine, avec tout notre savoir-faire et notre expérience automobile de plus de 100 ans, avec nos experts des différents métiers, nos représentants des programmes, nos représentants des territoires, et que l'on se retrouve devant trois personnes qui sont l'incarnation parfaite du pouvoir hiérarchique classique, ils ne comprennent pas toujours ce qui se passe ! Et c'est normal : ce sont des entreprises parfois familiales, comme Bajaj avec qui nous venons de signer un accord pour faire en Inde une voiture *low cost*, qui ont parfois beaucoup d'argent, parfois un classement élevé mais, pour autant, sont exactement au bon niveau de développement dans leur histoire et suivent un cours de développement absolument naturel.

## EXPOSÉ de Hédia ZANNAD

### Culture métiers et contre-culture projets

Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise ? C'est ce qui permet aux salariés d'une entreprise d'être orientés dans leurs comportements et dans leurs réflexes. C'est quelque chose qui colore les comportements, qui fait qu'à une question donnée on répond inconsciemment d'une manière prédéterminée. Généralement, on considère la culture comme une ressource précieuse et on essaye de l'orienter, de façon positive, vers l'efficacité. C'est un capital, certes intangible, mais extrêmement important. C'est souvent une source de cohésion mais c'est parfois aussi une source de dysfonctionnements : il faut alors transformer et faire évoluer cette culture qui risque d'entraîner une myopie puisqu'à force de répondre aux questions de façon standard, on peut passer à côté d'une bonne réponse. La culture Renault, c'est donc, très clairement, une compétence.

Est-ce que métiers et projets sont deux sous-cultures qui cohabitent ou, le projet étant apparu largement après le métier, une culture et une contre-culture ? La notion de contre-culture porte en elle une idée de contestation. Quand le projet est arrivé chez Renault, la cohabitation n'a pas été pacifique, loin de là. J'ai souvent entendu dire : « *On va tout mettre à la poubelle et repartir de zéro parce que de très mauvaises habitudes ont été prises et sont ancrées.* » Aujourd'hui, on commence à penser que le projet est bien une contre-culture et non pas une sous-culture. Bien sûr, ce ne sont pas des cultures séparées, imperméables l'une à l'autre, car il y a un brassage des acteurs qui passent trois ou quatre ans sur un projet, avant de revenir à leur métier.

Si on s'intéresse aux individus et à leur perception, on constate que, point par point, les oppositions sont très fortes entre métiers et projets et que c'est difficile à vivre. Les conflits sont plutôt mal vécus dans la culture française, en général, et dans la culture métier en particulier, où l'on considère que s'il y a conflit, c'est que quelque chose n'a pas été bien défini d'un point de vue stratégique. Au contraire, dans la culture projet, les enjeux des métiers sont divers et défendus chacun par un seul représentant : on va donc être en permanence dans le conflit d'intérêts. Cette situation est vécue comme quelque chose de fécond et Yves Dubreil<sup>1</sup> passait son temps à dire : « *Vive les conflits ! Faisons-les émerger le plus tôt possible, dès lors que nous savons les gérer !* »

---

<sup>1</sup> Yves Dubreil, directeur du projet Twingo. Cf. "Comment réussir un projet impossible ?" *Séminaire Vie des Affaires de l'École de Paris du management* (ref VA061291).

Yves Dubreil a travaillé pendant plus d'un an avec Dominique Christian<sup>2</sup>, un philosophe d'entreprise, qui a émis une théorie selon laquelle, pour qu'un projet fonctionne bien, il doit présenter la trame d'un conte russe : il y a un objectif inatteignable, la Bête qui veut épouser la Belle, un cheminement, un gros obstacle, des aides magiques et, finalement, la Bête va se transformer en Beau et pourra épouser la Belle. Finalement, disait-il à propos des projets Laguna et Twingo qu'il a étudiés, si le projet évolue bien selon cette trame, il a des chances de réussir tant au plan économique que psychologique. Cela a très bien marché avec la Twingo : c'était une voiture impossible, donc il y avait un obstacle dès le départ et c'est une voiture qui est devenue possible. Quand on a appliqué cette trame sur la Laguna, cela n'a pas marché et selon lui, c'est ce qui expliquerait que la Laguna n'a pas aussi bien fonctionné sur tous les plans. Donc, dans un projet, contrairement à un métier, on raconte une histoire, et c'est ce qui le rend passionnant.

### **Dangers et vertus des projets**

Si l'on compare métiers et projets en utilisant les cinq points retenus par Hofstede<sup>3</sup> pour comparer les cultures internationales, on constate, là encore, que métiers et projets sont aux antipodes l'un de l'autre. La distance hiérarchique est forte dans les métiers, faible dans les projets. L'incertitude est faible dans les métiers alors que, dans les projets, le risque est quotidien. Le degré d'individualisme est plus fort dans le projet, qui est fondamentalement égoïste puisqu'une fois le projet terminé on ne s'intéresse pas à ce qui se passe après, on n'appartient pas à une communauté comme dans le métier. Bien sûr, la masculinité, au sens traditionnel et hofstedien du terme, centrée sur l'efficacité et la réussite, est beaucoup plus forte dans le projet que dans les métiers et enfin, cela va de soi, l'opposition est également forte dans l'organisation temporelle, court terme/long terme.

Les vertus du projet sont bien connues : sur le plan organisationnel, produit et *process* sont décloisonnés. Mais on a vu apparaître, et c'est une difficulté pour les participants, une autre forme de frontière entre les actes techniques et la gestion, le planning par exemple.

Sur le plan individuel, le projet est extraordinaire parce qu'il redonne du sens en reliant l'acte individuel et la conséquence de cet acte au plan collectif et organisationnel. Il permet également une vision élargie de l'entreprise puisque, autour de la table, toutes les fonctions sont représentées. Mais il suscite aussi une difficulté évidente : après avoir travaillé quatre ans sur quelque chose qui a du sens, même si c'est générateur de stress, avec une évidence du résultat, en jouissant d'une grande autonomie en tant que seul représentant de mon métier, quand je quitterai le projet, il sera difficile de me proposer quelque chose d'aussi exaltant. À ce propos, certains parlent du passage de la lumière à l'obscurité. On est bien là dans une logique de l'extraordinaire et non plus dans la logique de reproduction propre aux métiers.

Un des dangers des projets sur le plan organisationnel est l'isolement progressif des individus, même si le Technocentre a contribué à l'atténuer puisque, dorénavant, tous les métiers sont réunis au même endroit. Il est cependant clair que, même si les participants aux projets sont intégrés dans une équipe, au sens fort du terme, ils se sentent également de plus en plus isolés par rapport au reste de l'organisation, ce qui n'est pas facile à vivre. Toutefois, le risque principal reste celui d'un manque de capitalisation puisque, lorsque le projet meurt, on passe tout de suite à autre chose et qu'il n'est pas évident de laisser aux individus un laps de temps pour respirer avant de repartir sur un autre projet. Enfin, les outils de gestion des ressources humaines (GRH) ne sont pas toujours adaptés et souvent totalement inapplicables. Par exemple, il est difficile de promouvoir verticalement quelqu'un qui a eu de très bons résultats sur un projet et souvent, c'est en le mettant sur un projet plus haut de gamme qu'on le fait monter statutairement.

---

<sup>2</sup> Dominique Christian, *À la recherche du sens dans l'entreprise... compter, raconter ? : La stratégie du récit* (Éditeur Maxima Laurent du Mesnil, 1999) ; Cf. aussi Thierry Boudès "Du reporting au raconting dans la gestion des projets", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol VII.

<sup>3</sup> Geert Hofstede, *Vivre dans un monde multiculturel* (Éditions d'organisation, 2006).

Les difficultés d'ordre individuel sont bien connues. Les conflits de rôles sont évidents : qui va évaluer ma performance ? Qui dois-je séduire, puisque j'ai deux chefs ? Quel rôle dois-je jouer ? Cette double appartenance est difficile à vivre, les évolutions de carrière sont très déstabilisées et les points de repère brouillés. Le participant à un projet peut ainsi se retrouver avec deux chefs, de niveaux hiérarchiques différents et/ou de natures différentes, l'un fonctionnel et l'autre hiérarchique.

Quand projet et métier se parlent bien, que les directeurs métiers s'entendent bien avec le directeur projet, qu'ils discutent des objectifs, se voient en tête-à-tête, alors le poids qui pèse sur les épaules des équipiers est relativement léger. Mais quand, pour des raisons politiques ou techniques, on se parle mal, c'est beaucoup plus difficile à vivre. Et ce sont alors moins les compétences des équipiers qui vont compter que le dialogue entre métiers et projets et la capacité des personnes à gérer ces confusions, ces contradictions, ces incongruités, etc.

Certains ont parlé de schizophrénie, ont dit que le projet rendrait fou. Sans aller à ces extrêmes, il n'est cependant pas rare d'être partagé entre son engagement projet et son engagement métier, et de s'interroger sur ce qui prévaut et sur comment faire pour dépasser un tel dilemme. Ce que l'on observe cependant, c'est que quelqu'un qui, sous une forme ou une autre, maîtriserait bien les langues, aurait vécu dans différents pays, aurait un père et une mère d'origines différentes, qui serait donc biculturel au sens très large, aura tendance à mieux s'en sortir dans les situations générées par les projets. J'ai même vu des gens, parce qu'ils avaient cette sorte de compétence linguistique ou culturelle, non seulement bien s'en sortir, mais mieux tirer leur épingle du jeu que s'ils n'avaient qu'un seul chef, car sachant jouer des ambiguïtés et renvoyer dos-à-dos métier et projet en fonction de leurs intérêts. Les compétences linguistiques et les compétences managériales seraient donc corrélées, mais ce n'est encore qu'une hypothèse à valider.

Les questions soulevées par la participation à un projet se posent en fait en amont, lorsque la personne se demande quelles sont ses perspectives. Le problème est qu'ensuite, elle ne pense plus à cette question parce qu'elle est enrôlée dans le projet et qu'elle oublie qu'il y aura un après-projet. Et le jour où l'après-projet arrive, il lui faut faire face à un vrai deuil, avec les cinq étapes classiques en psychanalyse, parce qu'il y a eu attachement puis arrachement. Le projet génère des émotions lourdes, parfois très positives, comme l'exaltation, ou parfois très négatives, comme la dépression. Ce sont des choses qu'il faut prendre en compte pour accompagner la personne et l'aider à gérer ses émotions. Sur ce point, Yves Dubreil a essayé de faire acter auprès de la GRH qu'il fallait prendre un petit temps, de trois à six mois, après un projet "P" avant de passer à un projet "P+1".

Certains acteurs estiment qu'il y a une domination de la culture et de l'organisation projet au détriment des métiers et que cela fait perdre les savoir-faire maison. « *Seule la caisse est encore faite chez Renault. Pour le reste, on est en train de perdre le savoir-faire en matière de conception parce que les projets encouragent la sous-traitance pour des raisons de coûts* », ai-je souvent entendu dire. « *On n'est plus dans sa maison, on est externalisé, on sous-traite, on n'a plus d'âme* » disent ceux qui se défendent de la domination du projet. Au contraire, ceux qui défendent les projets disent qu'il faut convaincre les ingénieurs orientés technique de la nécessité de s'ouvrir : « *La première révolution, c'est de leur faire comprendre que le but final, ce n'est pas de vendre un moteur ou une pièce détachée aussi belle et techniquement valable soit-elle, mais un équilibre complet* ». Le projet amène cette notion de client et d'équilibre.

Ces deux situations caricaturales sont cependant représentatives de ce désaccord sur ce qui doit l'emporter. Aujourd'hui, tout milite dans le sens du projet. Cela semble aller dans le sens de l'histoire mais les métiers ne l'entendent pas du tout de cette oreille. Une des difficultés majeures à résoudre, me semble-t-il, est de retrouver un travail, si possible à spectre large, après le projet dans ce contexte culturel tendu où les deux pôles sont en guerre larvée. Quelqu'un m'a dit : « *J'ai quatre chefs, c'est compliqué, ça n'est pas limpide. En fait, je n'ai pas de chef, je n'ai pas eu d'entretien d'objectifs. Quand j'ai des questions à poser, je ne sais pas vers qui me tourner.* » C'est le symptôme de la difficulté à porter toutes ces casquettes en

même temps et le signe qu'un véritable malaise subsiste toujours, vingt ans après l'implantation des projets chez Renault.

## DÉBAT

### Comment bien gérer ses chefs ?

**Un intervenant :** *Les salariés du Technocentre ont-ils chacun trois chefs ? Ont-ils un chef principal qui compte pour la promotion de leur carrière ou dépendent-ils vraiment de trois ou quatre chefs qui ont chacun leur logique propre et sans jamais savoir lequel sera décisif ?*

**Irina Juster :** Non, ils n'ont pas trois ou quatre chefs, ils en ont deux : métier et projet. Et c'est déjà bien compliqué. Chacun a un directeur de division qui est son patron hiérarchique, et pratiquement tout le monde a un deuxième chef, fonctionnel. En théorie, ils ont un pouvoir équivalent. Mais, parfois, les gens vivent la difficulté d'être rattachés à deux personnes de niveaux hiérarchiques différents et cela n'est pas simple à intégrer.

Par ailleurs, l'existence, certes non hiérarchique mais néanmoins très forte, de cette troisième dimension qui est le Comité de management régional (CMR), joue énormément. Votre intérêt personnel dans le cadre de l'organisation, en termes d'évolution de carrière par exemple, peut complètement aller dans le sens des demandes de la région. Quantité de jeunes voudraient, par exemple, partir en expatriation.

**Int. :** *Je ne perçois pas de réel antagonisme entre projet et métier mais plutôt un cycle de vie spécifique à la culture Renault. Cette introduction du mode projet fait plus ressortir les inconsistances de l'entreprise à un moment donné quant à l'alignement des intérêts des métiers et de l'intérêt collectif. Comme le projet est l'endroit où tout le monde débat, le travail en mode projet fait alors ressortir le problème de l'évolution de l'entreprise par rapport à son marché. Tout dépend ensuite de l'engagement des directions à former les gens à travailler en mode projet.*

**I. J. :** Cela fait 20 ans que Renault travaille par projets et je ne crois effectivement pas que la complexité vienne du mode projet. La compétitivité, la mondialisation, l'évolution de la vie entrent en jeu. Avoir deux chefs peut également être extrêmement bénéfique parce que, quand on n'a pas d'ordre précis et qu'on hésite, on prend le temps de l'analyse avant de décider. Je ne peux que constater avec bonheur que les gens se sont adaptés. Pour nous, l'enjeu actuel, c'est la troisième, voire la quatrième dimension. Et puis il y a cette ambiguïté entre projets et programmes. Pour moi la différence, qui a tout son sens, c'est que, justement, dans un programme coexistent d'une part la voiture que nous sommes en train de faire, les "restes" de la voiture qu'elle remplace et les gènes de la voiture qui va suivre, et d'autre part les autres voitures du même segment (ex. segment I : Twingo, Modus et Clio sont sous une même responsabilité). Un autre exemple pourrait être la Logan avec ses cinq modèles différents.

Enfin, les ressources humaines ont beaucoup évolué. J'en prendrai pour exemple le cas d'un collègue, issu du métier, qui est aujourd'hui directeur de programme en faisant partie d'une équipe transversale et qui est représentant des véhicules utilitaires dans un comité de management région. C'est quelqu'un qui a, à la fois, une grande expérience métier (et qui reviendra certainement vers le métier) et qui peut comprendre la pression qui pèse sur les gens dans un projet parce qu'il l'a vécue.

Mais surtout, nous sommes en transition. Le sujet d'actualité serait plutôt les ingénieries décentralisées : chez Renault Techno Romania, il y a 3 000 personnes ; chez Renault Techno China, 3 000 personnes ; chez Renault Techno India, 5 000 personnes et ainsi de suite. On n'en est plus à être dépaysé quand on va dans un projet et l'on ne craint plus de ne pas être repris dans le métier : aujourd'hui, on va en Chine et de là, on part sur un autre projet. La confusion vient du fait qu'il y a désormais plus de deux dimensions et qu'il va nous falloir quelques années pour digérer la troisième, voire la quatrième. L'organisation est porteuse et elle fonctionne, mais c'est plutôt de vivre le changement qui est difficile.

**Hédia Zannad :** C'est le mode matriciel qui le veut et non le mode projet. Chrysler avait une structure hiérarchique traditionnelle et l'a mise en horizontal : il n'y a plus que des projets et seuls quelques petits réservoirs de métier subsistent. Or, Chrysler ne rencontre aucun des problèmes que j'ai cités. C'est le choix d'optimiser les ressources, que Renault et 80 % de l'industrie automobile ont fait, qui est en cause. Le problème est entre performance économique et performance sociale. Si on décide d'optimiser les ressources et donc de faire du matriciel, il y a un coût psychologique énorme, qu'on le veuille ou non. C'est le design même de l'organisation qui est en cause, mais ce design est largement majoritaire aujourd'hui dans l'industrie.

**Int. :** *Certaines caractéristiques de l'industrie automobile induisent les difficultés auxquelles vous faites référence. Ces caractéristiques se développent en trois dimensions : un long passé taylorien, qui est la marque culturelle indélébile ; des techniques relativement simples et lisibles ; et une concurrence sauvage : dans ce domaine la moindre faiblesse tue. Pour EADS qui fabrique des missiles et des satellites, c'est tout à fait autre chose. Ce qui s'y applique parfaitement, par opposition à la dichotomie projet/métier, c'est l'analyse crozérienne : ils vivent dans une formidable incertitude. Le véritable chef, c'est le technicien qui sait. Il est à l'ultime pointe du progrès. Grâce à cela, il dispose d'un formidable pouvoir de négociation avec ses différents chefs. Dans tout ce qu'on lui demande, il prendra ce qui lui profitera le plus ! Chez EADS, pour décider malgré la grande autonomie de l'agent qui sait et le peu d'autorité des deux patrons, la solution, c'est la peur de la mort, bien réelle si le client se retire ou si on est écrasé par les pénalités. Dans l'environnement automobile, le chef style Dubreil fabrique des sauve-qui-peut. C'est cruel pour les troupes et induit parfois de grandes souffrances, mais c'est efficace. Cela étant, il y a quand même une énigme : certains s'en sortent apparemment sans douleur. Exemple : Toyota. Apparemment, chez eux, on est calme, les cadres sont prodigieusement efficaces. Tout le monde se dit : « Ils ont un truc ! » On dit : kaizen, autorité douce et ferme, etc. C'est quand même une énigme parce que partout ailleurs le sang coule. Chez eux, apparemment pas.*

**I. J. :** Yves Dubreil est une très forte personnalité qui faisait à sa façon et, puisqu'il réussissait, on le laissait faire. Aujourd'hui, à ma connaissance, ce style si personnel de management par le stress n'existe plus en tant que tel. Je dirais par contre qu'il s'agit désormais d'un management par l'adrénaline. Mais que c'est bon, l'adrénaline ! C'est ce qui fait qu'une équipe a envie de gagner ! Quand vous n'avez pas le temps de tout faire, vient un moment où vous n'avez plus le choix et où, finalement, vous faites tout, peut-être au prix de petites concessions, ici ou là. C'est le management par l'adrénaline : si ça doit se faire, ça se fera. Les directeurs de programmes sont généralement contre le fait d'allonger un délai, parce qu'ils pensent que cela coupe l'adrénaline. Il n'y a alors pas besoin de créer un conflit : on reste sur ses objectifs de coûts et de délais et puis, au dernier moment, peut-être fera-t-on l'impasse sur beaucoup d'autres choses. Mais globalement, on passera.

**Int. :** *Quelles sont les limites du pouvoir d'un chef de projet ? Est-ce qu'il peut faire des appels d'offres en dehors de l'entreprise ? Finalement, qui arbitre ?*

**I. J. :** Tout dépend des programmes. Un programme très international comme celui de la Logan, qui compte neuf sites de production dans le monde et qui va vers le million de véhicules vendus, tous territoires compris, oui, le directeur de programme, pour des raisons qui lui sont propres peut faire ce choix et faire appel à une ingénierie extérieure. On ne va pas lui contester ce droit. Maintenant, le directeur de programme du Trafic qui s'aviserait de ne pas consulter l'ingénierie Renault et passerait directement un contrat de sous-traitance, là, je crains qu'il n'ait pas la même approbation !

### **Savoir-faire et fiertés d'être Renault**

**Int. :** *La finalité d'un motoriste a toujours été de faire des meilleurs moteurs. Les métiers techniques ont des fiertés techniques parce qu'ils savent faire des choses que les autres ne font pas. Le projet a pour but de construire une voiture, ce qui est différent. Dans les propos*



*d'acteurs que vous rapportez, on entend : « Je perds ma fierté technique parce qu'on confie mon métier à d'autres. »*

**I. J. :** Pour ma part, j'étais dans l'équipe de négociation qui a acheté Dacia. Je suis très fière d'avoir introduit une nouvelle marque dans le patrimoine de Renault. Et aujourd'hui, quelqu'un qui peut vous dire : *« Je suis le patron de la Logan, j'ai neuf sites d'industrialisation dans le monde, je la fais avec X sous-traitants et il y a quantité d'innovations sur mon programme ! »* affiche une grande satisfaction, tout aussi grande que peut l'être celle de l'ingénieur qui a réalisé un turbo à aubes ! Le fait de trouver des motifs de fierté dans cette plurivalence fait partie du monde moderne.

**Int. :** *Quel est le rôle de l'informatique dans cette complexité ? Aide-t-elle ou augmente-t-elle cette complexité ?*

**I. J. :** C'est une question délicate ! Les moyens informatiques peuvent-ils faciliter l'existence d'une organisation matricielle ou d'une organisation à trois ou quatre dimensions ? Peuvent-ils aider à prendre en compte les différences culturelles ? Je ne sais toujours pas, même après huit ans d'alliance avec Nissan, de travail en commun et d'expériences partagées à travers les *cross company teams*. L'une de ces équipes, constituées métier par métier ou projet par projet, traite des systèmes d'information. Cela part du fait banal que, si je vais chez Nissan au Japon, je veux pouvoir consulter mes mails sur mon micro-ordinateur, pour aller au fait plus complexe qui est : nous voulons une plate-forme commune pour deux véhicules, par exemple. Il n'est pourtant toujours pas possible pour chacun des deux partenaires de lire leurs fichiers respectifs, nos systèmes ne sont pas encore totalement compatibles, certaines interfaces ne fonctionnent toujours pas parfaitement. La logistique de nos approvisionnements serait également plus simple si on partageait le même système de commande, et ainsi de suite... Ces systèmes n'existent pas aujourd'hui. Bien sûr nous avons évolué et nous ne sommes plus dans deux mondes différents mais pourquoi, depuis huit ans, n'avons-nous pas réussi à mieux faire ?

**H. Z. :** C'est identique pour la fonction ressources humaines. Les fonctions supports comme les ressources humaines ou l'informatique devraient aider mais, dans les faits, c'est plutôt suiveur. On a nommé un chef de projet RH, mais sans succès, parce que les RH n'avaient ni le rythme d'un projet, ni la même logique.

**Int. :** *La complexité de l'objet automobile n'a plus rien à voir en 2008 avec ce qu'elle était en 1990. Avec les systèmes électroniques, on est obligé de travailler avec une ingénierie système qui s'est considérablement développée et complexifiée tant il y a désormais d'interactions entre toutes les fonctions. On ne peut plus traiter cela par un système matriciel et l'on est obligé de repenser d'autres systèmes. C'est pourquoi, comme ce sont les gens des métiers qui élaborent les technologies, les valident et les apportent aux projets, il faut mener une nouvelle réflexion, non seulement dans l'automobile mais aussi dans d'autres secteurs, sur comment dépasser le système projet/métier et réinventer un système intégrant un retour des métiers. La technologie fait partie de la stratégie de l'entreprise alors que le projet n'est que l'application tactique des choix d'une direction générale. La technologie a des périodes d'évolution plus longues que celles d'un projet. Je pense que dans les années qui viennent on ne parlera plus d'opposition projet/métier mais on verra une fusion des deux.*

**I. J. :** Mon message en venant ici est que, de toute façon, ce clivage métier/projet est dépassé. Par contre, chez Renault, nous n'en sommes pas à la refonte que vous décrivez, avec un retour vers des métiers, sans doute en raison de nos spécificités culturelles. Nous avons dépassé le stade des difficultés organisationnelles du projet. Actuellement nous essayons de gérer cette troisième dimension du management par régions, de voir si elle peut fonctionner ou si, avec l'apparition des dimensions stratégiques il faut effectivement une nouvelle refonte. Je ne peux vous dire qu'à ce jour nous avons une solution. Mais notre point de départ est clairement une organisation, non pas matricielle, mais tridimensionnelle. Les comités de management des régions nous ont donné une certaine expérience. Et, dans ce cadre, la compréhension des différences culturelles est vraiment fondamentale.

**H. Z. :** Le projet ne fait qu'accélérer le mouvement d'externalisation. Quelqu'un qui a une fierté métier va en faire porter la responsabilité aux projets. Ce qui peut être objectivement fondé ou relever d'une recherche d'un bouc émissaire.

Quant à la gestion par le conflit, on parlait chez Renault de conflits pauvres et de conflits riches. Les premiers sont d'ordre politique : ce sont des conflits de pouvoir, sans grand intérêt même s'ils peuvent être nécessaires. Ils ont tendance à s'amenuiser. Les conflits qui m'intéressent davantage, les conflits riches, sont des conflits de fond, fonctionnels et ceux-là persistent parce qu'ils sont consubstantiels du projet et d'une nature supérieure à ceux que l'on observe dans la structure métier. Si Yves Dubreil gérait par l'adrénaline, c'est que le projet Twingo, le premier chez Renault, risquait de mourir avant même d'exister si on ne faisait pas ce qu'il fallait. Les gens en ont été très marqués et ils ont majoritairement demandé à vivre la même chose sur le projet Laguna. Mais il n'y avait plus assez d'adrénaline et beaucoup trop de stress : les résultats n'ont pas été au rendez-vous.

**I. J. :** Ce qui est intéressant, et tout le monde en est bien conscient jusqu'au niveau du terrain, c'est que la seule chose qui nous reste, c'est notre savoir-faire. La Chine produit moins cher que nous, a la matière première à moindre coût, utilise une main-d'œuvre meilleur marché. Qu'est-ce qui leur manque ? Le savoir-faire ! Si on perd notre savoir-faire, on aura tout perdu et le monde occidental connaîtra le déclin. Or, aujourd'hui, ce qui intéresse les Chinois, ce n'est pas notre savoir-faire projet mais notre savoir-faire métier. C'est vrai dans le domaine des voitures comme dans celui des missiles ou des avions.

**Int. :** *Vous avez surtout parlé du Technocentre de Renault qui concentre un siècle d'histoire des métiers et des ingénieries et deux décennies de savoir-faire projet. Renault crée dans le monde des nouveaux technocentres, en Inde ou ailleurs. Est-ce que ces nouveaux technocentres sont construits sur le même modèle ? Est-ce qu'on en profite pour aborder différemment ce dilemme projet/métier ?*

**I. J. :** Heureusement, ils ne nous suivent en rien. Peut-être est-ce le signe que l'esprit Renault est en train de se perdre, mais c'est heureux qu'ils n'en fassent rien. Imaginez que l'on arrive en conquérants avec nos habitudes Renault, nos méthodes de fonctionnement : les gens, là-bas comme ici, ont leur fierté. Ils ont très bien réussi sans nous jusque-là et on ne va pas les coloniser ! Et puis, si ce n'est pas avec nous qu'ils signent, ce sera avec un autre constructeur. Alors, on ne fait que ce sur quoi on s'est préalablement entendus. Nous avons de longues négociations où nous nous expliquons et où ils nous expliquent pourquoi notre programme matriciel ne peut pas marcher chez eux, parce qu'ils sont trop jeunes, parce que leurs salariés commencent à peine à mieux gagner leur vie, parce qu'ils faisaient des *rickshaws* avant de faire des voitures avec nous, etc. C'est effectivement intéressant qu'ils puissent fonctionner par programme mais c'est une autre discussion. Donc, ces trois technocentres seront très différents les uns des autres et très différents du mode de fonctionnement du Technocentre en France. Alors, on s'adapte, on apporte nos savoir-faire mais, dans une alliance, il faut s'enrichir en apprenant des savoir-faire de l'autre.

**Int. :** *En plus des quatre dimensions déjà mentionnées, il en existe une cinquième qui est le cas particulier des projets menés avec un partenaire étranger et qui oblige à évoluer tant dans la culture de métier que dans la culture de projet. Lorsqu'on a conçu le Trafic avec General Motors, il a fallu réaliser des essais de freinage. Dans un premier temps parce que Renault et General Motors n'avaient pas du tout la même conception d'un essai de freinage. Il leur a fallu se réunir pendant une journée pour définir un protocole d'essai commun, bien que non validé par les métiers du freinage de chaque partie. À cette occasion, ils ont inventé une nouvelle dimension métier. De même, ils se sont rendu compte que pour travailler avec General Motors, il fallait que Renault mette davantage de bureaucratie dans le projet, ce qu'ils ont appelé la bureaucratie efficace, et qu'il fallait davantage formaliser les choses.*

**I. J. :** Cela rejoint ce que je disais tout à l'heure sur la dimension culturelle. Lorsque je vais en Iran, je mets mon foulard, personne ne me serre la main mais, par contre, ils écoutent tout ce que je dis. La directrice technique de notre partenaire en Iran est une femme portant le

foulard mais dont l'autorité est parfaitement reconnue dans l'usine. C'est intéressant à comparer avec Nissan, société mature et évoluée, où l'on me serre la main mais où l'on ne parle qu'avec mes collaborateurs parce que l'on ne me reconnaît pas d'autorité en tant que femme...

#### Présentation des oratrices :

Irina Juster : entrée chez Renault en 1987 en tant qu'ingénieur études et développement, suit une formation Business & Administration qui la conduit en 1991 à prendre la charge de la gestion des bureaux d'études associés (décentralisés) de Renault ; en 1994, s'ajoute à cette charge celle de la gestion de la sous-traitance d'ingénierie ; elle rejoint en 1998 la Direction des opérations internationales Renault et travaille dans un premier temps dans l'équipe de négociation Dacia puis sur différents sujets, notamment en Asie du Sud-Est ; elle rejoint la Division des véhicules utilitaires en 2002, et depuis occupe le poste de directeur des Partenariats et du Développement International, tout en assurant le rôle de pilote du CCT LCV (*Cross Company Team for Light Commercial Véhicules*) dans le cadre de l'Alliance Renault Nissan.

Hédia Zannad : professeur associé au sein du groupe ESC Rouen ; titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion et d'un Master en Psychologie Sociale, elle a travaillé pour la direction du Conseil en management de Renault durant quatre ans et est l'auteur de plusieurs chapitres d'ouvrages et articles académiques dont les derniers sont : *La gestion des ressources humaines dans les projets industriels* (*Revue de GRH*, n° 68, Avril-Mai-Juin 2008) ; *Discussion autour des compétences individuelles en management de projet*, in Dupuich-Rabasse, F. (Dir) *Management et gestion des Compétences* (L'Harmattan, 2008).

Diffusion octobre 2008