

# **Analyse rétrospective d'un processus de délibération prospective portant sur un projet d'innovation : le cas de la berline monocorps de 1978 à 1982**

**Fortoul Anna, Doctorante**  
**Institut d'Administration des Entreprises,**  
**Université de Caen Basse-Normandie**  
3, Rue Claude Bloch, BP 5160, 14075 Caen Cedex, France  
Tel : (33) 2 31 56 66 00 ; Fax : (33) 2 31 56 66 74  
anna.fortoul@unicaen.fr

## **Résumé**

Cette recherche trouve son fondement dans un questionnement issu du terrain. Une dizaine de responsables d'un constructeur automobile français a souhaité connaître les enseignements possibles d'une analyse *a posteriori* de la prospective concernant un projet d'innovation dans le produit automobile. Son objectif était d'identifier les causes d'un éventuel écart entre l'appréhension du futur et ce qui est réellement advenu.

Une approche analytique de ce questionnement a conduit à remettre en cause la pertinence et la validité des résultats potentiels d'une telle étude. De ce fait, nous avons recentré la problématique, portant alors sur l'intégration des informations constitutives d'une vision prospective dans le processus de délibération et dans la décision d'engagement du projet d'innovation. L'étude de la dimension prospective au sein des phases amont d'un projet a été jusque-là peu considérée dans les écrits académiques, justifiant de ce fait notre approche.

La conceptualisation d'un cadre théorique synthétique, fondé sur la littérature dans les domaines de l'innovation, du projet et du rôle de l'information en entreprise, est conjuguée à une analyse approfondie d'un cas pilote, le projet de la berline monocorps chez Talbot-Peugeot entre 1978 et 1982 (concept connu aujourd'hui sous le nom de monospace). L'objectif de cette démarche est d'affiner les axes de recherche pour l'étude d'autres cas de processus de délibération.

Les résultats de ce travail se présentent sous forme d'observations qui mettent en relief les liens entre plusieurs dimensions du processus de délibération, à savoir entre le type d'informations qui constituent les visions prospectives des acteurs, le moment de l'intégration, le type d'intégrateur et la finalité de l'utilisation.

**Mots clés :** prospective, projet d'innovation, décision, délibération, rétrospective.

## INTRODUCTION

La problématique de cette recherche trouve son fondement sur le terrain, c'est-à-dire dans le questionnement d'un grand constructeur automobile français. Ce sont, pour ainsi dire, une dizaine de responsables du Produit et du Marketing stratégique qui souhaite connaître les enseignements qu'il serait possible de tirer d'une analyse rétrospective portant sur des éventuelles erreurs de prospective. Son objectif était le discernement et la compréhension des raisons précises d'une situation passée, en vue d'un éclaircissement de questions actuelles.

Nombreux sont les auteurs qui mettent en garde contre les études rétrospectives. Starbuck et Miliken (1988) soulignent par exemple le risque de tomber dans le piège de la rationalisation *a posteriori*, étant donné que « la construction de sens rétrospective efface de nombreuses séquences causales qui compliquent et voilent le présent et le futur » (*op. cit.*, p.37). Il convient, par conséquent, de ne pas créer un monde rationnel dans lequel des mauvais résultats seraient la conséquence d'actions inappropriées, lesquels seraient entreprises à partir d'analyses erronées.

Or, plutôt que d'analyser rétrospectivement les séquences causales d'un processus, nous nous attachons à comprendre l'intégration des informations, constitutives d'une vision prospective, dans le processus qui mène les acteurs de l'entreprise de la perception d'une opportunité d'innover jusqu'à la prise de décision, engageant l'entreprise dans une des voies possibles vers son propre avenir ; processus que nous qualifions de délibération prospective.

Peu de choses sont connues, selon nous, sur l'intégration d'informations à caractère prospectif par les acteurs de l'entreprise. Ces informations sont pourtant considérées essentielles pour le développement de nouveaux produits et services, notamment pour évaluer les probabilités de leur succès commercial ou encore de leur faisabilité technique (ex : Urban et Hauser, 1980 ; Crawford, 1983). Dans un contexte plus large, March (1991) évoque le rapport entre information et décision dans un cadre organisationnel. Ainsi, relève-t-il entre autres que les décideurs et les organisations amassent fréquemment des informations sans les utiliser, demandent plus d'informations et les ignorent ou prennent des décisions d'abord et ne recherchent qu'ensuite les informations appropriées.

Nous présentons ici les résultats d'un travail exploratoire, fortement ancré dans le terrain. Dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse au constructeur automobile interrogateur, nous procéderons dans une première partie de ce travail à un examen analytique du questionnement managérial, examen à partir duquel nous ferons ensuite émerger notre

problématique. Les écrits académiques existants sur l'innovation, le projet et l'utilisation de l'information en entreprise serviront alors de base pour construire un cadre conceptuel.

Dans une deuxième partie, nous présenterons l'étude de cas portant sur la berline monocorps chez Talbot-Peugeot, concept plus tard connu sous le terme de monospace. Nous nous efforcerons de décrire le contexte du projet, aussi bien au niveau sectoriel que sur un plan organisationnel. Le déroulement du processus de délibération dans le cadre de ce projet d'innovation sera présenté sous forme graphique. L'analyse du cas, associée au cadre conceptuel, nous permettra d'ajuster les axes de recherche pour l'étude d'autres cas du secteur automobile.

## **1. D'UN QUESTIONNEMENT ISSU DU TERRAIN A L'EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE**

Plusieurs entretiens exploratoires avec les responsables initiateurs de la recherche ont permis d'affiner le questionnement du constructeur automobile. Succinctement, ils cherchent, pour une situation donnée (ex : le non avènement des véhicules électriques dans les années 1990), des réponses aux quatre questions suivantes :

- Qu'a-t-on prévu ?
- En quoi s'est-on trompé ?
- Pourquoi s'est-on trompé ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils transférables à aujourd'hui ?

Posées par les acteurs du terrain, ces questions soulèvent un certain nombre d'interrogations dans la mesure où les termes utilisés prêtent à confusion. Nous nous efforçons dans une première partie d'apporter un éclairage par la précision des termes suivants : « prévoir » (les représentations de la prospective), « on » (identification des acteurs impliqués) et « se tromper » (l'ambiguïté de la notion d'erreur).

### **1.1. UNE APPROCHE ANALYTIQUE DU QUESTIONNEMENT MANAGERIAL**

#### **1.1.1. Les représentations de la « prospective »**

Définir la prospective n'est pas tâche aisée en entreprise. Le temps passé sur le terrain nous a permis de comprendre que la prospective est une notion polysémique, rendant son usage par les acteurs de l'entreprise très flou. A titre d'illustration, l'ancien PDG de Matra Automobile élargit, à un moment donné, la notion de prospective à un état d'esprit régnant dans l'entreprise :

« [...] une attitude générale de l'entreprise, c'est-à-dire de ne jamais croire qu'on est arrivé et de faire tourner le radar toujours de 360°. »

Philippe Guédon, ancien directeur technique, puis directeur général de Matra Automobile (entretien, 09 mai 2006)

Ou encore la définition d'un ancien membre du directoire de Talbot, qui, à l'occasion d'un entretien pour cette recherche, a ramené la prospective à :

« [...] déterminer les grandes tendances socioculturelles et d'en déterminer les incidences que ça peut avoir sur le comportement des gens soit en matière d'automobile, soit en matière de travail, soit en matière de... »

Ancien membre du directoire de Talbot<sup>1</sup> (entretien, 20 sept. 2006)

La prospective est alors considérée à la fois comme une attitude générale, une façon de gérer l'innovation, un outil d'aide à la décision ou encore comme un simple synonyme de la prévision et/ou de l'anticipation. Cela rejoint le constat de Cazes (1986) pour qui le terme prospective a connu, depuis son utilisation par Gaston Berger (1967), un formidable succès « au point qu'il en est venu à désigner indistinctement tout discours portant sur un futur quelque peu lointain » (p.337).

Afin de délimiter néanmoins le concept de la prospective, nous avons choisi de passer par la définition des situations que les responsables initiateurs de cette recherche envisagent d'examiner de manière rétrospective. Aussi, les situations proposées pour des études de cas correspondent-elles en très grande majorité à des opportunités d'innovation (ex : le véhicule électrique, l'électronique, le monospace, la sécurité (active et passive), le diesel, la petite citadine).

Ces propositions prises en compte, la définition de la prospective que nous retenons pour notre recherche correspond alors à l'appréhension qu'ont les acteurs de l'entreprise des chances de succès ou d'échec commercial d'un concept/produit automobile innovant. Les acteurs ont pour cela aussi bien recours aux études clientèle qu'aux tendances lourdes de marché ou encore à leur intuition personnelle. Par conséquent, le concept de prospective n'est pas clairement distingué des autres concepts de réflexion sur l'avenir (ex : prévision, plan, projet...<sup>2</sup>) et se définit dans son sens le plus large (ex : moyen et long terme, appréciations qualitatives et quantitatives, études approfondies et annonces informelles).

Le point de convergence entre cette définition de la prospective et celle qu'en ont les pères fondateurs, notamment Gaston Berger, Jean Fourastié, Bertrand de Jouvenel et Pierre Massé,

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de confidentialité, nous ne sommes pas autorisés à personnaliser davantage les *verbatim*.

se situe au niveau de son appréhension non-déterministe : l'avenir est considéré comme ouvert et dépendant des actions du présent et du futur.

### **1.1.2. L'identification des acteurs impliqués**

Le questionnement des responsables initiateurs se situe à un niveau plus large que celui de l'entreprise, à savoir le secteur automobile. Par « on », ils laissent entendre : la majorité des acteurs du secteur (« l'opinion générale » pour reprendre les mots exacts). Un tel niveau d'analyse mésologique semble cependant difficilement envisageable, aussi bien pour des raisons de délais que pour des raisons conceptuelles. Aussi, en collaboration avec les responsables, nous avons déterminé un niveau d'analyse plus adapté, celui des acteurs du projet.

Les intervenants sont multiples dans le processus qui conduit de la reconnaissance d'une opportunité d'innovation à la décision d'engager effectivement l'entreprise dans un projet de développement d'un nouveau produit. Les analyses exploratoires ont notamment mis en exergue trois catégories d'acteurs dans le cadre de ce processus : (1) les individus qui créent et proposent le concept/produit innovant (acteurs-projet), (2) les individus qui effectuent des activités sur divers projets dans le cadre de leur métier de rattachement, comme par exemple la prévision des ventes et les études marketing, (acteurs-métiers) et (3) les individus qui décident du sort des différents projets dans l'entreprise, c'est-à-dire faire ou ne pas faire (acteurs-décideurs). Or, ces trois catégories d'acteurs font l'objet de nombreux écrits académiques (ex : Rothwell *et al.*, 1974 ; Roberts et Fusfeld, 1981 ; Boutinet, 1993 ; March 1997).

L'intégration des informations peut diverger selon la catégorie envisagée, notamment en fonction des cadres référentiels de construction de sens (Starbuck et Miliken, 1988) liés au rôle de chacun. A titre d'illustration, il est tout à fait gratifiant pour les acteurs-projets de voir aboutir leur objet de création. Comme pour l'entrepreneur schumpetérien, l'action est pour eux généralement plus importante que les retombées financières (Alter, 2000). Leur vision du futur peut ainsi être biaisée par leur engagement dans le projet et plus encore par leur passion pour l'objet en question. De plus, la prospective peut être sujette à une éventuelle instrumentalisation quand les acteurs-projet doivent persuader les acteurs-décideurs de la pertinence du concept pour que celui-ci puisse devenir une réalité sur le marché.

---

<sup>2</sup> Pour une possible distinction des différents modes d'anticipation, voir Boutinet (1993).

### 1.1.3. L'ambiguïté de la notion d'erreur

Selon la conception des responsables interrogés dans le cadre de cette recherche, « se tromper » fait référence à un écart entre ce qui a été prévu et ce qui est effectivement advenu. Or, conclure qu'il y a erreur dès lors qu'il existe un écart entre prévu et advenu est par principe antinomique à la prospective au sens de ses pères fondateurs. En effet, l'objectif de celle-ci n'est pas d'imaginer et de décrire un avenir mais de proposer des futurs possibles ou des « futuribles » (de Jouvenel, 1970). Plus précisément cela signifie esquisser des voies possibles dans lesquelles les acteurs peuvent engager leurs actions. Toutefois, les auteurs de la prospective ne sont pas exempts de commettre des impairs au cours de la construction de celle-ci.

Les erreurs possibles sont variées et souvent multiples. Le tableau 1 présente un certain nombre d'entre elles, telles qu'elles ont été identifiées par la littérature académique (ex : Schmeder, 1988 ; Schwab, 1989 ; Godet, 1997 ; Geels et Smit, 2000).

Tableau 1 : Les causes possibles d'erreurs en prévision/prospective

Catégories	Les causes d'erreurs
Niveau social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sous-estimation de l'inertie et des contraintes économiques et sociales (Godet, 1997) ou la surestimation de la rapidité de l'intégration sociétale de la technologie (Geels et Smit, 2000) ;</li> <li>- La supposition du maintien des pratiques sociales existantes malgré l'apparition de nouveaux événements (ex : introduction de nouvelles technologies) (Geels et Smit, 2000) ;</li> <li>- L'exclusion des besoins sociaux par une réflexion trop fonctionnelle (Geels et Smit, 2000), Frery (2000, p.12) parle de la « la confrontation irréductible entre des arguments de substitution rationnels mais parfois théoriques, et des arguments de conservatisme structurels et souvent subjectifs » ;</li> <li>- Le socio-optimisme (Schwab, 1989), l'idée selon laquelle l'humanité serait à même de résoudre certains problèmes majeurs ;</li> <li>- Le biais introduit dans les attentes face au futur par la culture, les croyances, les espoirs et peurs actuels (Geels et Smit, 2000).</li> </ul>
Niveau technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La myopie face aux forces de changement (ex : nouvelles découvertes ou d'innovations imprévues) (Godet, 1997) ;</li> <li>- La focalisation sur des trajectoires technologiques actuelles et la représentation de nouvelles technologies en termes de substitution d'anciennes technologies (Geels et Smit, 2000) ;</li> <li>- Le techno-optimisme (Schwab, 1989), la surestimation du rythme d'apparition des nouvelles technologies et de leur diffusion ;</li> <li>- L'oubli de l'interdépendance des techniques (Schmeder, 1988) ;</li> <li>- Le défaut de prise en compte des interactions réciproques du technologique et du social (Geels et Smit, 2000 et Schmeder, 1988).</li> </ul>
Niveau méthodologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'insuffisance de l'information, l'inexactitude des données et/ou l'instabilité des modèles utilisés (Godet, 1997) ;</li> <li>- L'extrapolation de tendances (Schmeder, 1988)</li> <li>- L'influence de l'effet de mode (Schmeder, 1988 et Schwab, 1989) créant éventuellement un « effet lampadaire » (Godet, 1997) ;</li> <li>- La subjectivité et le caractère partiel des prévisions, par exemple dans la méthode Delphi (Schmeder, 1988 et Schwab, 1989) ;</li> <li>- L'erreur d'interprétation (Godet, 1997) ;</li> <li>- Les obstacles épistémologiques (Bachelard, 1971).</li> </ul>
Niveau stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'effet d'annonce incitatif (Godet, 1997) pouvant engendrer des promesses qui, initialement trop élevées, doivent être diminuées ultérieurement (Geels et Smit, 2000) ;</li> <li>- L'effet d'annonce dissuasif (Godet, 1997).</li> </ul>

Il convient aussi de noter que certains types d'anticipation sont davantage susceptibles d'être remis en cause que d'autres. Ainsi, un projet d'infrastructure (ex : construction d'un pont) est généralement plus facile à anticiper qu'un projet commercial (ex : vente d'un produit à l'étranger). Pour prendre un exemple dans l'industrie automobile, le développement de la boîte de vitesse est plus simple à prévoir que celui du style de la voiture, dont l'évolution est plus versatile.

## 1.2. EMERGENCE DE LA PROBLEMATIQUE

Les résultats de cette première phase analytique nous font douter de la pertinence d'un examen des causes d'erreurs de prospective comme il a été demandé initialement. Bien que celles-ci aient été traitées dans une certaine mesure par la littérature, un examen rétrospectif des causes effectives des erreurs paraît difficile. Cela supposerait comparable un processus cognitif initial (celui qui est évalué) avec un processus cognitif final (celui qui est évaluateur), alors même que le référentiel a changé entre le moment de l'anticipation et le moment de l'advenu.

La problématique a été de ce fait recentrée et concerne l'intégration des informations, constitutives des visions prospectives des acteurs, dans le processus qui mène ces derniers de la perception d'une opportunité d'innovation à la prise de décision engageant l'entreprise dans l'industrialisation d'un nouveau produit. Pour simplifier, nous parlerons désormais d'informations prospectives et de processus de délibération prospective (par analogie à la délibération stratégique (Koenig, 2004 ; Martinet, 1996)). Notre question de recherche se formule alors de la manière suivante : quels enseignements peuvent être tirés d'une analyse *a posteriori* de l'intégration des informations prospectives dans le processus de délibération prospective d'un projet d'innovation-produit dans le secteur automobile ?

Dans un tel cadre d'analyse, l'étude dépasse le seul niveau cognitif. Les affirmations des acteurs pourront être recoupées avec des données secondaires internes et externes de l'époque (ex : comptes-rendus de réunion, études prospectives, articles de journaux, plans...), permettant ainsi d'assurer une meilleure validité interne. De plus, une telle étude se justifie pleinement par rapport au vide laissé par la littérature académique au niveau de l'appropriation de la prospective par les acteurs de l'entreprise.

### 1.3. CONCEPTUALISATION D'UN CADRE THEORIQUE DE SYNTHESE

Dans une première partie analytique, nous avons déjà défini le concept de la prospective, tel qu'il est employé dans ce travail. Son utilisation dans le cadre de l'innovation est appropriée, étant donné les liens entre ces deux concepts. En effet, toutes deux traitent du changement ; l'innovation le crée/le provoque ; la prospective l'étudie et le conseille. L'innovation est un vivier qui nourrit la prospective tandis que la prospective cherche à favoriser la nouveauté et facilite de ce fait l'innovation (Goux-Baudiment, 2004). De plus, les facteurs qui empêchent les prospectivistes de percevoir les signaux faibles sont généralement aussi ceux qui s'opposent à l'innovation (ex : un manque de crédibilité/légitimité du message ou du messager, une vision trop étroite, une sous-estimation du potentiel d'évolution, ne pas oser imaginer des ruptures).

Par innovation nous entendons toute idée, pratique ou artefact matériel perçu comme nouvelle par l'unité de son adoption (Zaltman *et al.*, 1973). Généralement, la littérature distingue les différents types d'innovation en fonction de leur domaine d'application (produit ou procédé), de leur source (technologie ou marché), de leur degré de radicalité (incrémentale, architecturale ou radicale/discontinue) ou encore selon leur mode d'émergence (programmé, non-programmé) (Zaltman, 1973 ; Henderson et Clark, 1990 ; Tarondeau, 1994 ; Tushman et Smith, 2002).

L'innovation concernant le produit automobile est marquée par son degré de radicalité incrémentale et architecturale. Ceci est lié aux particularités du secteur, présentant une relative stabilité avec des fortes barrières à l'entrée (dues aux investissements massifs pour atteindre les économies d'échelles nécessaires) et une évolution lente du produit (due aux rigidités structurelles, aux risques financiers encourus et à la complexité structurelle et fonctionnelle du produit et du processus de fabrication).

Le lien entre l'innovation et la prospective semble évident dans ce secteur hautement concurrentiel, qui fait encourir des risques importants à ceux qui se lancent dans le développement d'un nouveau produit, compte tenu des investissements élevés. Dans un tel cadre, il est d'autant plus important de favoriser le succès d'un produit innovant par une réflexion adéquate sur l'avenir, aussi bien sur le niveau technique que sur le plan marketing.

Cette réflexion prospective tient surtout un rôle dans les phases amont du projet où les acteurs peuvent encore infléchir le cours du projet puisque peu de décisions ont été prises. Ces phases d'élaboration correspondent spatialement au processus délibératif dont le projet est le produit (Koenig, 2004). Ce processus a souvent retenu moins l'attention dans la littérature que la

substance du projet (Koenig, *op.cit.*), ceci malgré le fait que les experts soulignent l'importance des phases amont du projet (Midler, 1993). La dimension prospective de ce processus délibératif existe pour autant que le projet se bâtit, au moins partiellement, à partir des appréciations du futur (Bréchet et *al.*, 2005).

Un processus délibératif suppose une discussion entre plusieurs personnes et présume, en conséquence, l'existence de points de vue divergents et versatiles au sein d'une même entité, ce qui s'oppose à l'existence d'une vision prospective unique au sein de l'organisation, qui serait représentée par le décideur. Contrairement à la décision, la discussion se déroule sur un niveau plus large que celui de la direction. Toutes les personnes associées à l'élaboration du projet participent de près ou de loin à cette discussion de manière officielle (ex : réunions) ou informelle (ex : dans les couloirs, au café).

Il convient ici de rappeler l'origine étymologique du terme, *discussio* (du latin) qui signifie « examen attentif ». Ainsi, la discussion n'est pas à prendre au sens strict de l'échange oral, mais peut aussi concerner l'échange de documents ou encore la présentation d'artefacts (ex : prototypes). En faisant le lien avec les travaux de Martinet (1996) sur la pensée stratégique, nous pouvons supposer que la discussion fonctionne sur un niveau cognitif (ex : le traitement de l'information et son interprétation, la construction de schémas) aussi bien que sur un niveau organisationnel (ex : présentation du projet, l'argumentation, la négociation).

Nous pouvons alors définir la délibération dite prospective plus précisément comme le processus collectif durant lequel des acteurs d'un projet créent et/ou intègrent des informations constitutives d'une vision prospective (ex : études marketing, tendances sociologiques, signes avant-coureurs) et les utilisent dans la discussion cognitive ou organisationnelle en vue de la prise de décision d'allouer ou non les ressources nécessaires à la réalisation industrielle du projet.

On est tenté d'assimiler le processus de délibération prospective d'un projet d'innovation à la phase de l'avant-projet dont le rôle consiste à explorer la viabilité des concepts et de sélectionner les projets à entreprendre (Gautier et Lenfle, 2004 ; Hüsigg et Kohn, 2003). Toutefois, les définitions de l'avant-projet, qui existent dans la littérature académique, sont variées et souvent floues au niveau de la durée de cette phase. La difficulté pour mesurer la durée est, par ailleurs, une caractéristique du projet de manière plus générale et provient de la difficile définition de leur début et de leur fin (Midler, 1993). A titre d'illustration, Smith et Reinertsen (1991) excluent de l'avant-projet les activités d'exploration, alors que Kim et Wilemon (2002) considèrent qu'il débute dès la première considération du concept ; pour

Khurana et Rosenthal (1997) le design détaillé et la spécification du produit et des composants ne font pas partie de l'avant-projet, pendant que Hüsigg et Kohn (2003) y intègrent la construction de premiers prototypes et Midler (1993) retient comme fin le gel du produit.

Concernant le processus de la délibération prospective, nous restreignons le processus aux phases dans lesquelles les informations prospectives peuvent réellement jouer un rôle. En référence à Crawford (1983), pour qui l'évaluation d'un concept commence bien avant la génération de l'idée et s'accélère avec la première pensée créative, le début du processus de délibération prospective va de pair avec l'apparition des premières idées conceptuelles du nouveau produit. Le pilotage en *stop-or-go* représente ensuite la possibilité d'identifier les phases qui suivent la reconnaissance de l'opportunité d'innovation et nous évite une détermination limitative de celles-ci *a priori*. Ce type de pilotage est habituel dans les phases amont d'un projet automobile et consiste à « évaluer, lors des différents jalons qui rythment l'avant-projet, la possibilité qu'il ne réponde pas aux attentes des acteurs et, en conséquence, à décider ou non de son abandon. » (Gautier et Lenfle, 2004, p.21).

Le processus de délibération se termine par la décision de lancer (ou non) le projet de développement. Langley *et al.* (1995) signalent la difficulté à distinguer ce point précis d'engagement. Midler (1993) précise par ailleurs que « la décision d'engagement définitif d'un projet n'est qu'une étape particulière, certes essentielle, mais qui s'insère dans une succession continue d'explorations et de choix qui commencent avant et qui finiront après » (p.98).

Compte tenu de cette ambiguïté, nous avons choisi d'utiliser comme délimitation du processus délibératif la décision de lancement industriel du projet. Dans l'automobile, ce moment est considéré comme le point d'irréversibilité du projet (Midler, 1993). En effet, le développement industriel nécessite des investissements lourds, notamment pour la réalisation des outillages. La courbe de cash flows cumulés ne devient positive que plusieurs années après le lancement du produit (Midler, *op.cit.*). Il coûterait alors plus cher d'arrêter le projet que de le continuer. Dès lors, l'étude de l'intégration de la prospective apparaît par conséquent peu intéressante, étant donné que ce sont les critères financiers qui dominent à partir de ce point.

Selon cette délimitation, le processus de délibération prospective est au moins majoritairement constitué par les phases de l'avant-projet. La littérature est consensuelle sur un certain nombre de propriétés fondamentales de ce dernier. Ainsi les phases amont sont caractérisées par un niveau d'incertitude élevé (Gautier et Lenfle, 2004 ; Midler, 1993 ;

Crawford, 1983) qui provient, entre autres, du fait que les entreprises connaissent des difficultés à évaluer les chances de succès commercial du nouveau produit (Kim et Wilemon, 2002). L'incertitude peut concerner la faisabilité technique de l'innovation, son degré de nouveauté (compte tenu des activités des concurrents dans le domaine) ou le marketing, c'est-à-dire les potentialités commerciales (Schon, 1967, cité dans Zaltman *et al*, 1973, p.54-55).

Un deuxième trait distinctif de ces phases est le traitement complexe d'informations dont l'objectif est justement la réduction progressive de l'incertitude (Tarondeau, 1994 ; Kim et Wilemon, *op.cit.* ; Hüsigg et Kohn, 2003). La complexité provient du fait que « l'information requise, l'expertise et l'autorité sont détenues par différents individus » (Gautier et Lenfle, *op.cit.*, p.20).

En référence aux types d'incertitude, les informations peuvent concerner trois domaines différents : le marché, la technique ou la concurrence. Le type d'information peut également être différencié selon son degré de spécificité au projet. Nous distinguons alors entre l'information qui se reporte spécifiquement au projet, c'est-à-dire qui a été réalisée dans le cadre de celui-ci (ex : étude de faisabilité technique), et celle qui est plus générale, telle par exemple le succès d'un concurrent ou encore des évolutions géopolitiques (ex : rareté croissante du pétrole) ou démographiques (ex : vieillissement de la population). Enfin, l'information peut aussi être classée selon qu'elle soit formelle (document écrit) ou informelle (ex : bruits de couloir).

Sur ce point, les travaux de Langley (1989) sur l'utilisation réelle d'analyses formelles en entreprise sont riches d'enseignements. Elle identifie quatre finalités pour ce type d'analyse – information, communication, direction et contrôle, ainsi qu'une finalité symbolique – et les relie à la nature du lien entre les initiateurs, les réalisateurs et les destinataires de l'analyse. Contrairement à Langley, nous nous intéressons dans ce travail à toute information susceptible d'être utilisée pour se construire une vision prospective. Or, cela implique l'élargissement du cadre conceptuel de l'analyse formelle, qui se réfère uniquement à des documents écrits exposant les résultats d'une étude systématique sur un sujet spécifique (Langley, *op.cit.*).

Ces lectures, liées à l'analyse du questionnement managérial, nous amènent à délimiter les dimensions du processus de délibération que nous souhaitons examiner, ainsi que les modalités qu'elles peuvent revêtir (tableau 2).

Tableau 2 : Les dimensions du processus de délibération prospective et leurs modalités

Dimension	Modalités
Nature de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Générale (ex : tendance socioculturelle) ou spécifique au projet (ex : étude clientèle, qualités du concept/offre)</li> <li>- Formelle (ex : résultats d'un test clientèle) ou informelle (ex : tendance socioculturelle, concordance de l'offre avec la demande)</li> <li>- Marché (ex : tendance socioculturelle, test clientèle), concurrence (ex : produits concurrents) ou technique (ex : étude de faisabilité)</li> </ul>
Moment de l'intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pré-projet (avant que le projet d'innovation soit reconnu en tant que telle)</li> <li>- aux différents jalons (décisions de <i>stop-or-go</i> jusqu'à la décision d'industrialisation)</li> </ul>
Acteurs intégrant l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acteurs projet (ex : champion, sponsor)</li> <li>- Acteurs métier (ex : études marketing, prévisions ventes)</li> <li>- Acteurs décideurs (ex : directeur de l'entreprise)</li> </ul>
Utilisation/Finalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information (pour une meilleure compréhension)</li> <li>- Communication (pour convaincre)</li> <li>- Direction/contrôle (pour orienter l'attention et l'action)</li> <li>- Symbole (pour légitimer ses activités, pour impressionner, pour cacher des motifs moins louables, pour atermoyer)</li> </ul>

## 2. CHOIX METHODOLOGIQUES

Notre méthode de recherche est de type qualitatif et peut être qualifiée de *retrospective case history*, compte tenu du rôle important joué par l'histoire. Cette démarche se situe au croisement de la méthode d'étude de cas et de la « démarche historique ». Il s'agit d'une démarche communément utilisée dans l'étude de l'innovation (Van de Ven et Poole, 1989).

Nous avons opté pour une démarche rétrospective pour des raisons de facilité d'accès aux données (primaires et secondaires). A notre sens, une étude de cas en cours n'aurait pas été acceptée dans notre cadre de recherche pour des raisons d'implications sur le plan concurrentiel. Pour ces mêmes raisons, elle aurait donné lieu à autant d'incertitudes qu'une analyse rétrospective.

L'étude présentée dans ce travail est celle d'un cas pilote. Son objectif est l'affinement de la démarche de recueil de données, aussi bien au niveau du contenu des données que sur le plan procédural (Yin, 1994). Le cas devra nous permettre d'identifier les axes de recherche les plus pertinents à analyser dans l'étude d'autres cas de processus de délibération.

Parmi les situations proposées pour cette recherche, c'est le projet de la berline monocorps que nous avons choisi en tant que cas pilote. Ce que l'on a appelé plus tard le monospace a été proposé au groupe PSA à la fin des années 1970. Les dirigeants du groupe ont, quelques années après, refusé le projet. Celui-ci a été ensuite présenté à Renault - avec le succès connu. Se pose alors deux questions : Son succès a-t-il été imprévu par les responsables du groupe PSA ? Ont-ils commis une erreur de prospective comme l'affirment certains (y compris quelques-uns de ses propres employés) ?

Compte tenu du questionnement managérial, il nous a semblé intéressant de soumettre ce cas d'échec présumé à une analyse rétrospective, en se demandant quel a été au final l'intégration de la prospective dans le processus de délibération et la décision d'abandonner ce concept. Le cas de la berline monocorps a été également choisi pour des raisons de facilité d'accès aux données (cas déjà documenté par la presse et la littérature académique) et de proximité géographique (acteurs regroupés dans une même ville).

L'étude d'un processus nous paraît particulièrement pertinente dans le cadre de notre problématique, étant donné l'impossibilité d'examiner la décision « *de novo* or *in vitro* » (Langley *et al.*, 1995, p. 261). De plus, selon Midler (1993) « le discours managérial met souvent l'accent sur *la* décision (et aussi *le* décideur). L'analyse de la convergence des projets amène à s'intéresser aux processus dans lesquels s'inscrivent les décisions » (p.98).

En conséquence, notre rétrospective consiste en une reconstitution du processus de délibération prospective du point de vue du constructeur PSA. Cette reconstitution comprend l'identification des arguments de la délibération (informations prospectives, telles qu'elles ont été identifiées par les acteurs) et leur intégration dans le processus et dans la décision. A l'image des travaux de Langley (1989) sur l'utilisation des analyses formelles, nous nous intéressons particulièrement au fait de savoir à quel moment les informations prospectives ont été intégrées, par quels acteurs, comment et, dans le cas d'une information communiquée formellement (ex : existence d'un écrit), dans quel but.

Le recueil des données pour notre étude de cas a été réalisé sur deux niveaux. D'une part, l'étude a été basée sur onze entretiens semi-directifs, dont quelques-uns avec des experts de l'histoire automobile, mais la très grande majorité avec des acteurs participant du projet. L'accès au projet par l'interrogation des individus impliqués permet notamment de saisir les hypothèses qui le sous-tendent et qui n'apparaissent pas dans les écrits du projet. D'autre part, des données secondaires de sources diverses (ex : ouvrages et articles académiques et journalistiques, documents internes à PSA) ont été utilisées afin de valider et compléter, autant que possible, les données primaires.

### **3. PRESENTATION ET ANALYSE DU CAS PILOTE : LA BERLINE MONOCORPS**

Une bonne compréhension du projet de la berline monocorps dans le groupe PSA, c'est-à-dire entre 1978 et 1982, nécessite dans un premier temps de resituer sa conception dans son contexte de l'époque. Nous allons de ce fait dresser l'image du secteur automobile français

vers la fin des années 1970/au début des années 1980, avant de décrire l'évolution de la situation organisationnelle des trois entités principalement impliquées dans le projet d'innovation : Matra, Talbot et Peugeot. Dans un deuxième temps, nous présenterons le processus de délibération prospective du projet en utilisant une stratégie graphique au sens de Langlely (1997).

### **3.1. LE CONTEXTE DE LA DELIBERATION PROSPECTIVE**

#### **3.1.1. Le secteur automobile français**

Les années 1970 sont marquées par une prise de conscience de l'automobile comme nuisance pour l'homme et son environnement. Les thèmes de la sécurité routière, des économies de consommation et de la protection de l'environnement se succèdent et provoquent un changement dans l'image de l'automobile. Les souvenirs du journaliste J. Boissonnat sont éloquentes : « [...] nous pensions qu'un certain type de marché de l'automobile était en train de disparaître et nous imaginions volontiers que la voiture de l'avenir serait une commodité de déplacement et rien d'autre [...] » (Renault Presse, 1984, p.1).

Pour les uns, cette remise en cause constitue un véritable procès de l'automobile, pour les autres, c'est simplement l'expression de la transformation progressive du rapport du consommateur à son véhicule, liée à la mutation de la société elle-même. « L'automobile qui a longtemps été la marque d'un statut social, devient de plus en plus l'expression d'un style de vie. Elle n'est plus l'achat fondamental des ménages. » (Loubet, 1995, p.340).

Cette crise de l'identité automobile coïncide avec deux autres phénomènes importants pour l'industrie : les chocs pétroliers et une concurrence étrangère accrue.

Les chocs pétroliers de 1974 et 1979 ont rapidement des répercussions sur les ventes automobiles, surtout au niveau des grosses cylindrées. En Europe de l'Ouest, la croissance des immatriculations ralentit dès le premier choc pétrolier, corrélativement au ralentissement de la croissance du produit intérieur brut (Roos, 1992). Le deuxième choc pétrolier est encore plus difficile à supporter par le secteur automobile. En France, Peugeot et Renault, ayant relativement bien survécu lors du premier choc pétrolier (notamment grâce au diesel (Loubet, 1994) et aux petits modèles), n'ont pas jugé nécessaire de remettre en cause leurs systèmes productifs et leurs gammes et ressentent alors particulièrement le second.

Le contexte de l'automobile française au tournant des années 1980 correspond aussi à l'apparition d'une vraie concurrence en France suite à la suppression progressive des droits de douanes entre les pays membres de la CEE depuis 1968. La concurrence ne s'est pas fait

ressentir immédiatement grâce à l'inertie des mentalités qui étaient pendant longtemps encore tournées vers les constructeurs nationaux, d'autant que les réseaux de service après vente des constructeurs étrangers ne se sont mis en place que progressivement. Toutefois, au tournant des années 1980, beaucoup de Français n'hésitent plus à acheter une voiture étrangère s'ils estiment qu'elle est moins chère ou de meilleure qualité.

Enfin, le secteur automobile doit se conformer aux mesures gouvernementales prises lors du changement de majorité politique en 1981 (ex : l'instauration des 39h, la cinquième semaine de congés payés, le blocage des prix). Les conséquences sur les ventes ne seront pas immédiates ; cependant l'impact sur les décisions des constructeurs automobiles est perceptible dès l'annonce de ces mesures.

### **3.1.2. L'évolution des statuts organisationnels**

Nous allons présenter ci-après les trois situations organisationnelles différentes liées aux changements statutaires des marques concernées. Cet examen nous permet non seulement de mieux comprendre les enjeux du projet de la berline monocorps pour les différentes entités, mais également de rappeler la culture d'entreprise de ces dernières.

La première situation organisationnelle correspond à une indépendance statutaire. Avant 1979, les trois constructeurs Peugeot, Chrysler Europe et Matra Automobiles constituent effectivement des entités autonomes.

Peugeot, constructeur automobile généraliste français qui se caractérise par sa prudence au niveau de ses modèles et par une méthode de gestion rigoureuse, cherche à la fin des années 1970 une occasion pour agrandir son marché au delà de ses frontières nationales.

Il se trouve que la situation financière du constructeur américain Chrysler est déplorable au cours de la même époque. Pour y remédier, ce dernier vend en août 1978 ses filiales européennes (Simca en France, Rootes et Sunbeam en Angleterre et Barreiros en Espagne) au profit du groupe PSA (vente rendue effective au 1<sup>er</sup> janvier 1979).

Enfin, Matra Automobile, division de Matra (Mécanique Avion TRAction), est un petit constructeur automobile spécialisé, peu conventionnel. Son originalité s'illustre par le caractère innovant de ses produits (orienté sport ou, plus tard, loisirs), mais aussi par le mode de fabrication avec les matériaux composites.

Après avoir été spécialisé dans un premier temps dans les voitures de course, Matra Automobile décide de changer sa stratégie suite à l'arrivée des crises du pétrole dans les

années 1970. La mission du petit constructeur consiste dorénavant à faire des voitures que les grands constructeurs généralistes ne peuvent ou ne savent pas faire.

Matra Automobile et Chrysler France travaillent en collaboration depuis 1969 (Longueville, 2000). Matra conçoit, étudie, développe et fabrique les voitures, pendant que Chrysler est en charge du marketing produit et de la commercialisation des véhicules.

« Le principe était simple puisque Matra amenait l'argent dans l'investissement, Chrysler s'engageait sur un certain volume annuel et on remboursait Matra des investissements sur le prix de vente des voitures. Donc, Chrysler avait de nouveaux produits dans lesquels il n'avait quasiment pas d'investissement. »

Ancien responsable Produit de Chrysler, puis Talbot (entretien, 28 juillet 2006)

Une deuxième situation organisationnelle est engagée par le rachat de Chrysler Europe en janvier 1979. Le contrat signé avec Chrysler oblige PSA à cesser l'utilisation du nom Chrysler pour les véhicules fabriqués par les entités rachetées. De ce fait, le constructeur français décide de faire renaître une marque française qu'il a encore dans son portefeuille, mais qui était restée inexploitée jusque-là. A partir de juillet 1979, brusquement, les divers modèles de Chrysler Europe sont dorénavant vendus sous un seul nom : Talbot.

Non seulement la marque, mais aussi une grande partie du management des filiales européennes de Chrysler est remplacée suite au rachat. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 1979, des équipes de management de Peugeot arrivent chez Chrysler France. Ces changements modifient également la relation avec Matra. Si la collaboration et son organisation sont maintenues par la nouvelle direction, les responsables en charge de la collaboration sont en très grande majorité remplacés. Une seule personne de Chrysler Europe conserve son poste : l'ancien chef de produit Matra, qui constitue la personne clé dans les relations avec Matra.

Durant cette deuxième phase, le président de Matra, Jean-Luc Lagardère, dont l'objectif premier est d'accroître l'engagement du constructeur partenaire de sa division automobile, réussit à convaincre le groupe PSA de signer un accord pour la création d'une filiale commune, Matra Automobile. Créée quelques mois plus tard, elle sera détenue à 55% par Matra, 35% par Talbot et 10% par Peugeot (Longueville, 2000).

Enfin, une troisième situation organisationnelle peut être constatée à partir de la suppression de la marque Talbot en automne 1981 suivie par l'abandon de collaboration du groupe PSA avec Matra.

Malgré ses méthodes de gestion rigoureuse, Peugeot se trouve au début des années 1980 dans une situation financière ardue, aussi bien pour des raisons internes qu'externes. En effet, le

rachat de Chrysler France se révèle plus difficile que prévu : une gamme vieillissante, des sites de fabrication obsolètes avec des niveaux de productivité et de qualité très bas, des avantages sociaux particuliers accordés aux salariés, ainsi que des problèmes de cannibalisation avec les modèles de Peugeot. A cela s'ajoute la mauvaise conjoncture pour l'industrie automobile en France.

PSA affiche des résultats négatifs dès 1980. « Le groupe réduit [alors] ses investissements [...] et se trouve incapable de fournir de nouveaux projets à ses trois divisions automobiles » (Loubet, 2001, p.408-409). Malgré des efforts accrus de la direction commerciale, Talbot n'arrive pas à s'imposer face aux modèles de Peugeot, modèles trop proches des siens. En décembre 1980, la fusion des réseaux de Peugeot et de Talbot est entreprise, au profit du premier. La collaboration avec Matra prend fin en décembre 1983 lorsque la commercialisation de la Rancho est arrêtée.

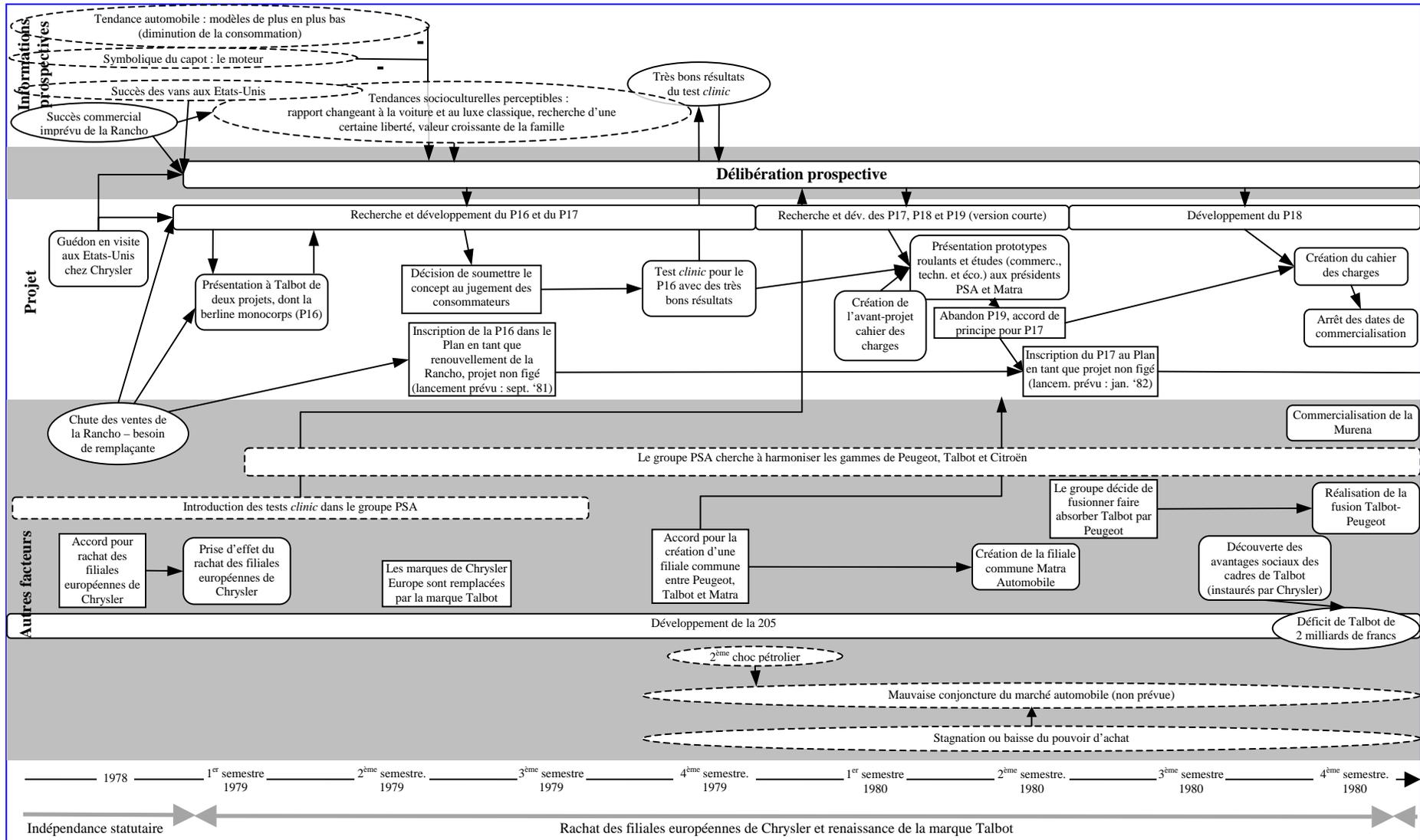
### **3.2. LE PROCESSUS DELIBERATIF DU PROJET DE LA BERLINE MONOCORPS**

#### **3.2.1. Les facteurs influant sur le processus délibératif et la décision**

La représentation graphique ci-après (figure 1) est une vue synoptique du processus de délibération prospective de la berline monocorps chez Talbot-Peugeot. Le graphique laisse apparaître de nombreux éléments en dehors des informations constitutives de la vision prospective. Nous les avons simplement intitulés « autres facteurs ». Leur intégration dans l'analyse est essentielle pour une bonne compréhension du cas.

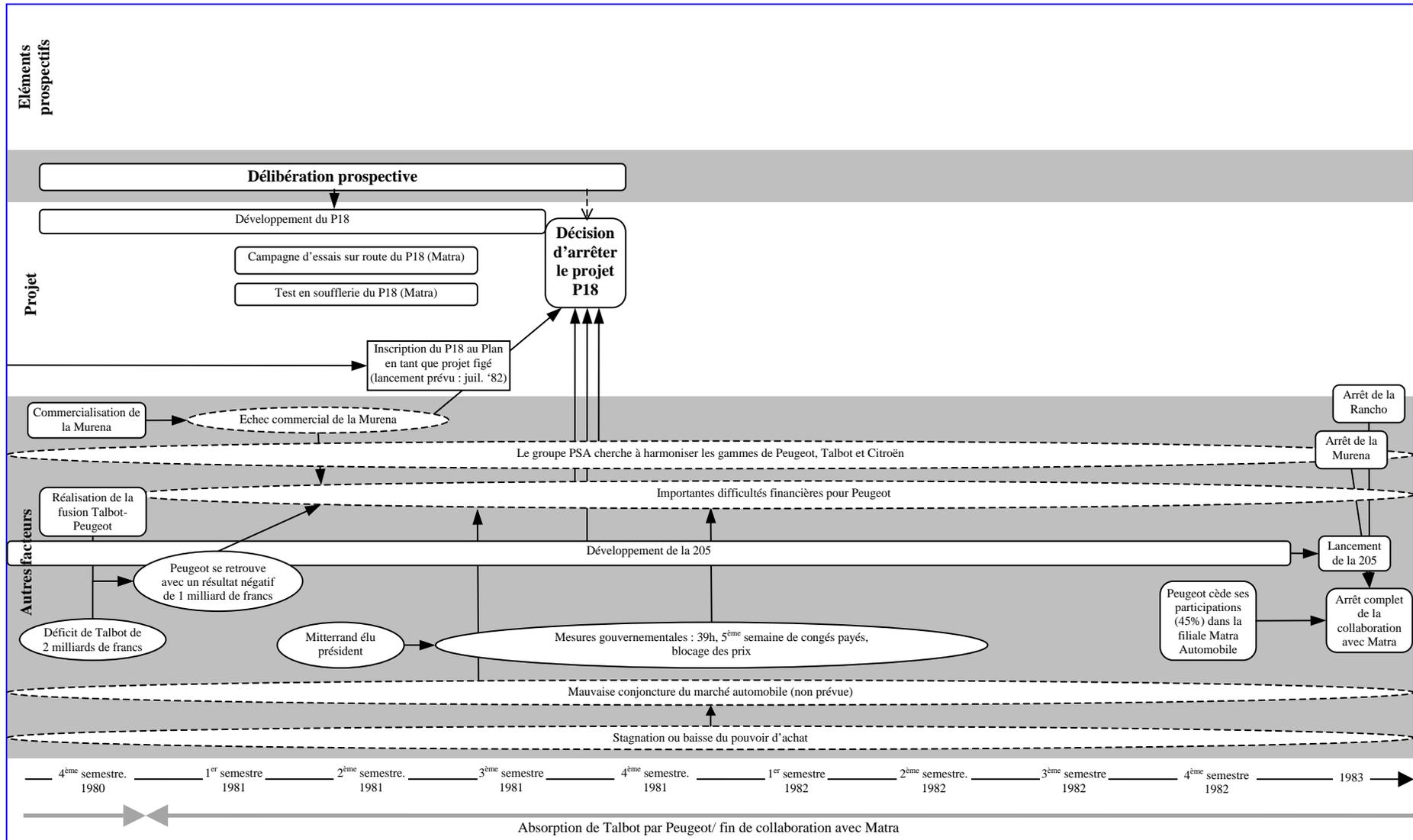
La représentation débute à la naissance du projet de la berline monocorps : une idée plus ou moins vague autour du remplacement de la Rancho, véhicule conçu par Matra et ayant connu un certain succès commercial.

Figure 1 (1/2) : Représentation graphique du processus de délibération prospective dans le projet de la berline monocorps chez Talbot-Peugeot (1978 à 1982)



**Légende :** Rectangles aux coins pointus = décisions ; Rectangles aux coins arrondis = événements ; Ovale = Événements ou décisions indépendants de la volonté de l'entreprise ; Contours pointillés = Événements à durée longue et difficile à déterminer précisément ; Flèches sans indications de valeur = effets positifs ; Flèches avec indication de valeur négative = effet négatif.

Figure 1 (2/2) : Représentation graphique du processus de délibération prospective dans le projet de la berline monocorps chez Talbot-Peugeot (1978 à 1982)



**Légende** : Rectangles aux coins pointus = décisions ; Rectangles aux coins arrondis = événements ; Ovals = Événements ou décisions indépendants de la volonté de l'entreprise ; Contours pointillés = Événements à durée longue et difficile à déterminer précisément ; Flèches sans indications de valeur = effets positifs ; Flèches avec indication de valeur négative = effet négatif.

Les éléments présentés dans le schéma (figure1), sont à compléter par un certain nombre d'aspects plus intangibles. En premier lieu, il convient de noter les particularités propres au projet de la berline monocorps. Ce projet est celui d'une innovation architecturale (Lenfle et Midler, 2003) au sens de Henderson et Clark (1990), c'est-à-dire que l'on reconfigure un système établi par un nouvel agencement de ses composants. L'essentiel de la structure conceptuelle de ces composants reste cependant intact. Ce type d'innovation signifie une anticipation difficile, compte tenu de l'absence de référence directe sur le marché. Certains acteurs du projet ont notamment mis en avant la difficulté de l'estimation des volumes de ventes.

« Les personnes étaient très embêtées avec (...) le P16, en disant : Il y a certainement un potentiel, mais on a du mal à savoir si c'est 30 000 ou 300 000. »

Ancien responsable Produit de Chrysler, puis de Talbot (entretien, 19 avril 2006)

Par ailleurs, les paroles de l'ancien PDG de Renault, émises en 1983 au moment de la reprise du projet, viennent confirmer les incertitudes existantes à l'époque.

« [...] ce que je trouve intéressant dans ce genre de voiture, c'est qu'on ne sait pas s'il faut en fabriquer quatre-vingt par jour ou huit cents. »

Bernard Hanon, ancien PDG de Renault (Chabbi, 2003, p.87).

Malgré l'inconsistance des estimations, il est certain qu'il s'agirait d'un produit de niche et de ce fait d'un projet marginal de par les relativement faibles volumes de production. La berline monocorps, dans son hypothétique commercialisation, ne participerait pas au renflouement des caisses de l'entreprise, pourtant nécessaire au début des années 1980. Un ancien haut responsable des Automobiles Peugeot se souvient de cet aspect :

On ne pouvait « pas casser quoi que ce soit pour le monospace qui, peut-être, aurait été intéressant parce qu'il était nouveau mais qui, de toute façon, n'offrait pas des quantités de ventes très considérables. Ce n'était pas du tout comme la 205, vendue à 7 ou 8 millions d'exemplaires dans ses sept ou huit années de vie. Ca n'avait absolument rien de comparable. »

Haut responsable d'Automobiles Peugeot (entretien, 22 sept. 2006)

En deuxième lieu, plusieurs auteurs académiques et journalistiques (Loubet, 1994 ; Bellu, 1991 ; Longueville, 2002), mais aussi quelques acteurs du projet mettent en cause la culture d'entreprise de Peugeot dans la décision d'abandonner la berline monocorps. Ils décrivent un état-major prudent ou frileux, peu ouvert sur l'international.

Enfin, il convient de souligner la concurrence entre les produits des différentes marques suite à l'absorption de Talbot par Peugeot. Un ancien responsable Produit de Talbot nous explique

que la plupart des hommes de Talbot ont rejoint la marque Peugeot. Cependant, leur rayon d'action restait limité du fait que les responsables des ventes sont issus des rangs de Peugeot. Des acteurs promoteurs du projet pouvaient alors estimer que ces responsables ont, dans une dynamique de protection des produits Peugeot, décidé d'éliminer rapidement les produits de la marque rivale, Talbot.

Le tableau 3 résume les informations prospectives (positives ou négatives) identifiées par les acteurs du projet et les « autres facteurs » distingués dans le cas du processus délibératif de la berline monocorps.

Tableau 3 : Informations prospectives et autres facteurs dans le cas de la berline monocorps

Informations constitutives d'une vision prospective	Autres facteurs
Succès inattendu de la Rancho	Récupération des pertes de Talbot par Peugeot
Succès des vans aux Etats-Unis	Mauvaise conjoncture du marché automobile
Tendances socioculturelles perceptibles : rapport changeant à la voiture et au luxe classique, recherche d'une certaine liberté, valeur croissante de la famille (ex : Range Rover, VW Transporter, motos tout-terrains)	Echec de la Murena (autre véhicule lancé en collaboration avec Matra)
Concordance de l'offre avec la demande (ex : confort, consommation et vitesse d'une berline, plus d'espace)	Développement de la 205
Très bons résultats du test Marketing ( <i>clinic</i> )	Annonce des mesures gouvernementales
Symbolique du capot (le moteur)	Fusion des gammes et des réseaux Peugeot et Talbot
Tendance dans l'architecture automobile : modèles de plus en plus bas	Changement de président du groupe PSA
	Projet de la berline monocorps est considéré comme marginal (au niveau volumes de vente)
	Projet est une innovation architecturale (succès difficile à anticiper, car pas de référence sur le marché)
	Culture d'entreprise de Peugeot plutôt conservatrice
	Concurrence entre projets Talbot et projets Peugeot

### 3.2.2. Analyse des liens entre les dimensions du processus délibératif

L'étude du cas de la berline monocorps incite à formuler un certain nombre d'observations quant aux liens entre les différentes dimensions du processus délibératif (type d'information, moment d'intégration, type d'intégrateur, finalité).

Premièrement, les informations identifiées et intégrées par les acteurs du projet sont en majorité des informations non spécifiques au projet. Ce sont pourtant les résultats du test *clinic*, informations spécifiques, qui semblent avoir marqué avant tous les acteurs du projet :

« Ce qui nous a fait croire, c'est notre étude avec les différents types de voiture. [...] Vu le taux de choix qu'on avait, on s'est dit : là on a mis le doigt sur quelque chose d'important. »

Ancien responsable Produit de Chrysler, puis Talbot (entretien, 19 avril 2006)

Cela pourrait s'expliquer par le fait que les acteurs-décideurs préfèrent les informations spécifiques aux générales (March, 1991 et 1997). Les informations à caractère spécifique, telles les résultats positifs du *clinic*, joueraient alors un rôle qualitativement plus important que les informations d'ordre général.

Deuxièmement, hormis quelques évolutions au niveau des qualités intrinsèques du produit, il semble qu'aucune nouvelle information prospective n'ait été identifiée après les résultats positifs du test clientèle fin 1979. En faisant le lien avec les travaux de March (1991), nous pouvons supposer que les acteurs n'ont pas cherché à obtenir d'autres informations prospectives ensuite puisque les résultats du test *clinic* confirmaient tout à fait les informations existantes.

Troisièmement, dans le cas de la berline monocorps, il apparaît très clairement un déséquilibre au niveau de la distribution temporelle de l'intégration des informations prospectives. La grande majorité d'entre elles sont effectivement intégrées dans la phase de pré-projet. Eu égard à la littérature en innovation, ce phénomène peut être lié à la nécessité d'un « choc » dans le sens de Poole et Van de Ven (1989), pour initier le processus d'innovation. Ces auteurs soulignent que « des individus engagent l'action quand ils atteignent un seuil d'insatisfaction ou d'opportunité » (Poole et Van de Ven, *op.cit.*, p.637). Dans le cas du projet de la berline monocorps, cela expliquerait l'existence du grand nombre d'informations générales en début de processus dans la mesure où il fallait atteindre un certain seuil pour déclencher l'action des acteurs. Ce seuil d'information, relié au besoin de remplacer la Rancho, constitue alors pour les acteurs une opportunité d'innover.

Quatrièmement, lors des entretiens avec les différents acteurs, il apparaît clairement que ce sont avant tout les acteurs-projet qui intègrent les informations dans l'amont du processus. Il existe au moins deux explications de ce phénomène. D'une part, le rôle des décideurs dans un projet ne s'accroît que progressivement avec l'augmentation des ressources engagées. D'autre part, l'idée du concept provient initialement des acteurs-projet. Une partie de ceux-ci a travaillé ensemble sur un projet précédent, avec un succès notable, et est à la recherche d'un prolongement de ce succès.

« On s'est dit, cette voiture-là [La Rancho], on l'a fait rapidement, avec peu de moyens, qu'est-ce qu'on ferait si véritablement on partait de zéro ? »

Philippe Guédon, ancien directeur technique, puis directeur général de Matra Automobile (entretien, 09 mai 2006)

Cinquièmement, le discours des acteurs-décideurs laisse transparaître l'importance d'autres facteurs qui influent sur la décision d'engagement dans le projet : la situation financière, le problème des gammes, etc. Ceci illustre le fait qu'une décision est typiquement enchevêtrée de manière inextricable avec d'autres décisions (Langley *et al.*, 1995). Les acteurs-projet insistent moins sur ces autres facteurs, ce qui peut être lié à leur engagement élevé dans le projet et leur passion pour le concept.

Sixièmement, l'étude *clinic*, qui est la seule information spécifique et formelle dans notre cas, est utilisée pour deux raisons différentes. Les acteurs projet, c'est-à-dire les initiateurs de cette étude, recherchent d'une part la confirmation de leur vision prospective (finalité informative).

« Je pense que les résultats du test *clinic*, c'était : est-ce qu'on est sur un truc qui est notre idée à nous ou est-ce qu'on a mis le doigt sur quelque chose d'important ? »

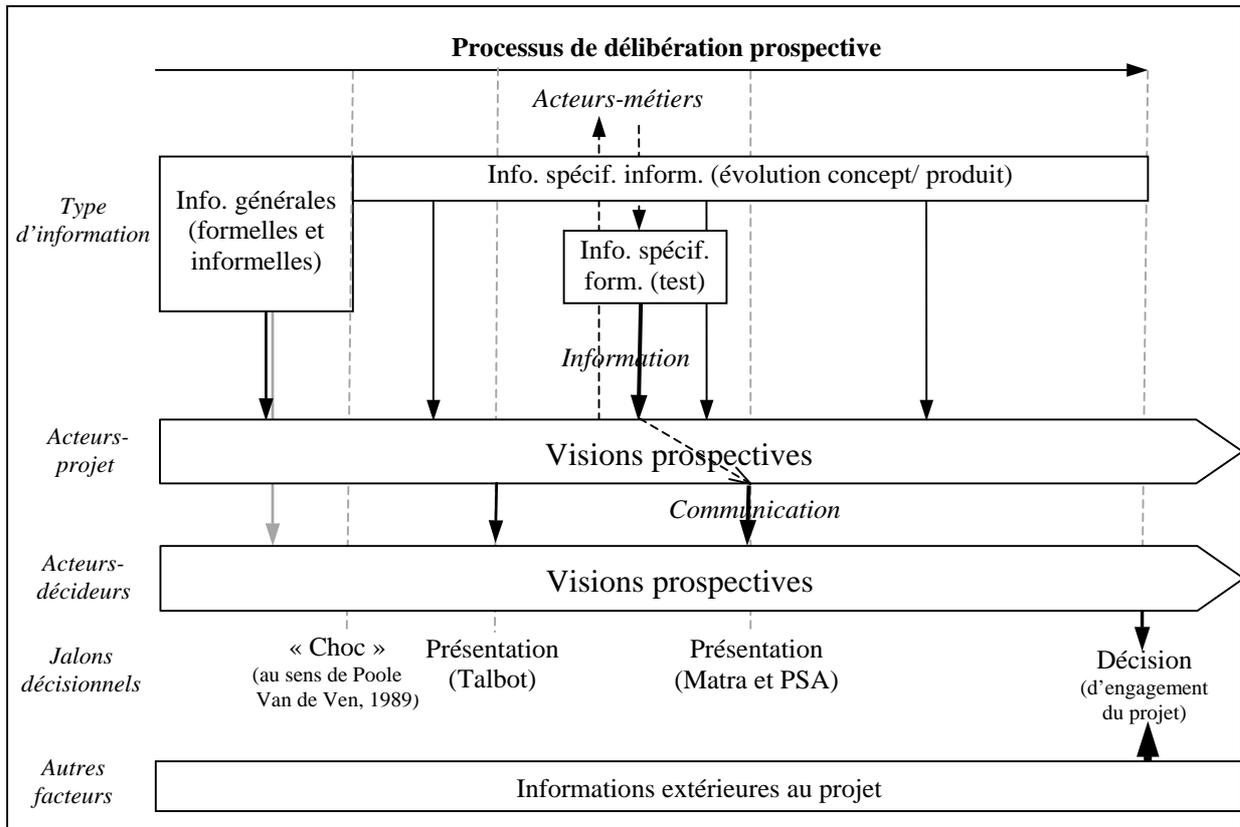
Ancien responsable Produit de Chrysler, puis Talbot (entretien, 28 juillet 2006)

D'autre part, ils souhaitent utiliser cette étude pour persuader les décideurs de la pertinence du concept de la berline monocorps (finalité communicative). Alter (2000) signale notamment que les innovateurs apprennent « à tenir le langage des croyances dominantes pour aboutir à leurs fins » (p.35). Par conséquent, ils tentent d'utiliser les moyens de communications habituellement privilégiés par les décideurs.

La figure 2 modélise les liens entre les différentes dimensions du processus de délibération prospective dans le cas de la berline monocorps.

Cette vue est très simplifiée. Il n'y apparaît par exemple pas le caractère continu et informel d'une partie de l'intégration de l'information. Ce schéma permet toutefois de mieux saisir comment, par qui et pourquoi les différentes informations constitutives des visions prospectives sont intégrées.

Figure 2 : Modélisation de l'intégration de l'information prospective dans le cas de la berline monocorps



## CONCLUSION

L'objectif de ce travail exploratoire était de donner des éléments de réponse à un questionnement managérial qui porte sur l'erreur de prospective dans les projets d'innovation. Une approche analytique de ce questionnement nous a aidé à élaborer une problématique autour de l'intégration de la prospective dans le processus de délibération et dans la décision de réaliser ou non un projet d'innovation. Une telle étude se justifie par la faible considération dans la littérature académique existante de la dimension prospective au sein des phases amont d'un projet.

La conceptualisation d'un cadre théorique synthétique (fondé sur la littérature dans les domaines de l'innovation, du projet et du rôle de l'information en entreprise) et l'analyse approfondie d'un cas pilote ont permis de mettre en relief un certain nombre de liens entre le type d'informations qui constituent les visions prospectives des acteurs, le moment de l'intégration, le type d'intégrateur et la finalité de l'utilisation. Ainsi, dans le cas du projet de la berline monocorps, les informations générales jouent-elles principalement un rôle en début de processus, permettant à l'action d'être engagée. Une fois le projet reconnu en tant que tel,

ce sont les informations spécifiques qui dominent. Les acteurs-projets cherchent notamment à disposer d'informations spécifiques formelles dans l'objectif de confirmer leurs visions et de communiquer avec les acteurs-décideurs dont le rôle dans le processus s'accroît progressivement. Contrairement aux acteurs-projet, les acteurs décideurs doivent intégrer, en plus des informations prospectives, un grand nombre d'informations complémentaires concernant la situation de l'entreprise, du marché et de la concurrence. La valeur des informations prospectives peut varier en fonction de cette situation.

D'autres cas d'innovation devront permettre d'analyser les liens identifiés ici de manière plus ciblée. Aussi, dans le prolongement de cette communication, nous procéderons à l'étude de deux autres cas du secteur automobile dans le cadre d'une approche contingente : l'appréhension, à partir des années 1980, du potentiel de développement du véhicule électrique dans les années 1990 et 2000, ainsi que de la vision, dans les années 1980, des réponses à apporter par le produit automobile au besoin de sécurité routière dans les années 1990.

Enfin, nous souhaitons conclure cet article en suggérant une réponse à la question de l'erreur de prospective dans le cas de la berline monocorps. Il convient de considérer deux points à ce propos. Premièrement, le projet a été refusé pour des raisons de difficultés financières et de politique interne et non parce que les acteurs du projet ont cru en l'échec du concept. Nous pensons, au contraire, que l'engagement financier en créant la filiale commune avec Matra, ainsi que l'inscription du projet figé au Plan quelques mois seulement avant le refus du projet, sont révélateur de la foi des acteurs dans le succès de la berline monocorps. Le fait que le produit, suite à son développement par Renault, a mis de nombreuses années à s'établir sur le marché et faisait perdre de l'argent à l'entreprise (Schweitzer, 1999), laisse plutôt l'impression d'une anticipation juste de la part des décideurs Peugeot.

Deuxièmement, en refusant le projet proposé en collaboration avec Matra, Peugeot n'a pas refusé l'idée d'un développement du concept de la berline monocorps – ce qu'il a par ailleurs fait en 1994. Cependant, ne pouvant pas mettre le projet dans un garage en attendant une meilleure conjoncture (comme cela a été le cas chez Renault, dans les années 1980, pour le projet qui sera lancé plus tard sous le nom de Twingo), Peugeot a laissé un concurrent s'emparer du concept.

## REFERENCES

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

- Bachelard G. (1971), *Bachelard, Epistémologie : Textes choisis par Dominique Lecourt*, Paris : PUF.
- Bellu S. (1991), *Renault Espace, la voiture à vivre*, Paris : EPA.
- Berger G. (1967), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris : PUF.
- Boutinet J.-P. (1993), *Anthropologie du projet*, Paris : PUF.
- Bréchet J.P. et al. (2005), « Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique », *Actes de la XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers 2005.
- Cazes B. (1986), *Histoire des futurs. Les figures de l'avenir de Saint Augustin au XXIème siècle*, Paris : Seghers.
- Chabbi M. (2003), *Philippe Guédon, L'homme de l'Espace*, Paris, E.T.A.I..
- Crawford M. C. (1983), *New Product Management*, Homewood, R. D. Irwin, 315-455.
- De Jouvenel B. (1970), « Prévision et action », *Analyse & Prévision*, IX, 178-184.
- Fréry F. (2000), « Un cas d'amnésie stratégique : l'éternelle émergence de la voiture électrique », *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 18p.
- Gautier F. et Lenfle S. (2004), "L'avant-projet : définition et enjeux". In Garel G. et al. (ed.), *Faire de la recherche en management de projet*, Coll. FNEGE, Paris, Vuibert, 11-33.
- Geels F. W. et W. A. Smit (2000), « Lessons from failed technology futures : potholes in the road to the Future ». In Brown N. et al. (eds.) (2000), *Contested Futures, A sociology of prospective techno-science*, Aldershot : Ashgate Press, 129-155.
- Godet M. (1997) *Manuel de Prospective Stratégique, Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris : Dunod.
- Goux-Baudiment F. (2004), « Prospective et innovation : fertilisation croisée ». In Christofol H. et al. (ed.), *L'innovation à l'ère des réseaux*, Paris, Lavoisier, 29-50.
- Henderson R. M. et Clark K. B. (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 35 : 1, 9-30.
- Hüsig, S. et Kohn, S. (2003), "Factors Influencing the Front End of the Innovation Process: A Comprehensive Review of Selected Empirical NPD and Explorative FFE Studies". In *Proceedings of the 10th International Product Development Management Conference*, Brussels, June 10-11.
- Kim J. et Wilemon D. (2002), "Strategic Issues in Managing Innovation's Fuzzy Front-End", *European Journal of Innovation Management*, 5 : 1, 27-39.
- Khurana A. et Rosenthal S. R. (1997), "Integrating the Fuzzy Front End of New Product Development", *Sloan Management Review*, 38 : 2, 103-120.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique, projets, interactions et contextes*, Paris : Dunod.
- Langley A. (1989), "In Search of Rationality: The Purpose behind the Use of Formal Analysis in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 34, 598-631.
- Langley A. et al. (1995), « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, 6 : 3, 260-279.
- Langley A. (1997), « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, 2 : 1, 37-50.
- Lenfle S. et Midler C. (2003), « Management de projet et innovation », In Mustar et Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Economica, 49-69.
- Longueville C. (2000), *Matra Automobile, la passion de l'innovation*, Paris : Hachette.
- Loubet J.L. (1994), « PSA Peugeot-Citroën (1973-1992). Histoire d'un groupe automobile dans la crise », *Actes du Gerpisa : Des trajectoires des firmes aux modèles industriels*, 10, 109-148.

- Loubet J.L. (1995), *Citroën, Peugeot, Renault et les autres, 60 ans de stratégies*, Paris : Le Monde Editions.
- Loubet J.L. (2001), *L'histoire de l'automobile française*, Paris : Editions du Seuil.
- March J.G. (1991), "How decisions happen in organizations", *Human-Computer Interaction*, 6, 95-117.
- March J.G. (1994), « Understanding how decisions happen in organizations ». In Shapira (ed.) *Organizational decision making*, New York: Cambridge University Press, 9-32.
- Martinet A.C. (1996), « Pensée stratégique et rationalités, un examen épistémologique », *Les cahiers lyonnais de recherche en gestion*, 81, 271-296.
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Paris : Dunod.
- Renault Presse (1984), « Transcription de l'entretien entre MM. Boissonat, Hanon et Lamirault, tenue lors de la convention commerciale du 8 février 1984 », *Renault Presse*, Direction Centrale de l'Information et des Relations Publiques, 15p.
- Roberts E.B. et Fusfeld A.R. (1981), "Critical Functions: Needed Roles in the Innovation Process", *Career Issues in Human Resource Management*, Ralph Katz (ed), New Jersey : Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, 182-207.
- Roos P. (1992), *L'automobile*, CyclOpe, Paris : Economica.
- Rothwell R. et al. (1974), SAPPHO updated - Project SAPPHO Phase 2, *Research Policy*, 3 : 3, 258-291.
- Schmeder G. (1988) « Prévision technologique, rétrospective critique », *Futuribles*, 124, septembre, pp.3-27.
- Schwab L. (1989) « Les prévisions de la Rand : Rétrospective et essai d'évaluation », *Futuribles*, 134, juillet - août, pp.41-58.
- Smith P.G et Reinertsen D.G. (1991), *Developing Products in Half the Time*, New York : John Wiley.
- Starbuck W. H. et Miliken F. J. (1988), « Executives' Perceptual Filters: What They Notice and How They Make Sens ». In Hambrick D. (éd.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich : JAI Press, 35-65.
- Tarondeau J.-C. (1994), *Recherche et développement*, Paris : Vuibert.
- Tushman M. L. et Smith W. (2002), "Organizational Technology", In Baum J. A. C., *The Blackwell Companion to Organizations*, Malden : Blackwell Publishing, 386-414.
- Urban G.L. et Hauser J.R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall (1ère édition 1980).
- Van de Ven A.H. et M.S. Poole (1989), « Methods for Studying Innovation Processes ». In Van de Ven et al. (2000), *Research on the Management of Innovation, The Minnesota Studies*, Oxford : Oxford University Press, 31-54.
- Yin R.K. (1994), *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks (Calif.) : Sage.
- Zaltman G. et al. (1973), *Innovations and Organizations*, New York : Wiley-Interscience.