



HAL
open science

Les Parcs Industriels Fournisseurs : des Communautés de Pratique qui s ignorent ?

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault

► **To cite this version:**

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault. Les Parcs Industriels Fournisseurs : des Communautés de Pratique qui s ignorent ?. Journées Nationales des IAE - Congrès du Cinquantenaire : " Les Sciences de Gestion, acquis et perspectives ", Apr 2006, Montpellier, France. halshs-00691146

HAL Id: halshs-00691146

<https://shs.hal.science/halshs-00691146>

Submitted on 25 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les Parcs Industriels Fournisseurs : des Communautés de Pratique qui s'ignorent ?

Sonia ADAM-LEDUNOIS

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Rouen

IUT TC - 3, avenue Pasteur

76 186 Rouen cedex

Tel : 02.32.76.95.94 – Fax : 02.32.76.96.28 – Email : sonia.ledunois@univ-rouen.fr

Sophie RENAULT

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université d'Orléans

Institut d'Administration des Entreprises – Faculté de Droit, Economie et Gestion

Rue de Blois – B.P. 6739 – 45067 Orléans cedex 2

Tel : 02.38.49.48.68 – Fax : 02.38.49.48.16 – Email : sophie.renault@univ-orleans.fr

Résumé : Cet article étudie les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) à la lumière des travaux sur les communautés de pratiques. La proximité géographique, singulière des PIF, offre certainement davantage d'occasion aux partenaires industriels d'échanger sur leurs pratiques. Les communautés de pratique sont-elles pour autant omniprésentes au sein des PIF ?

Afin de répondre à cette question, dans une première partie, est mise en perspective la notion de communautés de pratique ainsi que ses particularités. Dans une deuxième partie, les interactions entre les différents acteurs d'un PIF et l'existence sous-jacente de communautés de pratique sont étudiées. Enfin, la troisième partie aborde les phénomènes d'acculturations observables au sein des PIF. En effet, l'un des fondements des communautés de pratique est lié à la culture commune de ses membres. Or, au sein des réseaux de proximité observés, l'émergence de codes, de conventions, la conscience de l'objectif commun se développent dans un cadre hiérarchique classique entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs. Sur quels fondements résident alors la légitimité du parallèle établi entre les communautés de pratique et les PIF ?

Mots clés : Communautés de pratique - Parcs Industriels Fournisseurs - Industrie automobile – Proximité - Culture

Les Parcs Industriels Fournisseurs : des Communautés de Pratique qui s'ignorent ?

Résumé : Cet article étudie les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) à la lumière des travaux sur les communautés de pratiques. La proximité géographique, singulière des PIF, offre certainement davantage d'occasion aux partenaires industriels d'échanger sur leurs pratiques. Les communautés de pratique sont-elles pour autant omniprésentes au sein des PIF ?

Afin de répondre à cette question, dans une première partie, est mise en perspective la notion de communautés de pratique ainsi que ses particularités. Dans une deuxième partie, les interactions entre les différents acteurs d'un PIF et l'existence sous-jacente de communautés de pratique sont traitées. Enfin, la troisième partie aborde les phénomènes d'acculturations observables au sein des PIF. En effet, l'un des fondements des communautés de pratique est lié à la culture commune de ses membres. Or, au sein des réseaux de proximité observés, l'émergence de codes, de conventions, la conscience de l'objectif commun se développent dans un cadre hiérarchique classique entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs. Sur quels fondements résident alors la légitimité du parallèle établi entre les communautés de pratique et les PIF ?

Depuis la fin des années 1990, à l'instar du précurseur Volkswagen à Resende, une nouvelle forme organisationnelle émerge à l'initiative de nombreux constructeurs automobiles : les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF). Leur principe est de faire venir sur un même site industriel des fournisseurs qui seront installés à proximité immédiate d'un constructeur automobile, firme pivot. Cette innovation organisationnelle et managériale se rencontre plus spécifiquement dans l'industrie automobile mais est également observable dans d'autres secteurs d'activité à l'image de l'aéronautique ou de la construction navale (Frigant & Talbot, 2001, 2003). Pour les acteurs industriels, les principaux avantages du PIF résident dans le fait qu'ils sécurisent davantage leurs approvisionnement, dialoguent plus facilement avec les autres membres du réseau productif et améliorent la qualité des prestations. Nos précédentes recherches nous ont permis de préciser les différents registres sur lesquels cette contiguïté géographique procure des avantages (Adam-Ledunois & Renault, 2001a, 2001b).

D'un point de vue logistique, la gestion du flux tendu est favorisée, les fournisseurs disposent de délais de réquisition extrêmement serrés, le mode d'approvisionnement privilégié étant le flux synchrone¹.

Sur le registre humain, la proximité géographique facilite indubitablement les échanges entre acteurs d'un réseau productif. La qualité et/ou densité des échanges qui s'instaurent entre le constructeur automobile et ses fournisseurs de proximité dépassent le cadre classique des échanges d'informations entre ce type de partenaires.

En parallèle, est apparue dans les années 1990 la notion de communautés de pratique (*communities of practice*). Ces dernières font référence à ce que nous pourrions qualifier de réseau ou regroupement informel de connaissances. En première approche, nous pouvons définir les communautés de pratique comme un rapprochement informel et auto-organisé d'acteurs non hiérarchiquement liés, dont le but est de développer une base de connaissances et d'expertises sur un centre d'intérêt commun. Cette base sera au service de chacun afin d'évoluer et de progresser. Nombre de ces caractéristiques sont identifiables au sein d'un PIF ; outre le fait que les acteurs qui interagissent appartiennent à des hiérarchies distinctes, nos précédentes recherches nous ont permis de mettre en perspective l'émergence de relations et d'échanges d'information informels (Adam-Ledunois & Renault, 2004). Il est également clairement établi que les différents acteurs d'un PIF partagent un

centre d'intérêt commun : la fabrication d'un véhicule automobile en flux tendus et sur un espace organisationnel commun. Le PIF semble donc constituer, à première vue, le terreau fertile pour l'émergence de communautés de pratiques.

Au cours de cet article, nous souhaitons étudier les PIF à la lumière de ces nouvelles voies de gestion de l'information et de la connaissance. Nos observations précédentes suggèrent en effet que les PIF pourraient abriter des communautés de pratique en toute ignorance de cause. Pourtant, une telle existence pourrait enrichir l'analyse des modes de coordination des PIF et laisser entrevoir une forme d'« autorégulation » de cette forme organisationnelle.

Dans une première partie, nous mettrons en perspective la notion de communautés de pratique et en préciserons les particularités. Dans une deuxième partie, nous étudierons les interactions entre les différents acteurs d'un PIF et chercherons à déterminer l'existence de communautés de pratique. Enfin, la troisième partie traitera des phénomènes d'acculturation observables au sein des PIF. En effet, l'un des fondements des communautés de pratique est lié à la culture commune de ses membres. Or au sein du réseau de proximité observé, l'émergence de codes, de conventions, la conscience de l'objectif commun se développent dans un cadre hiérarchique classique entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs. Nous nous interrogerons conséquemment sur la légitimité du parallèle établi entre les communautés de pratique et les PIF.

Dans la mesure où le champ étudié demeure encore peu exploré, nous avons privilégié la méthodologie qualitative comme stratégie d'accès au réel. Parmi les démarches qualitatives, l'étude de cas² constitue la méthode de recherche la plus appropriée à nos objectifs et contraintes. Les études de cas sont en effet particulièrement adaptées lorsque des champs nouveaux et complexes sont abordés, pour lesquels les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension (Evrard & *al.*, 1993).

Notre choix s'est plus particulièrement porté sur une étude de cas multi-sites (Miles et Huberman, 1991). Les deux dernières parties de l'article s'appuient ainsi sur des observations et entretiens réalisés sur trois parcs industriels fournisseurs : celui de Renault Sandouville, de Renault Trucks Blainville sur Orne et de PSA-Rennes la Janais.³ L'avantage majeur de cette méthode est de repérer des invariants dans un contexte identique : secteur d'activité et contexte économique similaires⁴. Nous nous

sommes inscrites dans une démarche abductive, fondée sur la confrontation permanente entre théorie et terrain d'observation. Au cours de notre analyse, nous confrontons ainsi les travaux relatifs aux communautés de pratiques au matériau collecté sur notre terrain de recherche.

1. Définition des communautés de pratique

La notion de communauté de pratique est apparue dans les années 1990 afin de qualifier une pratique observable dans de nombreuses entreprises. La publication de Braun et Duguid (1991) sur les réparateurs de photocopieurs Xerox met parfaitement en évidence ces nouveaux modes informels de gestion, de transmission et d'enrichissement de la connaissance qui émanent des salariés eux-mêmes dans le cadre de leur pratique quotidienne. Leurs travaux de recherche s'appuient en particulier sur la mise en évidence d'un échange totalement informel des connaissances relatives à la maintenance et réparation de photocopieurs entre les techniciens. De fait, une majeure partie de l'information était acquise en dehors des séances de formation, près des photocopieurs en réparation ou bien pendant les pauses café. Ainsi, l'information stratégique, celle génératrice de sens et de significations par rapport à la pratique de réparer des photocopieurs, se communiquait de façon spontanée et informelle entre les employés. Dans le même temps, les travaux de Lave et Wenger (1991) introduisaient la notion de communauté de pratique en référence aux relations entre les seniors et les nouvelles recrues au sein d'une entreprise.

Selon Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), les communautés de pratique peuvent se définir comme des « groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière ». Cette définition englobe des réalités très larges. Il est néanmoins possible d'identifier des dimensions caractéristiques des communautés de pratique. Le livre blanc sur les Communautés de Pratique, réalisé par Knowings (2004), permet ainsi de les caractériser plus précisément en les articulant autour de six principaux axes ; les communautés de pratique peuvent être assimilées à un groupe d'individus :

- « reliés de manière informelle et fonctionnant en réseau ;
- fédérés par des centres d'intérêt communs, par des projets similaires ;
- coopérant et échangeant leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun ;
- partageant des ressources communes ;
- collaborant dans un processus d'apprentissage collectif ;
- combinant à la fois une culture commune et un système cohérent d'intérêts individuels » (Knowings, 2004).

Le terme de communauté implique donc selon Levan (2005) :

- un processus identitaire : les membres se définissent par leur appartenance à un groupe dans lequel ils se reconnaissent et s'identifient ;
- une élaboration culturelle : une langue commune, des rites, des codes communs qui définissent peu à peu des normes de comportement ;
- des liens et de l'affectivité entre les participants qui rentrent en contact ;
- des solidarités, notamment liées au fait que les membres d'une communauté de pratique ne se coalisent pas forcément par une bonté d'âme mais plutôt en réaction à une menace (Levan, 2005).

Pour Wenger, Mc Dermott et Snyder (2002), les communautés de pratique peuvent exister des formes multiples : internes à une entreprise ou communes à l'ensemble d'un secteur industriel ; localisées dans une entreprise, un département ou étendues sur un vaste territoire et de multiples succursales ; certaines sont homogènes et ne regroupent que des gens ayant une même formation professionnelle alors que d'autres peuvent rassembler tous les gens concernés par un important donneur d'ordres ou travaillant sur un même territoire ; les communautés de pratique peuvent être invisibles ou institutionnalisées. Les auteurs précisent que l'appartenance à une communauté ne peut se limiter à des relations interpersonnelles ou à une proximité géographique. Nous pouvons néanmoins penser que cette fameuse proximité géographique, si elle est loin d'être suffisante pour constituer une communauté de pratique, peut en être un sédiment fertile. Les interactions entre individus sont en effet multipliées lorsque ceux-ci partagent un territoire commun. La proximité géographique, singulière des PIF, offre certainement davantage d'occasion aux partenaires industriels d'échanger sur leurs pratiques. Les communautés de pratique sont-elles pour autant omniprésentes sur les PIF ?

2. Le réseau dans le réseau ?

La complémentarité des ressources et compétences, l'engagement mutuel des partenaires industriels offrent-ils des conditions privilégiées à l'échange sur les pratiques ? Voyons dans quelle mesure les PIF sont susceptibles d'abriter des communautés de pratique.

En première analyse, il est possible d'identifier au sein des PIF certaines dimensions caractéristiques des communautés de pratique :

- Le PIF réunit des acteurs impliqués dans un projet productif commun. L'ensemble des fournisseurs comme le constructeur s'engagent dans le développement et la fabrication d'un modèle automobile. Ainsi, il est possible de déceler une forme d'engagement commun dans la mesure où les membres d'un PIF sont impliqués aux côtés du constructeur dans un projet productif et ont la nécessité de coordonner leurs actions. Cette coordination requiert des relations et contributions mutuelles soutenues;
- Les membres du réseau productif de proximité adoptent une culture commune et un système cohérent d'intérêts individuels. Il est notamment possible d'observer dans les échanges interindividuels un « jargon », des « raccourcis » dans la communication, un discours partagé qui reflètent une certaine similitude dans la manière d'appréhender les enjeux industriels ;
- Un répertoire partagé s'élabore au fur et à mesure *via* des routines, des procédures ou protocoles en matière de qualité, de logistique...

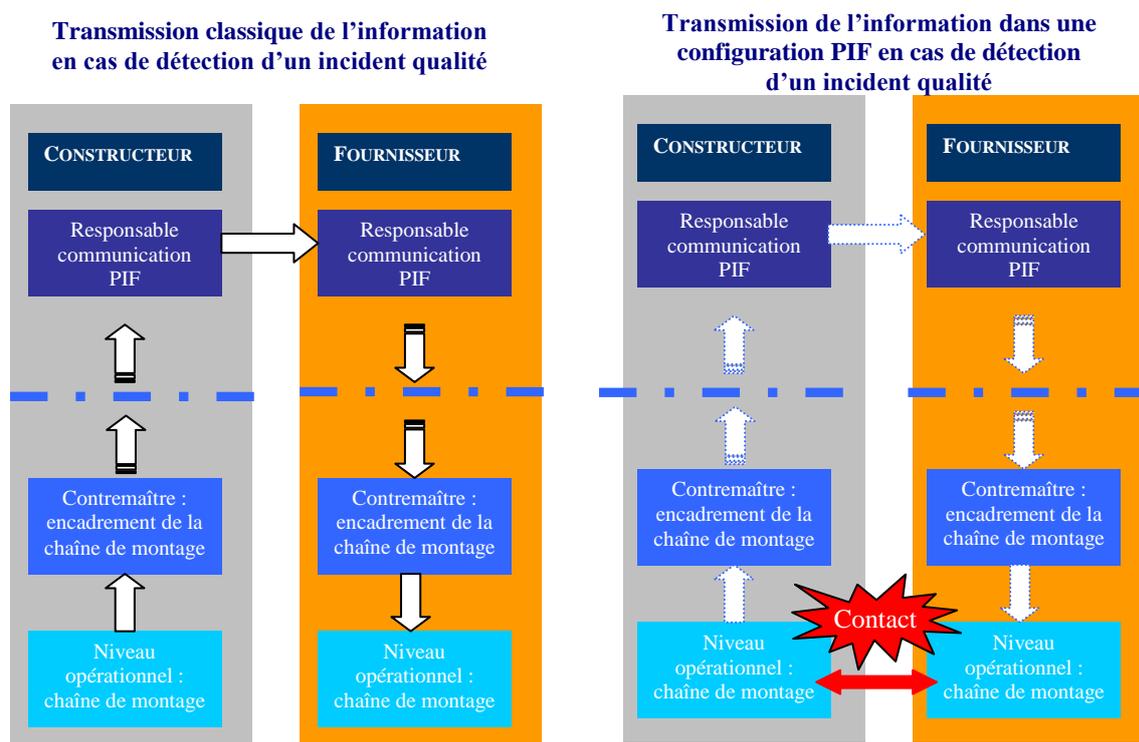
En outre, au sein des PIF, les fameux liens sociaux détectés dans les communautés de pratique sont largement identifiables ; ils reposent majoritairement sur des situations professionnelles communes. Les travaux de Lave et Wenger (1991) mettent en perspective des connaissances tacites, difficilement formalisables qui émergent de l'interaction des individus. Une part importante du savoir et du savoir-faire s'acquiert plus efficacement dans le contexte réel du travail et de la production. La communauté constituée par les PIF permet une meilleure diffusion de l'information au sein du groupe, l'adaptation rapide au changement et une certaine forme d'innovation.

Les liens sociaux que nous avons identifiés (Adam-Ledunois & Renault, 2004) au cœur des PIF sont liés principalement aux personnels en contact entre les

fournisseurs de proximité et les constructeurs automobiles. De leur volonté d'implication et d'engagement mais également et surtout de leur capacité relationnelle dépendent en grande partie la réussite de la relation établie entre fournisseurs et constructeur automobile. L'implication relationnelle du personnel en contact avec le client est déterminante de l'appréhension de la qualité du produit délivré. Cela permet de détecter beaucoup plus rapidement tout défaut qualité sur les chaînes de montage de façon précoce, en amont de la procédure officielle de signalement d'un défaut de qualité.

Les fournisseurs ont très tôt compris l'importance des rencontres entre leurs employés et ceux des constructeurs occupant des postes opérationnels. Nous assistons ainsi à l'apparition de « passerelles » informelles de communication, à des niveaux inférieurs de la pyramide hiérarchique. Peuvent ainsi apparaître des arrangements afin de remédier rapidement et de façon officieuse à certains incidents qualité, les opérationnels du constructeur signalant directement au cariste du fournisseur un incident qualité. De cette manière, les fournisseurs sont notamment susceptibles de récupérer, *via* la connivence d'un employé du constructeur, des pièces mises en rebut avant qu'elles ne soient enregistrées comme défaillances fournisseurs. La solution est alors trouvée sans nécessiter la déclaration de l'incident par voie officielle. Ces ententes informelles reposent généralement sur une certaine forme de solidarité et sur des relations humaines, relations également identifiables dans les communautés de pratique. C'est donc une double proximité, géographique et relationnelle, qui permet de contourner un cadre procédural. Le fait d'être sur place facilite l'adoption par le fournisseur de stratégies amont de traitement des problèmes, ceci grâce à un système de communication horizontale et non plus seulement verticale (voir figure 1). Cela évite autant d'étapes dans le processus de transmission de l'information, puisque celle-ci ne transite plus d'une phase ascendante puis descendante de part et d'autre.

Figure 1 : Les PIF : un circuit de l'information simplifié



L'exemple des caristes est sur ce point particulièrement éloquent. Ces derniers transitent les produits depuis les fournisseurs immédiats jusqu'aux lignes de montage du constructeur, mais ils véhiculent également l'image de marque de l'entreprise. En outre, les caristes doivent être particulièrement attentifs à tout ce qui se passe chez le client. Ils sont en effet susceptibles de détecter certains dysfonctionnements survenus chez celui-ci, un ralentissement de cadence ou au contraire une accélération, un défaut mineur de qualité, autant d'informations qu'ils peuvent transmettre directement à leur entreprise. Lorsque les temps de réquisition⁵ sont très courts (de l'ordre de 30 minutes pour certains fournisseurs), de telles informations sont essentielles pour le fournisseur pour lequel le temps est une ressource rare.

Colomb et Devulder (1998) qui ont étudié un fournisseur de proximité de l'usine Renault-Ayrton Senna au Brésil, font des observations similaires aux nôtres. Ainsi à propos de l'organisation humaine, il notent que dans le cadre de ce schéma organisationnel « chaque homme et femme de l'entreprise doivent être à l'écoute du fonctionnement ici plus qu'ailleurs. La détection au plus tôt d'un dysfonctionnement peut éviter la rupture quelques étapes ou heures plus tard ». A propos des caristes,

et des autres acteurs du système productif, ils indiquent que ces hommes doivent être des « capteurs intelligents ». Cela passe par une bonne connaissance du mode de fonctionnement des systèmes productifs mais aussi par une véritable culture relationnelle et vigilance aux moindres détails (Colomb & Devulder, 1998).

Cette préoccupation est omniprésente chez les fournisseurs de proximité que nous avons étudiés ; elle se traduit par une gestion vigilante des postes clés du point de vue du contact avec le client. Les fournisseurs mettent ainsi en place des postes dont la mission consiste à rester en contact permanent avec différents interlocuteurs chez les constructeurs. Ces postes se retrouvent en particulier à des niveaux hiérarchiques supérieurs ; ainsi, les responsables de sites fournisseurs de proximité détiennent notamment ce rôle d'interface. Ils sensibilisent également l'ensemble de leurs employés qui sont susceptibles d'être en contact avec le client constructeur de la qualité de la relation client qui doit s'instaurer. Selon Neuville (1996), ces postes sont usuellement tenus par des individus ayant un bon sens de l'écoute ainsi qu'un certain aplomb dans les négociations. Conjointement, le profil du responsable de site avancé fournisseur idéal est celui d'une personne possédant de bonnes compétences technico-commerciales et, de façon générale, présentant un profil surqualifié par rapport au contenu de la fiche de poste. Il n'est pas inutile d'évoquer, comme le souligne Eymard Duvernay (1994), le coût de la formation des personnels négociant à la frontière de l'organisation ainsi que leur niveau de compétence. C'est pourquoi, les entreprises doivent être vigilantes sur les profils des personnes investissant les espaces de négociation et de coordination inter organisationnels.

Ces postes sont d'autant plus critiques que la capacité à valoriser la relation client / fournisseur est source d'avantage concurrentiel. Une bonne gestion de la relation permet aux fournisseurs de se différencier et de créer de la valeur supérieure pour le client. Les membres d'un PIF apparaissent alors comme des organisations tournées vers le client qui s'appuient sur une logique centrée sur la qualité et la réactivité. Ces systèmes informels de communication permettent de capter plus rapidement tout signal d'alerte et donc de réagir quasi instantanément face à un incident. Ils sont donc déterminants dans la capacité d'adaptation et de réactivité des fournisseurs.

Ainsi, la proximité physique au sein des PIF permet et favorise un échange de connaissances plus conséquent. La nature de cette connaissance est tout à la fois pratique (reposant sur l'accumulation d'expérience), tacite (difficilement formalisable

et transmise de façon informelle) et sociale dans la mesure où le savoir dans une organisation repose non pas sur un individu mais sur les interactions de tous ses membres (Knowings, 2004). A cet égard, les travaux de Davenport et Prusak (1997) sur le Knowledge management ont montré qu'une organisation devenait collectivement plus intelligente lorsqu'elle était capable de mettre quotidiennement en réseau tous les acteurs d'une pratique définie pour qu'ils gèrent, partagent, construisent et produisent des informations et des connaissances favorisant des résolutions de problèmes se voulant plus efficaces et plus innovatrices.

Nous avons ainsi pu identifier certains points de convergence entre les communautés de pratique et les phénomènes observés dans les PIF. En particulier, nous avons observé sur les différents sites étudiés l'émergence de relations informelles et interindividuelles par lesquelles transitent de façon officieuse des informations qui permettent d'améliorer le fonctionnement d'ensemble. Cette communication est d'autant plus dense que les individus partagent un même territoire géographique et contribuent à un même projet industriel. Il importe enfin de souligner que ces échanges ont un caractère spontané et non contrôlé. Autant de caractéristiques qui permettent de suggérer l'existence d'une certaine forme de communautés de pratique au sein des PIF. Nous avons également souligné la volonté des fournisseurs d'encourager de tels échanges informels, à défaut de les contrôler. Ces communautés de pratique permettent en particulier d'améliorer leur réactivité et de mieux connaître leur client « de l'intérieur », autant d'avantages concurrentiels qu'auront plus de mal à acquérir des fournisseurs distants.

Cependant, les communautés de pratique que nous avons pu observer sur les différents PIF étudiés étaient d'envergure limitée. Ceci est notamment lié au fait que les PIF, au moment où nous les avons étudiés, étaient créés depuis peu de temps. Nous avons donc beaucoup plus souvent décelé un potentiel de création de communautés : en effet les membres du PIF font face à des situations similaires, ils apprennent à se connaître et identifient des intérêts convergents. Cette situation correspond à la première phase du cycle de vie d'une communauté de pratique selon Wenger, McDermott et Snyder (2002).

Pour autant, il importe de compléter cette analyse par l'étude de l'une des spécificités des communautés de pratique au sein d'un PIF : l'émergence de réseaux

informels au sein d'un réseau formel. Nous avons souligné, au cours de la première partie, le caractère délibéré de l'implication dans une communauté de pratique ; les individus y sont librement actifs et participatifs. Pourtant, lorsque de tels rapprochements s'opèrent au sein même d'un réseau d'entreprises et des organisations partenaires elles-mêmes, ils doivent demeurer dans le cadre des règles hiérarchiques et se conformer à une formalisation stricte de ces relations. La troisième partie a pour vocation de déterminer dans quelle mesure le phénomène d'acculturation⁶ observé est soumis à contrainte et s'il est exploité au mieux.

3. Des communautés de pratique sous surveillance...

L'acculturation des membres du réseau productif de proximité, les processus collaboratifs ou les systèmes d'intérêts individuels observables sont certes le fruit d'un projet productif commun mais n'en restent pas moins soumis à un cadre hiérarchique omniprésent. Le parallèle entre communautés de pratique et PIF ne va donc pas sans poser des questions d'ordre théorique.

Les communautés de pratique s'appuient sur une histoire partagée, un *back ground* commun, ce qui n'est pas nécessairement le cas au début des projets industriels à l'initiative de l'implantation d'un PIF. La création de sites de proximité suscite une forte interaction culturelle entre les membres du réseau productif, interaction qui n'est pas toujours des mieux acceptée à ses débuts. A l'origine, les échanges sont beaucoup plus imposés aux opérationnels et relèvent de décisions stratégiques ; ils sont rarement recherchés de façon volontaire et se limitent donc aux procédures formelles d'échanges d'information. Nous sommes alors encore dans le cas de figure traditionnel de transmission de l'information de la figure 1. Dans la phase d'émergence du PIF et de découverte mutuelle, il nous semble adéquat de parler de choc culturel, tant il a pu paraître difficile de vivre ce que certains qualifient « l'intrusion » des fournisseurs de proximité.

Selon Wenger (1998), la communauté de pratique correspond à un espace émergent où l'échange de connaissances peut s'effectuer en dehors de contraintes organisationnelles. Or l'acculturation et les liens observés entre constructeurs automobiles et fournisseurs naissent sous l'effet de la contrainte hiérarchique classique entre un constructeur automobile, firme pivot, et ses principaux fournisseurs, qu'ils soient ou non à proximité.

Aussi, est-il légitime de nous interroger : les interactions que la proximité géographique immédiate suscite entre un constructeur et les fournisseurs implantés dans un PIF permettent-elles de poser les bases d'une acculturation entre membres - acculturation également observée au sein des communautés de pratique ?

S'il apparaît primordial que les fournisseurs de proximité puissent garder leur propre identité culturelle, leur immersion sur le site des constructeurs requiert l'adoption des conventions du constructeur. Ainsi, contrairement aux communautés de pratique, il semble que le phénomène d'acculturation soit mené en partie sous contrainte. Pourtant, l'ancrage de la relation dans la durée semble faciliter l'acquisition d'une culture commune entre les acteurs du réseau de proximité immédiate. Le concept d'acculturation permet alors de caractériser l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre les fournisseurs et la firme pivot. Dans le contexte des PIF, chacune des entreprises doit savoir évoluer et s'adapter à la contiguïté. Au-delà de l'acceptation réciproque des différences culturelles, la réussite de l'opération réside donc dans la faculté d'adaptation des parties. L'acculturation est alors le processus par lequel les fournisseurs de proximité, du fait de leur implantation sur le site du constructeur, assimilent en partie la culture de ce dernier. Les extraits d'entretiens qui suivent sont le témoignage de ce phénomène.

Extraits d'entretiens 1 : L'osmose culturelle

« Certains de nos fournisseurs ont fait le choix de placer des anciens de [nom du constructeur automobile] à des postes à responsabilité. Cela leur a permis de tisser des liens plus solides avec notre entreprise. Ils connaissaient déjà notre mode de fonctionnement. Ils se sont donc mieux adaptés à notre organisation et à notre culture. » Responsable Constructeur⁷

« Nous sommes très peu à venir de la maison mère. Nos employés sont jeunes, ils n'ont pas la culture de [notre maison mère]. Nous façonnons ici une culture qui nous est propre, même si elle est fortement influencée par notre client. » Responsable fournisseur de proximité

« [Le constructeur] a une forte influence sur notre système de fonctionnement. Dans les étapes d'installation, ils (employés du constructeur) étaient là tous les jours, tout le temps. Ils nous ont beaucoup aidé. La culture du client est ici fortement ancrée. » Responsable fournisseur de proximité

« La proximité nous permet de mieux comprendre les attentes de notre client. Nous connaissons

mieux leurs besoins. Je pense que nous avons mieux assimilé leur culture depuis que nous sommes sur place. Ma maison mère m'en a même fait le reproche. Ils disent que nous avons adopté la culture du client. » Responsable fournisseur de proximité

L'intégration culturelle consiste à définir les comportements valorisés, à limiter l'incertitude sur les actions individuelles en établissant des normes communes, et à utiliser un système d'attentes réciproques au sein de la communauté (Fréry, 1999). Elle consiste à ne recourir dans les étapes déterminantes de la chaîne de valeur qu'à des personnes qui entretiennent une proximité non exclusivement économique (Fréry, 1999). Dans les entreprises transactionnelles à substrat culturel identifiées par Fréry (1997), le contrôle de l'opportunisme repose sur la connivence d'acteurs. Ainsi, selon Fréry (1999), l'intégration culturelle permet de limiter les risques d'opportunisme et de garantir la confiance par le recours à des partenaires solidaires qui, en cas de trahison, perdraient davantage que de simples transactions économiques et s'excluraient d'une communauté.

Ce type d'intégration est pratiqué dans les PIF (Adam-Ledunois & Renault, 2004) ; en effet, la proximité géographique entre les acteurs est à l'origine de forts liens sociaux. La démarche s'inscrit dans une politique partenariale qui implique des relations de confiance sur le long terme. Toutefois, si les constructeurs veulent jouir d'une relation basée sur un fort substrat culturel, il leur faut aussi faire preuve d'équité et de transparence vis-à-vis de leurs partenaires.

A l'instar des communautés de pratique, au sein PIF, les rencontres fréquentes avec le client ont facilité et accéléré cet apprentissage relationnel. Cependant, une charte éthique tacite (souvent dénommée un *gentleman agreement* par nos interlocuteurs) semble prévenir les amitiés entre les représentants des PIF et ceux des constructeurs. Ainsi, il semble à de nombreux égards important de préserver les frontières entre le milieu professionnel et les amitiés qui sont susceptibles de s'instaurer.

Extraits d'entretiens 2 : Un juste équilibre des relations

« Lorsque le passage de [maison mère] à [nom du fournisseur de proximité] a été effectué, le personnel a changé. Il y avait un technicien qualité qui travaillait depuis des années avec [nom du constructeur automobile] qui n'a pas suivi. Il y avait environ sept ans que les deux techniciens travaillaient ensemble. Il faut réinstaurer la confiance. Les relations sont difficiles à établir. C'est

dur de mesurer. Il faut se voir sans trop se voir. Il ne faut pas que nous soyons accusés de "copinage". Cela pourrait alors se retourner contre lui. » Responsable fournisseur de proximité

« Il ne faut pas tomber dans le piège, l'effet pervers de ce qu'on pourrait appeler le copinage. A se voir trop souvent comme ça, c'est un peu comme à la maison. On finit par prendre des cafés ensemble et il n'y a plus de limites. On peut très bien avoir de bons rapports mais la relation doit rester client/fournisseurs. Je veille à ça particulièrement. L'effet pervers, c'est de ne pas faire remonter un incident quand il y a un problème au niveau du fournisseur mais de lui adresser seulement une alerte, puis deux... » Responsable Constructeur

De fait, également sous contrainte hiérarchique, les communautés de pratique informelles qui se créent au sein des PIF sont là encore limitées et contrôlés.

La relation constitue l'un des fondements de la coordination des PIF, elle facilite l'apprentissage ainsi que la résolution de problèmes. Néanmoins, les parties prenantes, aux niveaux décisionnels, souhaitent contrôler et formaliser cet échange tant dans son contenu que dans ces circuits et points de contact. Le discours des constructeurs automobiles que nous avons rencontrés dans le cadre de nos recherches sur les PIF va clairement dans ce sens.

Conclusion

Nous avons montré, au cours de cet article, l'existence de réseaux informels au sein des PIF qui présentent, à certains égards, des similitudes avec les communautés de pratique. Au fil du temps, apparaissent des conventions tacites, érigées au fur et à mesure des interactions individuelles ou collectives. Ce qui, à l'origine est ressenti comme une violation, une intrusion, une ingérence en quelque sorte, et ceci de part et d'autre, devient progressivement le fondement même d'un mécanisme de régulation et d'échanges informels.

Il semble cependant que les acteurs, et particulièrement les constructeurs, à un niveau décisionnel, soient peu enclins à favoriser de tels réseaux informels. Des protocoles sont ainsi établis afin de régir, en particulier, les interactions entre les membres des différentes organisations présentes sur un PIF ; sans doute à juste titre, puisque cela permet de maintenir certaines limites à des ententes et

rapprochements qui doivent demeurer dans un strict respect des obligations professionnelles de chacun. Pour autant, ce mécanisme, que nous pourrions qualifier d'autorégulation, semble contribuer à une meilleure coordination de l'ensemble du réseau productif. Même si, en l'état actuel, les PIF n'abritent que les prémisses de communautés de pratique, ils auraient tout intérêt à en favoriser le développement afin que chacun puisse s'enrichir des expériences des autres. Les acteurs ne doivent pas craindre la cohésion qui s'instaure entre eux mais au contraire en tirer profit à bon escient. Tout est toujours affaire de juste mesure...

Bibliographie

Adam-Ledunois S., & Renault S. (2001a), « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, volume 20, numéro 1/2001, pp. 5-15.

Adam-Ledunois S., & Renault S. (2001b), « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », *Colloque Marché (s) et Hiérarchie (s)*, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, 29 & 30 novembre 2001.

Adam-Ledunois S., & Renault S. (2004), « De la proximité à l'intégration des fournisseurs, le cas de l'industrie automobile », *XVII^{mes} Journées Nationales des IAE*, Lyon.

Brown J.S., & Duguid P. (1991), « Organization Learning and communities of practice: Toward a unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 40-57.

Colomb P., & Devulder C. (1998), « Mise en place des flux synchrones dans l'industrie automobile: cas d'un équipementier sur le site de Renault Brésil », *Logistique et Management*, Vol. 6 – n°2, 1998.

Davenport T., & Prusak L. (1997), *Working knowledge : How organisations manage what they know*, Harvard Business School Press.

Dyer W.G., & Wilkins A.L. (1991), « Better stories, no better constructs, to generate better theory : a rejoinder to Einsenhardt », *Academy of management review*, vol. 16, n° 3, pp. 613-619.

Evrard Y., Pras B., & Roux B. (1993), *Market, Etude de marchés et recherche en marketing, Fondements et méthodes*, Nathan, Paris.

- Eymard Duvernay F. (1994), « Les frontières de l'entreprise », in *Variations autour de la régulation sociale*, ouvrage collectif, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, Paris.
- Fréry F. (1997), « La chaîne et le réseau », in *Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, pp. 23-52.
- Fréry F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert Management.
- Frigant V., & Talbot D., 2001, « Proximités et logique modulaire dans l'automobile et l'aéronautique : vers une convergence des modèles d'approvisionnement ? », *III^{èmes} Journées de la Proximité*, Paris, 13-14 décembre.
- Frigant V., & Talbot D., 2003, « Convergence et diversité du passage à la production modulaire dans l'aéronautique et l'automobile en Europe », *XI^{ème} Rencontre internationale du GERPISA*, Paris, 11-13 juin.
- Hersjovits M.J., Linton R., & Redfield R. (1936), « Memorandum on the study of acculturation », *American Anthropology*, n° 38.
- Knowings (2004), Livre blanc – *Les communautés de pratique – Analyse d'une nouvelle forme d'organisation & panorama des bonnes pratiques* – Article disponible sur le site de Knowings : <http://km.knowings.com/>
- Lave J., & Wenger E. (1991), *Situated learning legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Levan S.K. (2005), *Les communautés de pratique*, Article disponible sur le site Rhône-Alpes de la productique – <http://www.productique.org>
- Maurice M. (1989), « Méthode comparative et analyse sociétale. Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du travail*, vol. 31, n° 2, pp. 175-191.
- Miles M.B., & Huberman A.M. (1991), *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Série Méthodologie de la Recherche.
- Neuville J.P. (1996), *Le contrat de confiance, Etude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens*, Thèse de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mention Sociologie, février.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica.
- Wenger E., McDermott R., & Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business Schooll Press.

Références :

¹ Le flux synchrone a pour objet la livraison de produits finis par les équipementiers dans l'ordre de montage sur la ligne de montage du constructeur automobile. Un ordre de réquisition du constructeur, passé dans le cadre des PIF entre 30 minutes et 2h 30 auparavant, déclenche chez l'équipementier la préparation, le transport et livraison des produits auprès de la chaîne automobile.

² La méthode des cas se définit « comme une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications » (Wacheux, 1996, p. 89). L'étude de cas permet de développer une description détaillée et profonde du sujet étudié.

³ Nos différentes études de cas reposent sur des séries d'entretiens menés auprès de responsables ou opérationnels des constructeurs (en particulier chargé de la mise en place du PIF, responsable logistique, responsable achat) ainsi que de responsables de sites fournisseurs présents à proximité physique immédiate des constructeurs.

⁴ Ce mode de recherche permet de décontextualiser les données collectées en observant un même phénomène au sein de plusieurs sites (Dyer & Wilkins, 1991). Pour Maurice (1989), la comparaison de différents sites permet de cerner dans quelle mesure les variations observées sur chaque cas relèvent de régularités ou de différences contextuelles. Un croisement des cas nous a donc permis d'élargir les perspectives de la recherche.

⁵ Dans le cadre d'une livraison en mode synchrone, les fournisseurs livrent les modules ou sous-ensembles correspondants à l'ordre de fabrication des véhicules dans des délais fixés par le constructeur. Le délai de réquisition correspond au laps de temps entre la réception de l'ordre du constructeur chez le fournisseur et le moment où le module doit être livré en bord de chaîne.

⁶ L'acculturation est l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes (Hersjovits & *al.*, 1936).

⁷ Afin de respecter la volonté d'anonymat des acteurs ayant participé à notre étude, nous ne ferons référence qu'à leur statut : responsables constructeur (qu'il s'agisse des achats, de la qualité...) et responsables de site avancé fournisseur.