

**PROPOSITION DE COMMUNICATION POUR LA
CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATEGIQUE,
13-15 MAI 1996**

AUTEURS :

Franck AGGERI, maître-assistant à l'Ecole des Mines de Paris et chercheur
au CGS

Armand HATCHUEL, professeur à l'Ecole des Mines de Paris et Directeur-
adjoint du CGS

INSTITUTIONS :

Centre de Gestion Scientifique (CGS), Ecole des Mines de Paris

ADRESSE :

62, Bd Saint-Michel 75006 PARIS

TITRE DE LA COMMUNICATION :

LA FORMATION DE LA STRATEGIE EN SITUATION
D'INNOVATION
Le cas du recyclage automobile chez Renault

STATUT DE LA PROPOSITION :

Recherche aboutie

LA FORMATION DE LA STRATEGIE EN SITUATION D'INNOVATION

Le cas du recyclage automobile chez Renault

INTRODUCTION

Le recyclage des déchets solides est un sujet d'actualité. Dans la filière automobile, les industriels se sont engagés vis-à-vis des pouvoirs publics français et européens à développer le recyclage de leurs véhicules hors d'usage. L'objectif visé dans les accords cadres qui ont été signés est l'émergence d'une nouvelle économie du recyclage dans laquelle seraient échangés des matériaux qui ont été préalablement démontés sur les véhicules hors d'usage puis recyclés et qui viendraient se substituer aux matières vierges. Pour faire aboutir une telle « innovation de marché », les nombreux acteurs qui interviennent depuis la conception jusqu'à la démolition des véhicules déploient leurs efforts dans trois directions : le développement de nouvelles technologies (de démontage des véhicules et de recyclage des matériaux), la découverte de nouveaux débouchés pour ces matières recyclées, et la conception de voitures plus recyclables.

Toutefois, au delà des slogans, la montée en puissance de cette économie se heurte à des contraintes techniques et économiques fortes. Les dépasser suppose que se mettent en place dans les firmes des stratégies et des actions dont les ressorts sont encore mal connus.

Comment les entreprises s'adaptent-elles à ces nouvelles contraintes ? Quelles stratégies et quelles organisations mettent-elles en oeuvre pour développer de nouvelles technologies de recyclage, pour concevoir des voiture plus recyclables et pour inventer de nouvelles sources de profit ?

Avancer des éléments de réponse à ces questions suppose d'analyser finement le processus de construction de la stratégie des entreprises. Nous avons eu l'opportunité de suivre ce processus de l'intérieur en participant à une recherche-intervention de longue durée chez Renault, commencée en 1991 et qui se poursuit actuellement, où nous avons pu cotoyer toutes les questions relatives au recyclage depuis la phase de négociation avec les pouvoirs publics en passant par la mise en oeuvre d'ateliers pilotes de démontage des véhicules hors d'usage, de filières expérimentales de recyclage jusqu'à la prise en compte de la contrainte de recyclabilité pour la conception de futurs véhicules. De par cette opportunité, nous avons ainsi été amenés à rencontrer des interlocuteurs de différentes entreprises se situant à différents niveaux hiérarchiques.

Dans ce contexte, il est particulièrement intéressant d'analyser la formation de la stratégie des entreprises pour comprendre le processus d'innovation en matière de

recyclage. D'une part, ce processus met aux prises différents acteurs (industriels, pouvoirs publics) aux intérêts et aux rapports potentiellement conflictuels et d'autre part, l'engagement des entreprises dans le développement d'une économie du recyclage résulte bien d'un choix délibéré. Nous allons styliser le processus de formation de la stratégie de Renault en étudiant les différences que nous percevons par rapport à la littérature sur le sujet. L'analyse de ce processus stratégique nous permettra de comprendre les modalités de pilotage du processus d'innovation par les firmes, c'est-à-dire leur capacité à construire une économie du recyclage viable et à éviter de ce fait, l'intervention ultérieure des pouvoirs publics.

I. LES ENJEUX DU RECYCLAGE¹

Qu'entend-on par recyclage ? Il s'agit de prolonger la vie des matériaux en les réutilisant comme matière première dans de nouveaux cycles de production lorsque le produit dans lequel ils sont incorporés arrive en fin de vie. L'automobile est déjà recyclée pour près de 75%, ce qui correspond à la part métallique du véhicule que récupèrent les broyeurs pour la vendre aux affineurs et aux sidérurgistes. Jusqu'à présent, le reste du véhicule après broyage était mis en décharge. Il s'agit d'un magma que l'on a coutume d'appeler RBA (Résidu de Broyage Automobile) et qui consiste en un mélange de différents matériaux (verre, matériaux composites plastiques, caoutchouc, tissus, liquides, métaux lourds,...). Au début des années 90 les pouvoirs publics ont décidé de s'attaquer à cette source de pollution et ont décidé de promouvoir le recyclage comme solution alternative à la mise en décharge.

Depuis mars 1993, les industriels du secteur automobile (constructeurs, fabricants de matériaux, équipementiers, démolisseurs, broyeurs) ont signé avec le gouvernement français un accord cadre dans lequel ils s'engagent à respecter collectivement des objectifs de valorisation² de leurs véhicules à partir de 2002. Un premier objectif est d'atteindre 85% de valorisation en 2002 sur les véhicules hors d'usage (contre 70 à 75% aujourd'hui). Un deuxième objectif stipule que les véhicules mis sur le marché à partir de 2002 devront présenter un niveau de recyclabilité supérieur à 90%, ce qui laisse supposer que la conception des véhicules devra également participer à l'effort de recyclabilité. Des accords similaires ont été signés en Grande Bretagne, en Espagne, en Allemagne ou aux Pays Bas. De plus, une directive plus sévère pour les constructeurs (qui seraient tenus pour seuls responsables) doit sortir en 1996.

Pour respecter ces objectifs les industriels du secteur, et les constructeurs en particulier, doivent développer le recyclage des matériaux non métalliques (plastiques, verres, fluides, élastomères). La question prend d'autant plus d'ampleur que la part de ces matériaux n'a pas cessé d'augmenter dans les véhicules récents (3% de plastiques sur un véhicule en 1970, 15% en moyenne aujourd'hui), ce qui rend l'atteinte des objectifs

¹ Pour une présentation plus complète du processus historique qui a donné lieu à l'introduction de ce paramètre, notamment la genèse du processus réglementaire, voir Aggeri et Alii (1995).

²La notion de valorisation se distingue de celle de recyclage par le fait qu'elle tolère aussi la valorisation énergétique.

réglementaires encore plus problématique. Même si au niveau du laboratoire on sait recycler un certain nombre de matériaux : les thermoplastiques, le verre et les fluides, il en va différemment pour ce qui est du niveau industriel.

Plusieurs obstacles techniques et économiques se présentent. D'une part, les qualités mécaniques et d'aspect exigées par les constructeurs sont telles qu'il est très difficile d'obtenir à partir de matières recyclées les mêmes caractéristiques que les matériaux vierges utilisés dans l'automobile. Même pour des applications moins nobles (débouchés dans d'autres produits, dans les revêtements routiers,..) pour que les matériaux puissent être valorisés certaines conditions de pureté et d'homogénéité doivent être garanties. En bref, il est nécessaire d'éviter tout mélange entre matériaux et toute pollution (peinture,..) ; ce qui suppose de démonter avant broyage les pièces dont on veut recycler les matériaux, puis de trier, de laver, et de séparer les différents matériaux qui composent ces pièces.

Ces conditions de démontage et de pureté des matériaux sont aujourd'hui entravées par l'évolution dans la conception des véhicules récents. On pourrait résumer les tendances observables sur les nouveaux véhicules en disant que la variété des matériaux utilisés ne cesse d'augmenter, de même que les assemblages complexes de matériaux (difficilement démontables) et les matériaux composites. En forme de boutade, on peut donc affirmer qu'une 2 CV est infiniment plus recyclable³ qu'un véhicule actuel, pour la bonne et simple raison qu'elle est surtout constituée de métal et d'une faible variété de matériaux facilement accessibles et démontables.

Par ailleurs, l'essor du recyclage est aussi entravé par des raisons économiques qui tiennent à l'absence de filières de valorisation constituées et à une rentabilité a priori incertaine qui n'incite pas forcément des acteurs potentiels à investir dans le domaine.

Pour surmonter ces contraintes fortes, les industriels du secteur automobile ont lancé des actions tous azimuts : création de centres de démontage des VHU, recherches de nouvelles techniques de recyclage, lancement en partenariat de nouvelles filières de valorisation (recyclage et valorisation énergétique), actions au niveau de la conception des véhicules pour améliorer leur recyclabilité.

Cette diversité des axes de développement se justifie pleinement par la forte incertitude qui pèse sur les résultats. Ne sachant pas au départ si une voie technologique permettra à elle seule de respecter les objectifs réglementaires, il est cohérent « de ne pas mettre tous les oeufs dans le même panier ».

Pourtant, certains constructeurs (PSA par exemple) furent à un moment donné tentés de tout miser sur la valorisation énergétique en cimenterie. Mais les risques d'une telle stratégie apparurent rapidement trop élevés. D'une part de sérieuses incertitudes

³A ce stade, il est important de différencier le "recyclé" qui correspond à un état de fait, du "recyclable" qui correspond à l'anticipation d'un résultat par rapport à un référentiel de traitement des véhicules en fin de vie.

techniques continuent à prévaloir au plan technique sur la capacité à retirer du RBA les polluants (métaux lourds et chlore) qui permettraient à celui-ci de passer les cahiers des charges des cimentiers. D'autre part c'est un mode de valorisation qui est menacé dans certains pays, en Allemagne par exemple. Enfin, elle est soumise à des normes réglementaires sur les émissions de plus en plus sévères qui en renchérissent le coût. Enfin, la rentabilité de l'opération est d'autant plus incertaine que les cimentiers ont tendance à adopter un comportement opportuniste vis-à-vis des producteurs de déchets. En effet, face à des secteurs industriels qui cherchent à valoriser leurs déchets, les cimentiers ont tendance à faire payer de plus en plus cher l'accès à leurs installations.

Avant d'analyser la genèse de la stratégie particulière de Renault en matière de recyclage, il est nécessaire de revenir dans un premier temps sur les grilles théoriques qui permettent d'illustrer ce processus de formation de la stratégie.

II. COMMENT ANALYSER LA FORMATION DE LA STRATÉGIE ? LE CHOIX D'UNE APPROCHE GÉNÉALOGIQUE

Dans le domaine de la stratégie, co-existent plusieurs traditions de recherche (voir Martinet, 1990). A ce propos, A.Pettigrew (1990, 1992) constate que les travaux en stratégie ont trop souvent ressemblé à un exercice de statique comparative dans lequel sont recherchés des rapports de contingence entre le positionnement stratégique et les ressources clés mobilisées par les entreprises, et leurs performances dans différents environnements. Pour aboutir à un tel résultat, les chercheurs isolent certaines caractéristiques de la stratégie des entreprises, indépendamment du contexte dans lequel elles ont émergé, sans toujours prendre garde à la pertinence réelle de telles manipulations. Il dénonce également le piège intellectuel qui a consisté à découper la recherche en stratégie entre recherche sur le contenu et recherche sur les processus.

En réaction, Pettigrew (voir aussi Van de Ven, 1992) milite pour une approche plus dynamique, contextuelle et processuelle de la formation de la stratégie. Il considère notamment que « la recherche en stratégie doit s'orienter vers des compétences d'artisan et les méthodes de l'historien ». p.6, 1992. Il donne quelques indications sur les points clés que doit mettre en oeuvre le chercheur dans une telle démarche. Le chercheur doit étudier les processus à travers plusieurs niveaux d'analyse qu'il s'agit de relier ensemble; il doit mettre en évidence les interdépendances temporelles dans les phénomènes qu'il étudie ; il doit chercher à expliquer comment le contexte structure l'action et comment celle-ci modifie en retour le contexte ; enfin, il doit relier l'analyse du processus aux outputs de celui-ci.

Pour mener à bien une telle démarche, il estime que la méthodologie de recherche doit être adaptée à l'objectif poursuivi. Pour cela, il considère qu'une approche longitudinale est nécessaire. Celle-ci doit être de longue durée, s'appuyer sur un recueil de données historiques et sur un travail de terrain.

Des approches similaires sont de plus en plus répandues en sciences sociales. Le CGS pratique d'ailleurs depuis longtemps des recherches de ce type (pour plus de détails, le lecteur pourra se référer à Moisdon, 1984 et Hatchuel, 1995).

Sur l'exemple qui nous intéresse, nous préférons parler d'approche généalogique pour qualifier le fait que l'analyse sera centrée sur la genèse d'un processus particulier dont on essaiera de reconstituer la cohérence dans son déroulement historique. Des liens de causalité seront recherchés. En revanche, de par l'ampleur des informations à recueillir et à recouper, il sera souvent plus difficile d'effectuer des comparaisons systématiques avec d'autres entreprises et d'autres cas.

L'inadaptation des grilles d'analyse de la stratégie aux situations d'innovation

Même si les grands principes de la démarche ont été définis, il reste à savoir quelles grilles théoriques pourraient être mobilisées pour étudier le cas du recyclage.

La littérature en stratégie fournit une grande variété de telles grilles d'analyse. Ces grilles ont beaucoup évolué ces dernières années depuis la vision instrumentée, mécaniste et hiérarchique de la planification stratégique (Ansoff, 1989) pour aboutir à la vision plus culturaliste et inductive du "management stratégique" (Avenier, 1988, Mintzberg, 1993, Koenig, 1990). L'une mettant en avant le rôle des systèmes formels de planification, alors que l'autre insiste sur l'habileté des dirigeants (Quinn, 1980), sur la culture plus ou moins stratégique de l'entreprise, sur la capacité des dirigeants à intégrer les compétences et les suggestions des membres de l'organisation, sur leur capacité à anticiper les menaces et opportunités de l'environnement et à savoir exploiter ses propres forces (Porter, 1986). La vision du management stratégique met l'accent sur le savoir-faire des dirigeants et la vigilance par rapport à un environnement hostile. Cette littérature s'est aussi intéressée surtout à la stratégie globale de l'entreprise (Corporate Strategy) dans des contextes stabilisés, sous l'angle du positionnement stratégique par rapport à des marchés existants (BCG, Porter) et pas tellement à des stratégies dans des situations d'innovation.

D'autres études ont mis en évidence certaines caractéristiques du processus stratégique comme la contingence par rapport à un certain nombre de variables : la structure (Burgelman et Sayles, 1987) ou l'histoire (échecs et réussites passées), son caractère itératif, c'est-à-dire les allers et retours indispensables entre le sommet hiérarchique et la base pour formuler et reformuler une stratégie cohérente (Bower, 1983). Ce sont là des caractéristiques assez générales des processus d'innovation mais dont il convient de ne pas oublier les conditions historiques qui leur ont donné naissance.

Ce type de grille nous semble malgré tout assez peu approprié aux situations d'innovation. En effet, les produits et marchés n'existent généralement pas, les concurrents sont mal connus, leurs stratégies encore moins, les capacités d'action de l'entreprise sont difficiles à cerner, de même que ses buts si bien que l'analyse des menaces et opportunités de l'environnement et de ses propres forces et faiblesses n'a guère de sens.

Plus fondamentalement, ces grilles d'analyse postulent un découpage arbitraire entre l'entreprise et son environnement. Cette distinction est critiquable parce qu'elle néglige le fait que loin d'être indépendants ces deux univers se façonnent mutuellement par le jeu d'interactions et de liens formels et informels à tous les niveaux hiérarchiques des entreprises. En effet, cette construction collective d'un environnement maîtrisé ne se réalise pas seulement au niveau des sphères dirigeantes mais également par une interpénétration de tous les niveaux des entreprises. Cette constitution de réseaux d'acteurs est de plus en plus caractéristique du mode de fonctionnement de pans entiers de l'économie japonaise, par exemple (Voir Aoki, 1988). Dans ce cadre, comprendre la formation de la stratégie nécessite d'étudier la formation de ces réseaux et leur rôle dans la réduction de l'incertitude.

Les enseignements de travaux plus anciens

Dans "l'acteur et le système"⁴, M.Crozier et E.Friedberg refusent cette distinction entre l'organisation et son environnement. Pour eux, l'organisation n'est pas une donnée mais un construit, les règles du jeu organisationnel résultant du produit d'interactions entre acteurs ou groupes d'acteurs. Dans cette perspective, pour comprendre la stratégie d'une organisation il faut comprendre celle des acteurs mais également les contraintes que fait peser sur eux "le système". Ce système n'est pas une donnée immuable mais évolue, notamment en fonction des changements de l'environnement. L'environnement n'a pas des caractéristiques objectives. Il est au contraire médiatisé par différents mécanismes au sein de l'entreprise. Parmi ceux là, certains acteurs (les relais) jouent spécifiquement ce rôle d'interface entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.

Ces auteurs préconisent également d'étudier les processus de décision stratégiques selon une méthode analytique inspirée du modèle de la rationalité limitée de Simon :

"Pour comprendre le choix d'une décision, il faut définir les options qui s'offraient séquentiellement à lui (au décideur) du fait de la structuration du champ et analyser quels sont les critères qu'il utilisait consciemment ou inconsciemment pour accepter ou refuser ces options". M.Crozier et E.Friedberg (1977, P.230-231).

Cette méthode nous paraît adaptée à l'approche généalogique que nous avons adoptée. Elle nous paraît fructueuse pour montrer certains des aspects du processus de formation de la stratégie et éviter les effets simplificateurs des rationalisations a posteriori. Plusieurs travaux historiques fouillés ont suivi une démarche similaire.

Les travaux de Chandler sur le passage de la structure fonctionnelle à la structure multi-divisionnelle gardent encore toute leur actualité (stratégie et structure, 1972). Il illustre par exemple, de manière très convaincante, le processus stratégique qui a

⁴L'ouvrage est surtout connu pour le thème de "l'analyse stratégique", qui s'applique à tous les niveaux de relations dans l'entreprise. Mais les auteurs abordent également le thème de la stratégie d'entreprise lorsqu'ils évoquent la question de l'évolution du "système" dans lequel se meuvent ces acteurs. C'est à cette occasion qu'ils posent la question fondamentale de savoir comment se fait la médiation entre l'entreprise et son environnement.

conduit la direction de Du Pont de Nemours à modifier son organisation aux débuts des années 20. Confrontée à une crise grave, il a fallu que se réunissent trois commissions différentes d'experts, concluant toutes à la nécessité d'abandonner l'organisation fonctionnelle, pour que le comité de direction mette finalement en minorité le PDG et entérine le passage à l'organisation multi-divisionnelle (mise en place de départements fonctionnels, création d'une direction générale et création de systèmes d'information) au terme d'un processus qui aura duré plus d'un an. Le résultat du changement de structure fut rapide puisque toutes les filiales qui perdaient de l'argent étaient bénéficiaires deux ans plus tard.

G.Allison (1971) a analysé du point de vue américain, le traitement de la crise des missiles de Cuba (1962). On se souvient que les américains ayant découvert que les soviétiques voulaient implanter des missiles à Cuba, imposèrent un blocus naval de l'île qui fit reculer finalement Kroutchev. Allison analyse le processus de décision ayant conduit Kennedy à choisir l'option du blocus naval. Il montre comment derrière une décision stratégique qui avait apparemment tous les aspects d'un modèle de décision rationnelle (plusieurs scénarios avaient été envisagés et testés par un groupe de crise : ne rien faire, négocier, offensive diplomatique, aérienne, blocus naval,...), le processus était en fait beaucoup plus complexe qu'il n'y paraissait. Toutes solutions possibles n'avaient pas été explorées et les solutions envisagées n'avaient d'ailleurs pas été inventées par les experts mais correspondaient aux plans préalables réalisés par les différentes administrations compétentes, des erreurs d'information avaient influencé le processus de choix et surtout la délibération avait résulté d'un processus politique complexe au terme duquel la solution respectait plus un critère de satisfaction ou de compromis entre des points de vue assez différents (chaque représentant défendant souvent sa solution), qu'un critère d'optimisation.

D'autres études exemplaires auraient pu être mobilisées (Par exemple Pettigrew, 1985 sur l'histoire d'ICI ou G.Johnson, 1988 sur l'histoire de l'entreprise Cooper) mais ces deux cas éclairent quelques uns des traits du processus de formation de la stratégie. L'exemple de la Du Pont de Nemours illustre bien que le diagnostic d'une situation et l'acceptation des changements ne se fait pas naturellement dans les entreprises. Chandler décrit le lent processus collectif de transformation des représentations que se font les acteurs de la situation de l'entreprise. L'enfermement initial des dirigeants, dans ce que certains appellent un "paradigme cognitif" (G. Johnson), c'est-à-dire un ensemble de croyances relativement répandues dans l'organisation et tenues pour vraies, ne se débloque que grâce à l'intervention d'experts qui vont produire un diagnostic et construire progressivement une solution qui seront jugées en fin de compte acceptables par les dirigeants. Ces experts ont agi comme des médiateurs ou comme des "relais" entre l'entreprise et son environnement. Ils ont réussi à réduire l'incertitude et rendre l'environnement intelligible, en créant de nouvelles visions partagées.

L'exemple de G.Allison présente un processus de décision de nature plus politique et marqué aussi par la rationalité limitée des acteurs. En effet, loin du modèle rationnel, les acteurs ont raisonné séquentiellement sur des options structurées par le contexte

organisationnel dans lequel ils évoluaient (leur administration d'origine, les routines et les modes de pensée qu'elles véhiculaient).

D'autres auteurs sont allés plus loin en essayant de synthétiser les caractéristiques du raisonnement stratégique. J.P.Ponssard résume par exemple la rationalité du processus stratégique par les traits suivants :

"La rationalité est "interactive", (elle met en jeu plusieurs acteurs) ce qui veut dire que définir une stratégie pour l'un n'a de sens que si on est capable de définir une stratégie pour les autres ; elle est "interprétative" : elle intègre l'ensemble des connaissances acquises à travers l'observation et l'analyse du passé. Elle est "adaptative" : elle évolue par saut, elle est donc statique par morceaux, le saut s'effectuant au moment où une nouvelle interprétation du passé paraît mieux correspondre aux données. La rationalité est "incomplète" : quelle que soit la volonté de certains acteurs, ils ne peuvent s'engager de manière irréversible à respecter un plan." (Ponssard, stratégie d'entreprise et économie industrielle, 1988, p.12).

Cette description nous semble bien camper le raisonnement stratégique et les caractéristiques du "jeu stratégique" (nous empruntons l'expression à M.Crozier). En effet, elle synthétise d'une manière très concise les différentes influences de la stratégie: la théorie des jeux (l'aspect interactif), la sociologie politique et les théories des organisations : la rationalité limitée de l'acteur pris dans un "système", c'est-à-dire évoluant dans un contexte historique et organisationnel particulier.

La formation de la stratégie dans les situations d'innovation : le rôle de l'apprentissage comme condition préalable au bon déroulement du jeu stratégique

Si toutes ces caractéristiques nous paraissent pertinentes pour comprendre la stratégie, la littérature, nous semble-t-il, insiste encore trop peu sur le rôle de l'apprentissage et sur les modalités de cet apprentissage pour expliquer la formation de la stratégie. Quelques travaux récents y font référence (Voir par exemple Ingham, 1994). Mais même lorsque cet aspect est pris en compte dans la littérature, il y a l'idée que l'apprentissage est orienté grâce à la formulation initiale d'un but ou d'un plan.

Cette hypothèse est parfaitement contestable, car elle suppose que les dirigeants de l'entreprise ont une idée, même vague, des grandes alternatives qu'elle peut poursuivre, et des conséquences de ces choix. Or, dans une situation d'innovation, tous les repères traditionnels de l'analyse volent en éclat. Ainsi, on peut considérer l'incertitude comme radicale, c'est-à-dire qu'il est bien souvent impossible au départ de définir aussi bien l'ensemble des stratégies envisageables pour soi-même (puisqu'il faut les découvrir) que l'ensemble des stratégies des autres (les états de la nature) ; l'identité des adversaires n'étant même pas forcément connue au début du processus. Dans ce contexte, formuler le moindre objectif initial est en soi une stratégie beaucoup trop risquée car elle peut conduire à engager de manière irréversible le processus d'innovation dans des voies sans issues.

Dans ces conditions, la stratégie est-elle vouée à n'être qu'émergente ? Certainement pas, dans la mesure où les dirigeants ont la possibilité de « payer pour voir », c'est-à-dire de déléguer à d'autres le soin de défricher la question, d'accumuler les connaissances et les expériences qui faciliteront des décisions futures. Faire le choix de l'apprentissage est, dans ce contexte, une stratégie délibérée particulièrement cohérente.

L'exemple de la stratégie suivie par Renault en matière de recyclage montre qu'il est possible de donner un sens au processus de formation de la stratégie en analysant comment le processus d'apprentissage a été conduit. Mais pour reconstituer cette logique il est nécessaire de comprendre que le point de départ du processus stratégique n'a pas consisté à formuler un but permettant d'orienter l'apprentissage mais de considérer que l'apprentissage constituait en soi l'enjeu stratégique initial.

D'une manière générale, un apprentissage rapide permet de réduire le niveau d'incertitude. Or, la réduction de l'incertitude est une condition indispensable au bon déroulement du jeu stratégique tel que nous l'avons défini précédemment. Sans cet apprentissage préalable, le choix d'une stratégie s'apparente plutôt à une loterie, c'est-à-dire à un choix arbitraire par rapport à un futur inconnu et des buts mal cernés.

Pour prendre l'exemple du recyclage, comment aurait-il été possible de choisir a priori entre une stratégie de développement misant tout sur la valorisation énergétique ou une autre misant tout sur le recyclage avant que ne soient connues avec un peu plus de précision les contraintes technico-économiques de ces deux solutions ? Il était donc rationnel d'explorer dans un premier temps les deux voies simultanément. Il y a nécessairement dans ce genre de situation une phase minimale d'exploration et d'apprentissage qui permettra de préciser l'espace des stratégies et l'espace des préférences, avant de pouvoir formuler un quelconque plan stratégique initial.

Toutefois, il ne suffit pas de proclamer que l'apprentissage est un objectif pour que celui-ci se réalise immédiatement. Il faut qu'un certain nombre de conditions soient réunies et que des vecteurs permettent de le guider et d'en accélérer le déroulement. L'exemple de la stratégie suivie par Renault va permettre d'illustrer ces différents points.

III. LA STRATÉGIE DE RENAULT EN MATIÈRE DE RECYCLAGE : ANALYSE DES VECTEURS D'UNE STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE RAPIDE

Le choix initial du bon "relais politique"

Ce que nous avons pu observer chez Renault permet d'illustrer ces différents points. Dans un premier temps, l'engagement de Renault a été grandement facilité par la création d'un poste de délégué général, chargé entre autres du dossier de l'environnement et par la nomination à celui-ci d'un personnage doté d'une forte

capacité d'influence de par son passé dans l'entreprise : M.Percie du Sert, ancien directeur commercial et financier du groupe.

Il ne dirigeait aucun service, mais était plutôt chargé de ce que M.Crozier appellerait un rôle "d'acteur relais" ou de médiateur vis-à-vis des questions d'environnement. Il avait pour mission, à la fois d'assurer une vigilance et d'informer la direction sur les risques et les opportunités dans ce domaine, mais aussi de représenter l'entreprise à l'extérieur, en étant présent dans tous les lieux stratégiques de négociation avec les pouvoirs publics ou avec les entreprises concurrentes ou partenaires.

Le choix de créer un tel poste et d'y faire placer M.Percie du Sert n'était pas un choix fortuit : Renault avait, au goût des dirigeants, trop souvent par le passé subi plutôt qu'anticipé les réglementations. Et cette incapacité à influencer les processus réglementaires, alors que les concurrents allemands semblaient être passés maîtres dans ce domaine, était jugée comme une source de gaspillages considérables. En effet, l'expérience montrait que faute d'y avoir été préparés, différentes réglementations (sur le pot catalytique, sur la sécurité,..) s'étaient traduites par de coûteuses modifications de conception des véhicules de la gamme, alors que des investissements avaient été déjà lancés.

Dans ce contexte, le choix de M.Percie du Sert apparaissait plus clair : il avait une longue expérience de l'automobile, il avait beaucoup de relations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et il était rompu aux négociations politiques. De plus, étant membre de la plus haute instance décisionnelle de l'entreprise (le comité exécutif général), il avait un contact direct avec les plus hauts dirigeants de l'entreprise. Enfin, il était reconnu comme ayant une vision stratégique de l'automobile et comme étant créatif. Sa mission était donc claire : rompre avec les pratiques passées de l'entreprise en matière de négociation et promouvoir une politique plus active et plus anticipatrice dans le domaine de l'environnement.

Il s'occupa donc naturellement des questions de recyclage dès qu'elles apparurent. Sa position contrastait avec celles de ses homologues chez Peugeot ou même chez les constructeurs allemands qui avaient un profil plus technique et un rang moins élevé dans la hiérarchie de l'entreprise.

Rechercher le consensus pour éviter un scénario réglementaire allemand "dur"

Il joua un rôle important dans la signature de l'accord-cadre, en recherchant d'emblée le consensus parmi les industriels français et avec les autres constructeurs européens, et en s'illustrant souvent comme porte-parole de leurs intérêts communs. Cette recherche du consensus partait de l'idée qu'il fallait éviter à tout prix un scénario radical réglementaire allemand certainement très coûteux. Les stratégies défensives de refus des réglementations avaient montré par le passé leurs limites : les constructeurs en

avaient souvent abusé sans que cela empêche la sortie de textes réglementaires⁵ ; de plus, elles risquaient d'attirer les foudres des consommateurs et des défenseurs de l'environnement. Quant aux stratégies de cavalier seul, elles semblaient également vouées à l'échec, parce qu'en divisant les industriels, elles auraient affaibli leur position⁶. Il fallait donc trouver une solution intermédiaire qui conviendrait à tous. La négociation n'était pas évidente, car elle mettait aux prises des industriels aux logiques différentes (démolisseurs, broyeurs, chimistes, constructeurs) et que d'autre part, certains constructeurs comme Volkswagen avaient été tentés, un temps de faire cavalier seul en proposant une garantie de reprise gratuite de leurs véhicules.

La solution préconisée collectivement par les industriels fut également discutée avec le ministère français de l'industrie qui fut convaincu par la position de ces derniers, à savoir qu'il était nécessaire de s'engager sur des objectifs de valorisation, qu'une logique de marché devait prévaloir, de même qu'une responsabilité collective des industriels de l'automobile. Malgré l'opposition initiale du ministère de l'environnement français (qui défendait à l'origine une position plus dure vis-à-vis des constructeurs), le projet fut pratiquement adopté tel quel grâce à l'arbitrage de Maignon (P.Beregovoy était alors premier ministre).

Après la signature de l'accord-cadre auquel il avait grandement participé, M.Percie du Sert proposa ensuite lors d'une réunion du comité exécutif général de Renault en juillet 1993, que soit créée une structure autonome chargée de décliner la stratégie recyclage : le projet recyclage. Cette position fut entérinée par la direction générale, qui clarifia aussi la doctrine en stipulant que Renault devait viser à atteindre les objectifs réglementaires à moindre coût ; notamment qu'elle devait agir pour concevoir des véhicules plus recyclables mais à iso-coût, c'est-à-dire sans augmenter le prix de revient des véhicules.

Le rôle clé des premiers experts recyclage

Dans cette première phase, si M.Percie du Sert a pu mener des négociations, affiner une position vis-à-vis de ses partenaires et des pouvoirs publics et enfin convaincre la direction générale d'investir dans le recyclage, ce n'est pas dû uniquement à ses qualités propres mais également à l'intervention d'experts dans l'entreprise qui ont exploré le sujet dès l'origine. Sans ces individus qui se sont progressivement construits une expertise en analysant les différentes techniques de recyclage, en prenant contact avec toutes les parties prenantes concernées (fabricants de matériaux, démolisseurs, casseurs,...), en lançant de nombreuses expériences techniques, jamais M.Percie du Sert et la direction générale n'auraient pu se construire une doctrine en la matière. Par exemple, dans la réunion du comité exécutif général de juillet 1993, un gros document

⁵P.Roqueplo, 1988 rappelle comment la directive sur les émissions automobiles a été interprétée comme une victoire du lobby industriel allemand (le pot catalytique fabriqué par Bosch) contre le lobby français (favorable à une solution de moteur propre).

⁶ Il est reconnu dans la littérature politique que la capacité d'influence d'un groupe dépend beaucoup de la taille de la coalition (voir par exemple M.Olson, 1978).

de synthèse avait été remis expliquant en détail l'état des recherches dans le domaine, les actions des concurrents et les axes de travail pour le futur. Sans cette implication d'acteurs sur le terrain, l'élaboration d'une stratégie préliminaire aurait été impossible. En l'occurrence, "relais politiques" et "relais techniques" sont absolument complémentaires.

La création du projet recyclage : une innovation organisationnelle favorable à l'apprentissage

La décision de créer une structure projet, plutôt que de rattacher le recyclage à un ou des services fonctionnels a aussi été un choix stratégique déterminant. Plusieurs directions voulaient récupérer initialement les activités recyclage ; c'est pourtant une logique de projet qui se rapproche de celle d'"intrapreneuriat" (Burgelman et Sayles, 1987) qui a été retenue. Ce type de structure, très en vogue dans l'automobile (voir Midler, 1993), offre plusieurs avantages dans une situation d'innovation où l'apprentissage doit être rapide : c'est une structure incitative dans la mesure où elle a par définition une durée de vie limitée, ce qui signifie qu'elle doit justifier en permanence de résultats par rapport aux buts qui lui ont été fixés au départ, pour continuer à exister ; l'autonomie du projet et du directeur de projet, accroît la réactivité et lui permet de conduire et de développer une logique propre, indépendamment des contraintes et des débats auxquelles sont soumises les directions opérationnelles ; elle permet enfin de faciliter l'indispensable coordination entre des activités différentes et disparates (communication interne et externe, recherche appliquée sur la recyclabilité des matériaux, assistance et surveillance de centres de traitement des VHU, intervention auprès des projets de véhicule, signature d'accords de coopération avec l'Etat ou des industriels) qui renverraient traditionnellement à autant de métiers et de services différents.

La mission du projet recyclage, telle qu'avait pu la définir le comité exécutif général de juillet 1993, était générale. Les dirigeants étaient tombés d'accord pour dire que Renault devait respecter les objectifs réglementaires au moindre coût. Si la direction générale n'a pas essayé de formuler au projet recyclage des objectifs plus précis, c'est que les documents présentés incitaient à la plus grande prudence et montraient que les connaissances accumulées jusque là étaient à la fois limitées et surtout trop incertaines pour pouvoir exprimer un point de vue plus assuré. Dans ces conditions, on comprend mieux pourquoi la direction générale a adopté une attitude prudente en laissant carte blanche au projet recyclage pour préciser le contenu de la stratégie et la mettre en oeuvre.

Face à une situation d'incertitude forte le projet recyclage a privilégié une stratégie d'exploration et d'apprentissage rapide : il était nécessaire d'accumuler des connaissances, sur les filières de fin de vie et sur la conception la plus vite possible, pour pouvoir préciser une ébauche de stratégie opérationnelle et pour être en mesure d'argumenter et d'influencer les évolutions de la réglementation au niveau européen (à travers le groupe de travail européen) et au niveau national (à travers le comité de pilotage de l'accord-cadre).

Le projet s'est rapidement structuré et trois pôles ont rapidement émergé : un pôle chargé des actions commerciales, de la récupération des déchets du réseau et des centres de traitement, un deuxième pôle chargé d'animer des groupes de travail et de recherche sur les filières de recyclage et de valorisation des matériaux et enfin un troisième pôle chargé de l'intégration du recyclage en conception. Ces trois pôles ont multiplié les actions, les contacts et les alliances avec des partenaires internes et externes, et ils ont suscité de nouvelles recherches.

A notre avis, cette logique de projet, de même que sa taille relativement réduite (30 personnes début 1996⁷) ont incontestablement favorisé un apprentissage rapide de Renault sur le recyclage. Cet apprentissage permettant à son tour de formuler assez rapidement une stratégie cohérente en la matière et de se positionner comme leader vis-à-vis des pouvoirs publics.

Le projet recyclage est en ce sens, une "innovation organisationnelle" qui n'a pas d'équivalent à notre connaissance chez les concurrents de Renault qui ont eu plutôt tendance à intégrer le recyclage dans des directions fonctionnelles classiques.

Par exemple, PSA dont nous avons rencontré le responsable recyclage, a effectué, dans un contexte similaire, des choix stratégiques différents. Au départ du processus, les porteurs du thème avaient un profil plus technique que politique et bénéficiaient d'une aura plus faible que chez Renault. Est-ce la raison ? toujours est-il que nos interlocuteurs chez PSA regrettait que l'engagement du groupe sur le recyclage ait été beaucoup plus faible que chez Renault et déplorait le manque de moyens en personnel (7 contre 30) ou en budget. En outre, ces personnes sont dispersées entre plusieurs directions fonctionnelles (direction des matériaux, direction commerciale) ; ce qui nuit à la coordination de leurs actions. Chez les constructeurs allemands, l'investissement est apparemment comparable à celui de Renault mais les structures diffèrent. En effet, le recyclage fait partie de directions métiers plus larges.

On voit donc que dans ce cas précis, la structure a précédé la stratégie. La création du projet recyclage a été une des conditions de la formulation d'une stratégie opérationnelle en matière de recyclage. Cette thèse rejoint celles déjà formulées par d'autres chercheurs (voir Pettigrew, 1985) qui avaient défendu une position inverse de celle popularisée par Chandler (la structure suit la stratégie). Toutefois, au delà des slogans, il est important de comprendre dans quels contextes ont été développés chacune de ces thèses. Dans l'exemple de Du Pont de Nemours ou dans celui de General Motors (Chandler), des structures existaient déjà et il a fallu une analyse stratégique nouvelle pour faire prendre conscience de l'inadéquation de la structure fonctionnelle à l'évolution des marchés. En revanche, dans l'exemple du recyclage, il n'existait pas de structure ad-hoc au préalable.

Le rôle de la planification interactive dans l'élaboration d'un référentiel commun

⁷A comparer aux 150 000 personnes du groupe Renault.

Toutefois, au delà des caractéristiques structurelles, il faut souligner également un aspect fondamental du mode de fonctionnement du projet qui a guidé et facilité l'apprentissage : la reformulation permanente d'un "référentiel stratégique commun"⁸. Nous entendons par là, le fait que le projet recyclage fait régulièrement le point sur l'avancement des différentes actions et réajuste en conséquence la stratégie d'ensemble du projet.

En particulier, un outil a été conçu dans cette optique. Il s'agit d'une grille d'évaluation des filières de recyclage⁹. Cette grille répondait à un besoin de clarification sur la signification de la notion de recyclabilité et à un besoin d'homogénéisation des actions entreprises par le projet recyclage. Avant la mise en place de cet outil, plusieurs controverses s'étaient manifestées sur la recyclabilité de tel ou tel matériau. Certains fournisseurs ayant effectué des essais dans leurs usines, proclamaient que leurs matériaux étaient recyclables et ne comprenaient pas que Renault soutienne une position inverse. Leur point de vue était parfois repris par le Bureau d'Etudes de Renault qui avait entendu parler d'expériences positives sur le recyclage de tel matériau qu'ils voulaient introduire dans un nouveau véhicule. Au sein même du projet recyclage, le pôle valorisation et le pôle conception avaient pu avoir des divergences sur le sujet. Un besoin de clarification était donc nécessaire. A quelles conditions pouvait-on considérer qu'une filière de recyclage était jugée acceptable? Suffisait-il d'avoir recyclé quelques kilos d'un matériau pour le considérer ipso facto comme recyclable ?

Un groupe de travail que nous avons animé s'est réuni pendant plusieurs mois pour construire un référentiel commun permettant de trancher ces questions. La grille d'évaluation qui en a résulté mêle des critères de nature différentes : faisabilité technique et industrielle, robustesse du réseau industriel (les acteurs de la filière, les contrats, les situations de monopole,...), rentabilité, ampleur des gisements et des débouchés,... Le produit de ce travail a été de définir une règle du jeu permettant de classer les filières selon différents niveaux de risque. Une description riche des filières a permis de porter un jugement sur la robustesse de chaque filière et sur l'opportunité ou non pour Renault de miser dessus. Ce travail a non seulement permis d'objectiver des débats mais il a aussi permis de recadrer les actions du projet recyclage. Ainsi, l'incapacité, dans certaines situations, de documenter les questions de la grille a mis en lumière des aspects qui avaient été négligés par Renault dans leurs relations avec leurs partenaires lors de la mise en place de filières de recyclage.

Si les apprentissages réalisés dans les projets de gamme, dans les filières de traitement ou dans les négociations ont progressivement permis de réduire l'incertitude, et finalement de décliner une stratégie globale de développement pour le recyclage, c'est aussi grâce à ces actions de recoordination permanente du projet. Cette replanification systématique a

⁸Cette idée de référentiel stratégique commun se rapproche beaucoup de celle de planification interactive (Ponssard et Tanguy,1993) où ils montrent le rôle essentiel que jouent les planifications mêmes très sommaires dans la coordination d'actions dans un but collectif.

⁹ Il faut entendre par filières de recyclage un ensemble d'opérations de traitement, répondant à un cahier des charges précis, qui vont du démontage des pièces sur les VHU jusqu'à leur recyclage dans des applications industrielles ; ce cahier des charges définissant la liste des pièces et le type de matériaux acceptables pour la filière.

permis de donner un sens commun à des activités a priori très disparates (conception, filières, communication, recherche appliquée,...), mais dont nous avons montré qu'elles devaient être coordonnées¹⁰.

Cet usage, même fruste, d'instruments de gestion relativise l'image héroïque qu'on prête parfois aux processus stratégiques. A partir du moment où le processus d'apprentissage et la formulation de la stratégie sont conditionnés par la coordination de différents projets (la logique de progrès simultanée sur les filières de fin de vie et sur la conception), tous les outils favorisant cette coordination sont utiles. Les réunions régulières, les groupes de travail, les synthèses ou bien les méthodes d'élaboration de scénarios, deviennent dès lors des instruments indispensables à la capitalisation des connaissances, à la coordination, à la convergence des points de vue vers des visions partagées¹¹, voire même à l'invention collective de nouvelles solutions.

La déclinaison de la stratégie : un contenu fortement influencé par le contexte du recyclage

Si nous avons insisté sur les spécificités de la stratégie de Renault en matière de recyclage, notamment sur l'effet du choix des structures sur la vitesse d'apprentissage, le contenu même de la stratégie, c'est-à-dire les grands axes poursuivis par Renault, diffère peu de ceux des autres constructeurs. Cela s'explique par le fait que les marges de manoeuvre stratégiques sont fortement limitées par les contraintes techniques, économiques ou relationnelles qui pèsent sur l'économie du recyclage.

Nous avons montré comment l'incertitude économique et technique forte justifiait une stratégie d'exploration de différentes solutions techniques (différentes filières de recyclage, valorisation énergétique,...) afin de diversifier les risques. Cette incertitude justifiait également de travailler simultanément sur le produit et le process, c'est-à-dire sur une conception plus recyclable des nouveaux véhicules et sur la construction de nouvelles filières de recyclage, puisque rien ne garantit que la seule action au niveau des filières permettra d'atteindre les objectifs réglementaires.

¹⁰En effet, nous avons montré que dans un contexte de forte incertitude, il était raisonnable de poursuivre simultanément une action sur les filières de fin de vie et sur la conception des véhicules. C'est en tout cas, le choix qui a été effectué par Renault et par d'autres constructeurs. Dans ces conditions, tout défaut de coordination peut engendrer des effets pervers. Prenons le cas de la conception : évaluer la recyclabilité d'un nouveau véhicule ne peut se concevoir que par rapport à une filière de traitement de référence qui, par nature, est conventionnelle (puisqu'il faut se projeter au moment où le véhicule envisagé sera mis en décharge). Il suffit que l'équipe travaillant à l'optimisation des processus de traitement des VHU omette de mettre à jour des progrès sur les filières (par exemple le fait qu'on sache recycler un matériau) pour que l'évaluation sur la conception soit erronée (celle-ci continuant à préconiser d'éviter d'utiliser ce matériau). L'inverse est également vrai : on pourra découvrir en conception que tel matériau n'est plus utilisé, ce qui aura des repercussions sur la rentabilité des filières puisque le gisement sera progressivement tari.

¹¹Un article de F.Engel, D.Fixari, F.Pallez (1988), sur le processus d'élaboration d'une stratégie en cas de crise énergétique grave chez Gaz de France illustre parfaitement l'intérêt d'une approche instrumentée de formation de la stratégie et le rôle maïeutique des modèles.

De même, si les constructeurs ont privilégié les liens de coopération entre eux et avec les opérateurs de l'économie de la fin de vie (démolisseurs et broyeurs), il faut y voir l'effet structurant d'un certain nombre de variables du gisement des VHU : un gisement atomisé sur tout le territoire, des coûts de collecte prépondérants, des rendements d'échelle du démontage limités et une rentabilité a priori faible, qui justifient de s'appuyer sur le réseau des démolisseurs et des broyeurs pour limiter les investissements et de multiplier les accords de coopération croisés pour traiter un plus grand nombre de véhicules dans chaque centre de démontage. Ainsi, le choix de centres de démontage multi-marques justifie une certaine homogénéité dans les choix effectués, notamment en ce qui concerne la liste des pièces à démonter et à valoriser.

En bref, nous avons pu observer, à partir des documents que nous avons recueillis, de nombreuses similitudes dans les grands axes stratégiques poursuivis par les principaux constructeurs européens en matière de recyclage (BMW, Mercedes, Rover, Ford, Fiat).

Des différences minimales sont perceptibles quant à l'importance relative qui est accordée au recyclage de tel matériau plutôt que de tel autre, quant aux choix des techniques de démontabilité ou quant aux critères qui prévalent en conception.

En revanche, de fortes différences sont perceptibles en ce qui concerne la vitesse d'apprentissage et les efforts réalisés. Celle-ci est difficile à juger, mais d'après les documents que nous avons recueillis et les interviews que nous avons effectuées, il semble qu'à ce niveau Renault fasse partie des leaders européens sur cette question. En effet, il a organisé avec des démolisseurs et des broyeurs l'ouverture de plusieurs centres de démontage en France (Athis-Mons, Midi Pyrénées, Nord, Bretagne, Alsace,..)¹² les filières de recyclage explorées sont nombreuses (30 groupes de travail concernant différents matériaux), et enfin les projets de nouveaux véhicules intègrent désormais tous un pilotage recyclage. Parmi les autres constructeurs, Fiat, BMW et Mercedes semblent aussi avancés. D'ailleurs ce n'est pas un hasard si Renault a signé des accords de réciprocité avec ces constructeurs, dans lesquels chacun s'engage à traiter les véhicules de ses partenaires dans sa zone géographique de référence (France, Espagne et Belgique pour Renault).

IV. LES INTERACTIONS ENTRE LA STRATEGIE DE RENAULT ET CELLES DE SES CONCURRENTS : A QUELLES CONDITIONS L'ETAT PEUT-IL INTERVENIR ?

Des menaces sur le processus de construction collectif : l'apparition de nouvelles asymétries et de comportements peu coopératifs

¹² Au total 35 000 véhicules ont été traités en France dans ces différents centres en 1995, contre 18 000 en 94 (sur un total de 1.8 millions à traiter globalement). A titre de comparaison PSA a un seul site pilote : Saint-Pierre de Chandieu et les volumes traités sont beaucoup plus faibles : de l'ordre de 2 à 3000 pour l'année 1995.

Les caractéristiques que nous avons mises en évidence pour Renault sont loin d'être partagées par tous les industriels concernés par l'accord-cadre. Certains constructeurs comme PSA semblent avoir peu investi dans le recyclage, mais on peut également s'interroger sur l'engagement d'autres industriels en faveur du recyclage.

Ainsi, il est paradoxal de constater que la plupart des accords concernant les filières de recyclage pour les plastiques se fait non pas avec les grands groupes chimiques mais avec des petites entreprises cherchant à conquérir de nouveaux marchés niches. La réticence des grands chimistes s'explique peut-être par le fait que le recyclage entre directement en concurrence avec les matériaux neufs qu'ils produisent. Même si ces petites entreprises peuvent apporter une réponse satisfaisante au problème du recyclage, le réemploi de plastiques dans l'automobile se heurte aux critères drastiques d'agrément qualité qu'imposent les directions constructeurs aux fournisseurs. Or, ces petites entreprises ont du mal à offrir les mêmes garanties de qualité que les grands groupes chimiques. Pour surmonter ces problèmes, des procédures de certification qualité sont en cours dans ces entreprises avec la collaboration des achats, pour leur permettre de faire partie du panel des fournisseurs de matières premières de Renault.

De même, la montée en cadence des centres de démontage semble se heurter aujourd'hui à la logique opportuniste et difficilement contrôlable de certains démolisseurs. Il est par exemple frappant de constater que le nombre de véhicules traités selon les préconisations effectuées par Renault dans la région de Toulouse stagne à un niveau très inférieur à celui des véhicules arrivant réellement chez les démolisseurs ayant signé l'accord tripartite entre le CNPA (le syndicat français des démolisseurs), la CFF (Compagnie Française des Ferrailles) et Renault : début 1995, 25 véhicules étaient traités en moyenne à Toulouse sur 20 sites contre 200 véhicules/jour sur le seul site d'Athis-Mons qui est site pilote de Renault.

Finalement, ce qui est très perceptible aujourd'hui est que l'engagement en faveur du recyclage apparaît de plus en plus différencié selon les industriels. Dans la mesure où l'approche qui a été suivie jusqu'à présent est basée sur un principe de responsabilité collective et sur une coordination permanente d'efforts collectifs, ces nouvelles asymétries peuvent déboucher à terme sur l'incapacité collective des signataires de l'accord-cadre à atteindre les objectifs de l'accord-cadre. Les homologues du projet recyclage de Renault ont fait un tel constat et recherchent les moyens communs pour éviter de telles dérives.

Les instruments du pilotage : les moyens de pression des constructeurs

Dans cette hypothèse, les entreprises les plus actives pourraient être tentées de dénoncer l'immobilisme de certains partenaires. Les constructeurs, qui sont à la fois les acteurs les plus exposés et ceux qui jouent aujourd'hui le rôle de moteur, ont à leur disposition différents moyens de pression sur les fournisseurs pour les inciter à agir. Ainsi, les directions des achats de nombreux constructeurs intègrent déjà le critère recyclage dans les procédures de qualification des fournisseurs. Rappelons que ces procédures visent à mesurer l'aptitude des fournisseurs à respecter les objectifs des constructeurs (qualité, prix, délais de livraison) et étudient pour cela de manière assez large l'organisation et les moyens mis en oeuvre par les fournisseurs. Remarquons que dans ce domaine, la

coopération prévaut aussi entre constructeurs : ceux-ci s'échangent leurs procédures d'agrément et cherchent à adopter un discours commun pour faire pression sur les fournisseurs en matière de recyclage.

On en reste pourtant pour le moment à un stade de sensibilisation et de prévention. Aucun fournisseur n'a encore été éliminé pour cette raison, ni aucune pénalité explicitement envisagée dans les contrats au cas où les objectifs de valorisation n'auraient pas été tenus.

Etant donné l'état des connaissances, il est encore trop tôt pour passer à un tel stade. Cependant, nous avons pu noter que ces premières mesures ont eu un effet incitatif immédiat puisque de nombreux fournisseurs essaient d'utiliser l'argument du recyclage et multiplient les efforts et les expériences pour s'attirer les bonnes grâces des constructeurs.

En revanche, les moyens de pression dont disposent les constructeurs sur les acteurs de la fin de vie (démolisseurs et broyeurs) semblent a priori très limités. Ces acteurs n'ont traditionnellement que peu de contacts avec les constructeurs. La seule arme dont disposent les constructeurs est celle de la destination du flux d'épaves en provenance des concessionnaires. Ce flux de VHU provient des "reprises 5 000" qui sont réalisées lors de l'achat d'un véhicule neuf (le constructeur offre alors 5 000 F pour un véhicule d'occasion). Ce marché représentait avant la mise en oeuvre des primes Balladur et Juppé environ 10% du marché des VHU, ce qui est assez peu. Même si les constructeurs peuvent orienter ce flux d'épaves vers les démolisseurs qui répondent à leurs cahiers des charges, l'incitation reste malgré tout limitée.

Les retombées d'une stratégie d'apprentissage rapide

On peut imaginer que si ces différents moyens de pression venaient à échouer et que des comportements opportunistes continuaient à prévaloir, les industriels les plus actifs pourraient être tentés de demander l'intervention des pouvoirs publics.

Il s'agit d'ailleurs d'une des retombées essentielles d'une stratégie d'apprentissage rapide. En effet, ceux qui auront accumulé le plus de connaissances seront en mesure de proposer des mesures de normalisation aux pouvoirs publics susceptibles de leur apporter des avantages concurrentiels.

Après une première phase de coopération entre constructeurs, la seconde phase de compétition sur les normes est en train de démarrer. Dans l'accord-cadre allemand de février 1996 les constructeurs se sont engagés à reprendre gratuitement et à valoriser les VHU. Plusieurs mesures de normalisation devraient suivre. Les dossiers sensibles sont les suivants : quelles règles seront utilisées pour agréer les centres de traitement des VHU ? Comment sera mesurée la recyclabilité des nouveaux véhicules au moment de leur immatriculation ? Quels matériaux seront considérés comme acceptables dans le calcul ?

Les constructeurs qui contrôlent déjà des centres de traitement, qui ont mis en place des filières de recyclage, et qui ont travaillé en conception seront en position de force pour

imposer leur point de vue aux pouvoirs publics. La démarche que mène Renault avec Mercedes pour imposer des indicateurs communs va dans ce sens là.

Un autre retombée de cette normalisation concerne le contrôle du marché des pièces détachées. En effet, au delà du recyclage, la normalisation des filières de traitement des VHU va avoir pour effet de mettre en coupe réglée la profession des démolisseurs qui concurrence sérieusement les constructeurs sur la vente des pièces détachées. La perspective de pouvoir réguler par le biais de la normalisation le marché des pièces détachées ne peut que stimuler les constructeurs.

CONCLUSION

Au cours de cet article, nous avons présenté la formation de la stratégie de Renault en matière de recyclage. Pour cela, nous avons adopté une démarche généalogique en essayant de reconstituer la cohérence du processus tel que nous l'avons vécu durant ces quatre dernières années. Cette démarche nous paraît indispensable dans des situations d'innovation où l'accès aux données est confidentiel et où les grilles d'analyse classiques sont inopérantes. Au plan méthodologique, ce cas nous semble utile pour faire ressortir un certain nombre de points clés:

- Du point de vue de l'analyse, la distinction entre l'entreprise et son environnement est arbitraire. L'environnement n'existe dans l'entreprise que par la représentation qui est véhiculée par les acteurs qui sont situés à l'interface de l'organisation. Dans cette perspective, il est important de s'intéresser à la genèse de ces "acteurs relais" qui jouent le rôle de médiateurs entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise.

- Dans des situations d'innovation, stratégie et apprentissage sont intimement liés. Il est impossible de définir une ligne stratégique précise dans un contexte où les marchés, les concurrents voire les techniques n'existent pas. Dans ce contexte, la création d'une structure disposant d'une certaine marge d'autonomie chargée de piloter l'apprentissage et d'affiner des orientations stratégiques peut être un préalable indispensable à la formulation d'une stratégie explicite. Dans ce cas, la structure précède la stratégie. Outre la structure, il importe également de s'intéresser aux instruments de gestion et aux dispositifs de pilotage qui vont servir à capitaliser, orienter et coordonner ces apprentissages.

- Parce que la stratégie se construit par rapport à un contexte technico-économique contraignant, les marges de manoeuvre sont forcément limitées. Pour comprendre le caractère plus ou moins fort de ces contraintes, il est nécessaire d'analyser le processus d'innovation, c'est-à-dire d'étudier comment se construisent les savoirs dans un réseau de relations particulier (voir, Hatchuel, 1992).

- Enfin, parce qu'elle est interactive, la formation de la stratégie est nécessairement influencée par les actions conduites par les concurrents, mais aussi dans ce cas, par l'attitude des pouvoirs publics. En effet, ceux-ci peuvent à tout moment intervenir pour introduire de nouveaux objectifs et ainsi, rendre obsolètes certaines stratégies. Il est d'ailleurs paradoxal de constater que les marges de manoeuvre du législateur seront

d'autant plus fortes que des progrès auront été accomplis par les entreprises et que de nouvelles connaissances auront circulé à travers l'économie du recyclage. Cependant, on peut imaginer que si une entreprise émerge en tant que leader elle pourra également influencer le contenu de la nouvelle réglementation. Elle pourrait donc avoir intérêt à demander un durcissement de la réglementation si cela pouvait lui procurer un avantage concurrentiel.

A travers ce cas, on voit s'esquisser un modèle interactif où intervention de l'Etat et stratégies des entreprises se conditionnent mutuellement. Evidemment, ce modèle demande confirmation à travers d'autres exemples. Toutefois, plusieurs signes indiquent que cette analyse pourrait avoir une portée plus large que le simple cas du recyclage des déchets automobiles. En effet, de plus en plus de processus réglementaires au niveau européen présentent des caractéristiques similaires (problèmes ouverts quant aux solutions techniques à mettre en oeuvre, degré de complexité, nombre d'intervenants concernés, pollutions diffuses,...) et offrent un espace large à l'innovation et au déploiement des stratégies des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F., Hatchuel A., Lefebvre P., 1995, *La naissance de la voiture recyclable*, Cahiers de recherche du CGS, Ecole des Mines de Paris.
- Allison G.T., 1971, *Essence of Decision*, Little Brown.
- Ansoff I., 1987, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation.
- Aoki M., 1988, *Economie japonaise : information, motivations et marchandages*, Economica.
- Avenier M.J., 1988, *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, 2e éd., Presses du CNRS.
- Bower J.L., 1983, *The two faces of management. An American approach to leadership in business and politics*, Harvard university press.
- Burgelman et Sayles, 1987, *Les intrapreneurs*, Mc Graw Hill.
- Chandler A., 1972, *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.
- Crozier.M et Friedberg.E, 1977, *L'acteur et le système*, Le seuil.
- Engel F., Fixari D., Pallez F., 1988, *Rassurer et convaincre. La sécurité des approvisionnements gaziers*, Gérer et Comprendre, juin, pp.32-38.
- Hatchuel A., 1994, *Les savoirs de l'intervention*, Entreprise et histoire, N°7, pp.59-75.
- Hatchuel A. et Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Economica.
- Ingham M., 1994, *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*, Revue Française de Gestion, Janvier-Février, pp. 105-121.
- Johnson G., 1988, *Rethinking incrementalism*, in Strategic Management Journal, vol.9, pp. 75-91.
- Koenig G., 1990, *Management stratégique*, Nathan.
- Martinet A.C., 1990, *Epistémologie de la stratégie*, in Epistémologies et sciences de gestion, Economica pp. 2116236.
- Midler C., 1993, *L'auto qui n'existait pas*, Inter-Editions.
- Mintzberg H., 1993, *Rise and fall of strategic planning*, Free press, 1993.
- Moison J.C., 1984, *Recherche en gestion et intervention*, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre, pp.61-73.
- Olson M., 1978, *Logique de l'action collective*, PUF.
- Pettigrew A., 1985, *The awakening giant. Continuity and change in ICI*, Blackwell.
- Pettigrew A., 1990, *Longitudinal field research on change : theory and practice*, Organization Science, Vol. 1, n° 3, August.
- Pettigrew A., 1992, *The character and significance of strategy process research*, Strategic Management Journal, Vol. 13, 5-16.
- Ponsard J.P. et Tanguy H., 1993, *Planning in firms as an interactive process*, Theory and decision 34, pp. 139-159.
- Porter M.E., 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions.
- Quinn J.B., 1980, *Strategies for change : logical incrementalism*, R.Irwin.
- Roqueplo P., 1989, *Pluies acides : menaces sur l'Europe ?*, Paris, Economica.
- Van de Ven A.H., 1992, *Suggestions for studying strategy process : a research note*, Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 169-188.