

INSERTION D'UN PROJET EXPORT DE KNOW-HOW DANS UNE STRUCTURE DE PRODUCTION EN SÉRIE

par Robert VANNIER

Service Coordination Projets INGÉNIERIE CITROËN

et

Michel LEBAS

Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires (HEC, ISA, CFC)

La Société CITROËN est sans doute plus connue par les voitures qu'elle conçoit, produit et commercialise que pour son activité d'ingénierie à l'export. Cependant cette activité, exportation de matière grise et de matériels, est cruciale pour le développement de la Société (voir annexe 1).

Dans le développement qui suit, nous allons présenter comment CITROËN s'est organisé pour gérer ces activités et nous allons voir à travers l'exemple du projet ZWICKAU (en R.D.A.) quelles leçons ont été tirées pour les projets futurs. Ces leçons apparaîtront sans doute bien évidentes aux experts mais notre espoir est de permettre aux entreprises de process qui souhaiteraient exporter leur "know-how", d'éviter un certain nombre d'essais et erreurs, et d'aller avec plus de certitude vers un essai réussi.

I - LE CONTRAT ZWICKAU

1. Les principales étapes de la vie du contrat :

1975 - Propositions de process.

Octobre 1977 - Le client formule une demande d'usine clés en mains.

30 Janvier 1978 - Remise de l'offre au client.

Février-Mai 1978 - Négociations.

8 Juin 1978 - Signature du contrat.

21 Juillet 1978 - Mise en vigueur du contrat.

1 Août 1978 - Démarrage du chantier.

27 Avril 1983 - Réception définitive et inauguration officielle de l'usine.

2. Données générales du contrat :

Le but du contrat est de fournir "clés en mains" une usine pour la fabrication de joints homocinétiques pour véhicules de tourisme.

. Production : 820 000 jeux de transmissions par an (six types de joints différents).

. Transfert du know-how relatif :
- à la technologie de fabrication,
- aux procédés technologiques d'exploitation.

. Instruction et mise au courant du personnel.

. Montant : 1 750 000 000 F fermes et non révisables.

. Délais de réalisation assujettis à pénalités de retard.

Les grandes lignes de la réalisation sont données sur le tableau ci-après.

USINE DE ZWICKAU
Données Caractéristiques

BATIMENT LIES AU PROCESS

| | |
|-----------------|------------------------------------|
| FORGES | 15 000 m ² |
| USINAGE | 41 000 m ² |
| MAGASIN | 1 400 m ² |
| STOCKAGE HUILES | 6 cuves de 25 à 100 m ³ |

PRODUCTION FLUIDES

| | |
|--------------------------------|-------------------------|
| CHAUFFERIE | 1 300 m ² |
| Stockage fuel | 1 200 m ² |
| Poste de livraison gaz | 1 100 m ³ /h |
| Stockage propane | 2 x 50 m ³ |
| Stockage azote liquide | 4 m ³ |
| Poste de livraison électricité | 2 x 40 MVA |
| Station d'eaux : | |
| - Incendie | 1 000 m ³ |
| - Potable | 1 000 m ³ |
| - Industrielle | 690 m ³ |

BATIMENTS A CARACTERE SOCIAL

| | |
|--------------------------|----------------------|
| ADMINISTRATION | 3 300 m ² |
| RESTAURANT | 900 m ² |
| VESTIAIRES | 1 500 m ² |
| INFIRMERIE - GARDIENNAGE | 450 m ² |

EQUIPEMENTS COMPLEMENTAIRES DIVERS

- . Base vie célibataires et base vie familles : 750 personnes.
- . Traitement des eaux usées Industrielles : 2 x 6 m³/h.
- . Traitement des eaux usées domestiques : 900 équipements habitants
- . Adduction d'eaux de 6 000 m depuis le village voisin.
- . 5 000 m linéaires de voies ferrées.
- . Déviation d'un ruisseau traversant le terrain.
- . Route d'accès de 2 km.
- . Un échangeur routier avec 2 ponts sur route et voies ferrées.

3. Place du contrat dans l'Organisation CITROEN

L'étude du programme objectif du projet fait apparaître que pratiquement Toutes les Directions et Tous les départements de la Société sont impliqués ;

Direction des Méthodes : forges, traitement thermique, problèmes d'usinage, rationalisation des implantations...

Direction des Fabrications : organisation de l'équipe de production, démarrage de l'usine et formation du personnel client.

Direction des Achats : gestion des contrats de sous traitance.

Direction de la Gestion et de l'Informatique : informatisation de la gestion et du process, de même que suivi du résultat du projet.

Direction du Personnel : pourvoir les postes du projet et gérer le personnel expatrié.

Département Plan-Programme-Organisation : gestion du rachat d'une partie de la production de ZWICKAU.

Contrôle Qualité

Direction CITROEN INTERNATIONALE : gestion et coordination du contrat, ingénierie de process, construction machines et équipements, suivi du chantier.

Toutes ces activités sont bien connues de CITROEN lorsque les investissements sont fait pour l'entreprise elle-même, mais ici les problèmes sont plus compliqués du fait de l'existence d'une tierce personne, le CLIENT.

II - FACTEURS PRINCIPAUX A PRENDRE EN COMPTE

Novice en matière de "clés en mains" dans un contrat d'une telle importance, nous étions à la fois rassurés et inquiets.

Rassurés :

- car le Produit à fabriquer nous le connaissions bien puisque nous le réalisions en série dans nos services,
- car nous avons l'habitude de construire nos usines.

Inquiets :

- par la multitude des intervenants intérieurs et extérieurs et donc le vaste problème de coordination et d'organisation auquel nous allions être confronté,
- par le risque financier.

Un certain nombre de points apparaissent de prime abord comme les facteurs principaux dont il fallait tenir compte pour bien aborder et traiter le problème.

1. Délais

Le délai de réalisation de l'affaire étant de 4 à 5 ans sans compter l'activité de service Après-Vente au titre de la garantie, le facteur temps apparaissait comme une caractéristique essentielle. On sait que dès que la durée de réalisation d'une affaire dépasse 2 ans, son contrôle est complexe en raison des aléas techniques, de l'évolution des procédés industriels et de la dérive des coûts. Les outils de gestion à mettre en place sont donc très particuliers.

2. La diversité, la multiplicité, voire la disparité des tâches

Comme nous l'avons vu préalablement, la réalisation de cette "Affaire" était constituée par la réunion d'une somme de tâches différentes et interdépendantes, visant à la réalisation en un temps donné d'un objectif bien précis.

La réalisation purement technique de l'affaire ne constituait pas le seul objectif à atteindre, en plus des délais, il fallait se préoccuper aussi de coûts et mettre en place toute une logistique (financière, juridique, de contrôle de gestion, de gestion de personnel...). Une affaire peut être réussie sur le plan technique, mais désastreusement ratée par ailleurs. La réalisation d'une affaire nécessite un travail de groupe, une organisation hiérarchique classique ne convient pas, il faut que chacun assume ses responsabilités, en coopération étroite avec tous.

3. Les problèmes comptables

Cette affaire allait intéresser plusieurs exercices comptables, il fallait donc choisir une méthode de dégagement de résultats.

4. Les incertitudes

Incertainitudes techniques dues en particulier à l'imprécision des données du Client, aux problèmes découlant de l'application des normes Allemandes et à l'obtention des accords auprès des organismes de contrôle imposés par le Client.

Incertainitudes financières, car il s'agissait d'une affaire à prix ferme et non révisable et donc comportant un risque important compte tenu des sommes engagées.

Incertainitudes sur la date de fin réelle de l'affaire. On sait très bien quand commence l'affaire, on sait beaucoup moins bien quand elle finit et comment elle finit.

Incertainitudes sur la régularité des paiements du Client (sera-t-il bon payeur MI).

5. Le contrôle d'avancement de l'affaire

Ce contrôle s'avérait difficile compte tenu du nombre d'intervenants, du nombre de techniques mises en oeuvre et de la nécessité d'une bonne planification.

6. Les contraintes de qualité

Les installations qui devaient être livrées au Client, devaient satisfaire à des contraintes de performance, de sécurité des travailleurs, de fiabilité, de "maintenabilité" qui allaient demander la mise en place d'un programme qualité.

7. Le nombre d'intervenants

Le nombre prévisible d'intervenants était élevé et représentait une contrainte supplémentaire. En plus, des intervenants classiques, nous trouvions, en effet :

- les organismes d'Etat Français et Allemands,
- les organismes financiers,
- la centrale d'Achat avec laquelle le contrat avait été signé et qui avait vocation à discuter les avenants futurs,
- l'utilisateur final qui lisant entre les lignes du contrat et de ses annexes risquait de faire de la surenchère pour obtenir le maximum sur le plan technique,
- les organismes de contrôle qui devaient sanctionner études, réalisation fournisseurs, réalisation sur le site, y compris la réception (organismes totalement indépendants du contrat et indifférents aux problèmes de délais), les cascades de sous-traitance qui font que le sous-traitant du sous-traitant, n'est pas lui non plus motivé par les délais.

8. Le choix des fournisseurs

Quel niveau de sous-traitance fallait-il choisir ? Fallait-il "saucissonner en fines tranches", découper "le gâteau en part normale", ou passer commande par lots homogènes ?

En tout état de cause, il fallait choisir des fournisseurs non vulnérables sur le plan financier, ayant si possible l'expérience de la RDA ou du moins l'expérience de l'exportation dans les pays de l'Est. Il ne s'agissait donc pas nécessairement de choisir le moins disant ; le sous-traitant ne devant pas perturber la marche de l'affaire par ses problèmes internes propres (faillite, problèmes sociaux, non achèvement des travaux,...).

Il s'agissait également d'avoir une sous-traitance souple, afin de ne pas mettre "Tous les oeufs dans le même panier".

9. La motivation interne

Ce contrat, compte tenu de ses implications au sein de chacune des directions de la Société, n'était plus l'affaire de la Direction qui l'avait fait marier, il devenait le contrat de toute la Société. Même si certains pouvaient penser que ce contrat était inopportun, qu'il était une charge, qu'on en voyait mal l'intérêt, ce contrat était une réalité.

Il fallait donc une motivation interne, afin que la Société s'assure le concours de tous, chaque direction devait rentrer dans le jeu et prendre le pari de la réussite.

III - CHOIX D'UNE STRUCTURE DE GESTION DU PROJET

L'organisation à mettre en place n'a été regardée qu'après la signature du contrat.

Les solutions envisagées à l'époque furent de 3 types :

- a) Réalisation d'une Division "ZWICKAU", voire d'une filiale,
- b) Construire comme pour CITROEN sans changer aucunement les méthodes de travail,
- c) mettre en place une structure du type matriciel.

1. Première Solution

Cette solution consistait en la création d'une Division spécifique, voire d'une filiale à la Société, en regroupant sous la direction d'un Directeur d'affaire :

- un groupe gestion Personnel,
- un groupe Juridique,
- une équipe de coordination France et site,
- un bureau d'Etude,
- un groupe Achat
- etc...

Les avantages d'une telle solution apparaissaient clairement :

- travail en un même lieu, en un même temps,
- assurance que l'équipe ne travaille que sur le projet,
- facilité de coordination, de suivi de gestion.

Les principaux inconvenients rencontrés étaient les suivants :

- l'affaire ayant une durée de vie limitée, il faudra en fin d'affaire dissoudre l'équipe. Comme la fin du contrat reste une période floue, délicate, mal déterminée dans le temps, l'équipe en place aura tendance à vouloir se maintenir, donc amenant un risque d'institutionnalisation,
- les fonctions importantes réalisées dans chaque Direction ou Service, vont priver la Société Mère du concours potentiel de bons nombres de spécialistes,
- le personnel muté à l'affaire pendant la durée du contrat abandonne le suivi de l'évolution technique qui se fait au sein de sa Direction. Pour peu qu'après l'affaire il soit repris sur une autre affaire de ce type, il ne sera plus tout à fait à l'avant garde dans sa technique,
- dans chacun des domaines, l'affaire ne bénéficie pas de toute l'expérience de la Société Mère. Tout repose sur la valeur intrinsèque des spécialistes choisis.

2. Deuxième Solution

Cette solution consistait à ne rien changer aux méthodes de travail et donc de construire en RDA comme pour CITROEN.

Chaque Direction allait recevoir :

- la définition technique de son intervention (part du contrat et des annexes techniques la concernant),
- un budget investissements en valeur de réalisation,
- un budget en heures d'études et d'encadrement,
- les délais à tenir.

Chaque Direction devait être totalement responsable de son lot, La coordination de l'ensemble devait être faite en réunion de Direction au niveau de la Direction Générale (une réunion de coordination tous les 2 mois).

Un mini groupe de coordination de l'ordre de 5 personnes, assumerait une coordination inter-directions.

L'inconvénient majeur qui apparaissait à l'époque résidait dans le fait qu'il fallait que chaque Direction informe et soit informée, en ayant la possibilité de travailler en même temps que les autres et d'intervenir sans délai (c'est ce qui se pratique dans les affaires internes CITROEN).

Les avantages immédiats étaient importants :

- uniquement 5 personnes à trouver pour l'équipe de coordination,
- démarrage immédiat des études au sein de l'Ingénierie de la Direction CITROEN Industrie pour les clos-couverts et Equipements Généraux.

3. Troisième Solution

La mise en place d'une structure d'organisation de type matriciel, avec une équipe de coordination structurée ayant la responsabilité d'ensemble du projet et s'appuyant sur les divers services fonctionnels de la Société, ces derniers conservant les responsabilités propres à leur niveau.

4. Solution choisie

La Solution 1 a été éliminée compte tenu de la désorganisation qu'elle risquait de provoquer dans les divers services de la Société qui auraient dû se séparer d'un certain nombre d'éléments.

La Solution 3 a été éliminée compte tenu :

- de ce que les structures étaient en place pour le traitement de la partie Bâtiments - Equipements Généraux,
- de ce que l'étude de la composition du groupe opérationnel n'avait pas été étudiée avant la signature du contrat.
- des problèmes hiérarchiques et de responsabilité qui pouvaient se poser.

On ne voyait donc pas la nécessité de traiter de manière différente de l'habitude un problème que nous savions parfaitement traiter.

La solution 2 a donc été choisie.

IV - LA VIE DU PROJET

1. La phase construction

La Solution 2 - construire comme pour CITROEN - était pour le démarrage de l'Affaire, une solution logique qui permettait son lancement immédiat. A partir des éléments du contrat, où le plan de masse avait été retenu et les bâtiments déterminés en surface et en volume, un seul service, l'Ingénierie, pouvait intervenir dans la réalisation de la phase construction. La coordination hors Ingénierie était alors simple.

Même basé sur l'expérience de l'Ingénierie, le risque n'était pas négligeable puisque nous construisions sur les bases des annexes techniques, sans connaître de façon certaine les équipements Process.

Le problème s'est de plus "corsé", car il y a eu discussion entre CITROEN et son Client sur la Définition des produits à fabriquer. L'accord entre les deux parties n'a été réalisé, en effet, que plus d'un an après la signature du contrat. Ce fait empêchant le bon démarrage des études liées au Process, "la boîte" a été construite sans savoir ce qu'il y aurait dedans. Notre seule assurance était notre expérience.

Le petit groupe de coordination de l'époque était "pensait-on" suffisant.

Tandis que les bâtiments sortaient de terre et malgré les imprécisions du programme, les hommes de méthodes avaient lancé en consultation le maximum de machines d'usinage et de forgeage.

2. A partir de Juillet 1979

Au fur et à mesure de l'avancement de l'affaire, le petit groupe de coordination a pris conscience des problèmes nombreux et épineux qui se présentaient.

Faisant une projection sur l'avenir, il pressentait les ennuis futurs. Il devenait urgent, de coordonner, d'organiser, d'animer, de contrôler et de prévoir. Il fallait renforcer l'équipe de coordination pour mieux appréhender notre contrat.

3. Les problèmes rencontrés

Voici une liste de problèmes qui ont du être réglés ou que nous avons vu venir à temps :

- définition tardive des produits à fabriquer,
- déphasage entre définition des bâtiments et du Process,
- on ne travaille pas pour soi comme pour une autre Société et à fortiori pour un pays de l'Est. Nos services n'avaient pas tous travaillé pour l'extérieur. Ils n'avaient pas l'habitude de faire les Défenses d'Avant-Projet et de Projet, défenses pendant lesquelles il fallait :
 - . présenter aux services homologues de notre Client, les solutions techniques choisies et les justifications de ces choix,
 - . prouver que les règles de sécurité du personnel étaient bien respectées,

- . ne pas prendre de décisions sans en avertir le Client,
- . bien rester dans le cadre du contrat et éviter toute perfectionnisme. (Ne pas construire une CX si on a vendu une BX).
- les Directions de Service ayant l'habitude de traiter avec la Direction Générale, le Responsable de la Coordination avec sa petite équipe avait du mal à s'imposer,
- l'Ingénierie Bâtiment avait commencé très tôt ses relations avec le Client. Elle s'était structurée pour faire face à ses problèmes :
 - . classement du courrier,
 - . signature des protocoles,
 - . interprétariat,
 - . réunions de travail avec ses fournisseurs,
 - . etc...

Chaque service s'appropriait donc au fur et à mesure de son entrée effective dans le contrat à se structurer également de la même façon.

Il devenait difficile, voire impossible, à la petite équipe de coordination, d'assimiler l'affaire.

- de plus, l'unité de lieu de travail n'existait pas, les uns étant à Vélizy, les autres à Javel, d'autres à Clichy, la coordination Rue Linois,
- l'unité de temps n'y était pas non plus, chaque direction travaillait en fonction de sa charge et l'équipe de coordination devait à chaque instant vérifier que l'on travaillait bien sur le projet et non sur une urgence CITROEN,
- chaque direction se considérant comme responsable, traitait les problèmes à sa façon sans forcément bien faire circuler les informations,
- pour les problèmes touchant à plusieurs DIRECTIONS, on commençait à dire que tel ou tel problème était du ressort de la coordination : pour prendre une bonne décision, il fallait, en effet, connaître tous les éléments de l'affaire,
- nos partenaires qui de leur côté étaient très structurés, voyaient arriver sur le site, pour les discussions techniques, des équipes de techniciens, des techniciens de chacune des directions. Tout ceci manquait d'unité, de coordination ; on ne comprenait pas bien, en face de nous, qu'il n'y ait pas un petit groupe d'interlocuteurs unique, mais bien autant d'interlocuteurs que de services et même plus.

Nos partenaires ont vite compris ce qu'ils pouvaient tirer d'une telle situation. Pour les problèmes à l'interface entre plusieurs services (la frontière étant parfois floue) ils arrivèrent au tout début à faire passer leurs desiderata techniques particuliers dans des protocoles signés par un service dont ce n'était pas la responsabilité.

Ils essayaient de braquer les services les uns contre les autres, à faire critiquer un service par un autre, sachant bien qu'il faut diviser pour régner et qu'en attaquant le moral de l'équipe adverse, celle-ci est vulnérable.

- des problèmes de gestion sont également apparus :

a/ Traitement des suppléments

Chaque Direction optimisant son problème, il y a interaction des décisions d'un service sur un autre, une solution économique pour l'un ne l'est pas obligatoirement pour l'autre.

Les services ont alors la fâcheuse tendance de réclamer des suppléments de budget et d'oublier de mentionner les excédents d'autorisation budgétaire dans les domaines où le chiffrage s'est avéré trop gras.

Au cours des discussions techniques avec le Client, pour régler un problème soulevé à juste titre par le Client, le Service qui discute défend avant tout son budget et a tendance à accepter des solutions qui, pour lui, limite la casse, sans toujours bien connaître les répercussions pour les autres services.

b/ Suivi d'avancement de l'affaire

Chaque Direction, chaque Service ayant une fâcheuse tendance à ne faire apparaître que des suppléments, à garder des réserves sans l'avouer, à tricher, à la limite, en transférant des crédits d'une ligne à l'autre, aucune prévision n'est alors possible et personne ne sait plus où va le projet.

4) Problèmes d'intendance

Enfin, bons nombres de problèmes sont apparus et qui n'étaient du ressort de personne, chaque Service se renvoyant la balle, les points à traiter incombant à tout le monde et à personne. Il apparaissait d'ailleurs préférable que ces problèmes soient centralisés pour être traités et c'est de droit le petit groupe de coordination qui se devait de les traiter.

A titre d'exemple, nous avons listé ci-après, ces différents problèmes :

Problèmes pratiques :

- traduction et interprétation,
- coordination des voyages et réunions sur le site,
- problèmes Administratifs (visas - logements ...),
- suivi des commandes de matériels - Relances,
- suivi des contrôles et des réceptions,
- suivi des expéditions,
- planning général,
- facturation des fournisseurs, détermination des prix de ventes,
- problèmes douaniers.

Problèmes généraux :

- approfondissement des annexes techniques,
- discussion des modalités de réception,
- coordination des problèmes liés aux normes,
- définition précise des procédures à utiliser,
- présentation de la Documentation,
- composition de la Documentation à remettre.

Problèmes de contentieux

Tout courrier échangé, aussi anodin puisse-t-il paraître, a son importance ; les mots doivent y être pesés ; une mauvaise formulation, une impression sur un outil, un mot malencontreux peuvent être resservis lorsque les différents surgissent.

Il faut donc qu'une sorte de censure s'installe.

Il faut répondre à tous les courriers alors que dans le feu de l'action, s'arrêter pour écrire paraît une perte de temps. Il y a beaucoup de choses qui paraissent plus importantes à faire ...

V - EVOLUTION DU GROUPE COORDINATION EN COURS D'AFFAIRE

Petit à petit, au fur et à mesure que tous ces problèmes apparaissaient et étaient réglés, le groupe de coordination s'est étoffé et nous sommes, de fait, passés à une organisation matricielle.

Les tableaux suivants donnent les organigrammes des équipes mises en place durant la phase PROCESS du contrat.

VI - ET SI C'ETAIT A REFAIRE

Les points suivants résument les enseignements principaux retirés de la réalisation de notre contrat :

- PENSER ORGANISATION AVANT CONTRAT.
- CHOISIR UNE ORGANISATION MATRICIELLE.
- INTEGRER AU GROUPE COORDINATION LES HOMMES DU CONTRAT (AU MOINS AU DEBUT).
- PENSER CONTENTIEUX DES LE DEPART.
- REALISER DES LE DEPART LES ETUDES GENERALES.
- ETABLIR LE CODE DES PROCEDURES.
- CONFERER AU CHARGE D'AFFAIRE L'AUTORITE INDISPENSABLE A SA MISSION.

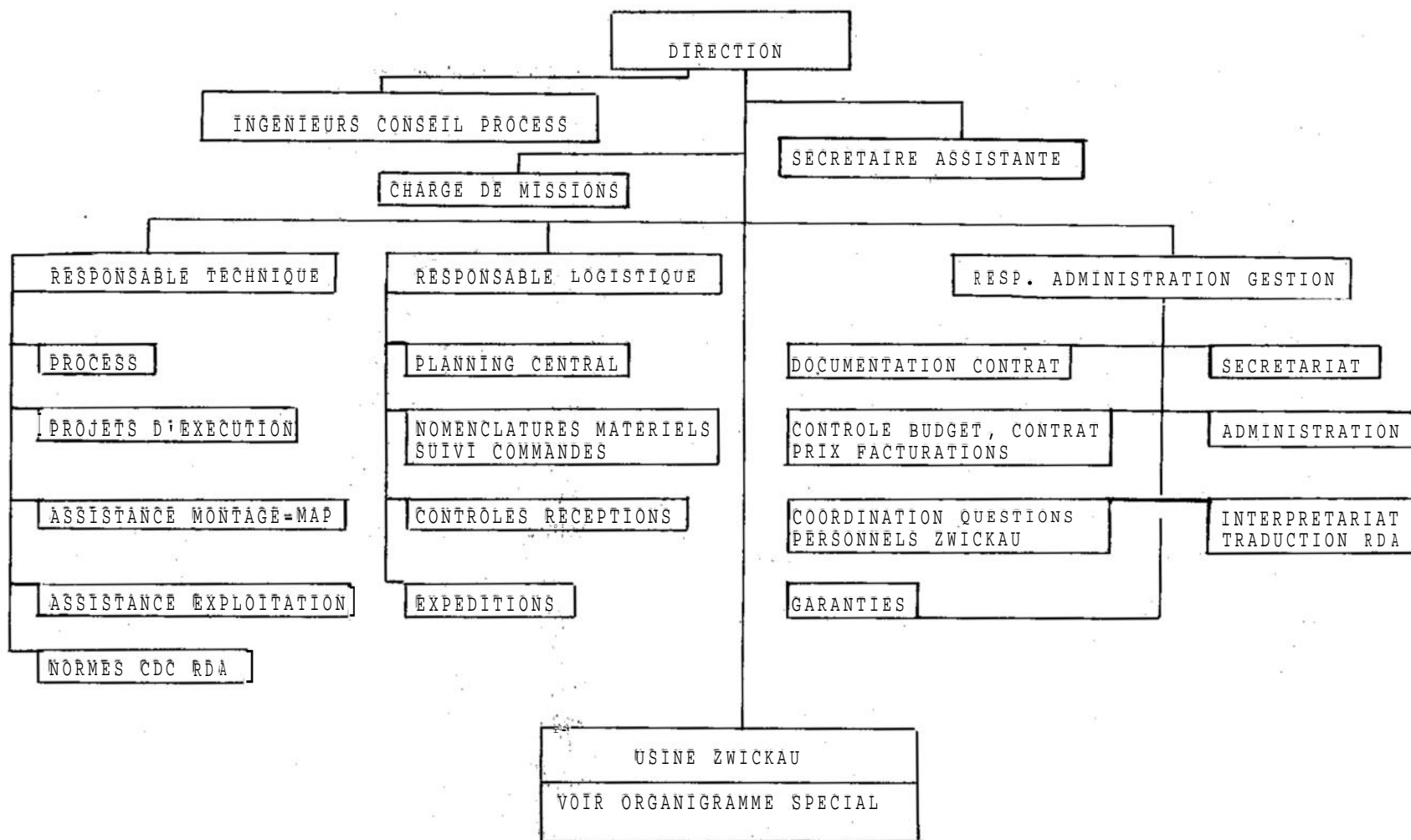
Nous reviendrons sur les trois derniers points qui nous paraissent essentiels.

1. - Etudes générales

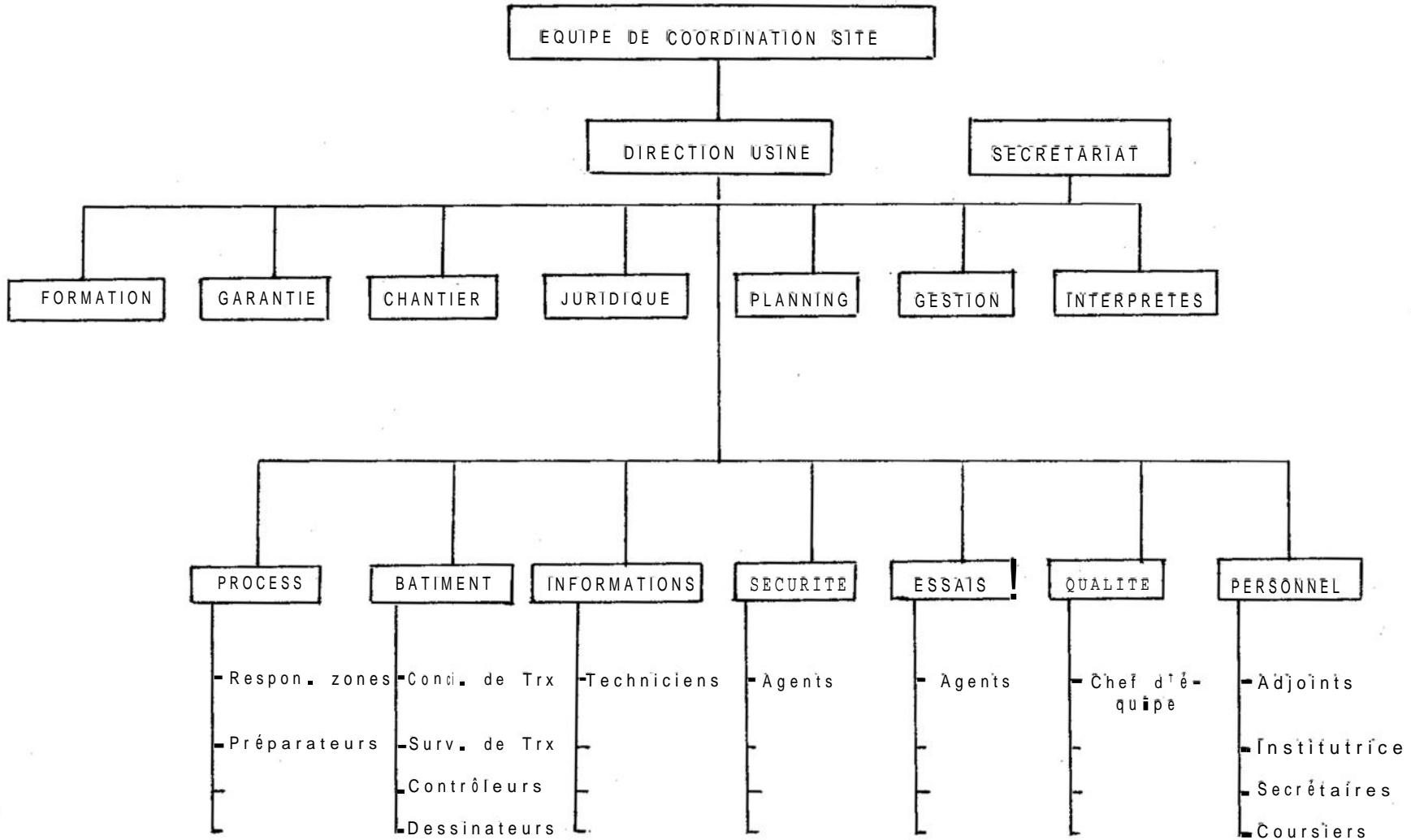
Dès le démarrage de l'Affaire, sinon avant signature du contrat, dans les annexes, il est impératif de réaliser les études générales suivantes :

- ETUDE DES NORMES ET DES STANDARDS.
- REALISATION DES CAHIERS DES CHARGES GENERAUX.
- DEFINITION DES CONDITIONS GENERALES D'ACHATS.
- DEFINITION :
 - . DE LA PRESENTATION DE LA DOCUMENTATION,
 - . DE SA COMPOSITION,
 - . DES EPOQUES DE REMISE.

ORGANIGRAMME COORDINATION CENTRALE



ORGANIGRAMME SITE



TOTAL DES POSTES = 93

- OBTENIR LA LISTE EXHAUSTIVE DES ORGANISMES HABILITES A FAIRE LES CONTROLES.

2. Etablir le code des procédures

Il faut de même établir le code des procédures :

Il avec le client

- PROCEDURE DE CONTROLE ET D'APPROBATION DES ETUDES.
- PROCEDURE DE CONTROLE DES FABRICATIONS.
- PROCEDURE DE CONTROLE DES TRAVAUX ET DU MONTAGE.
- PROCEDURE DES RECEPTIONS EN USINE.
- PROCEDURE DES RECEPTIONS SUR LE SITE.
- PROCEDURE DE REALISATION DES ESSAIS DE FONCTIONNEMENT.
- PROCEDURE DE REALISATION DES ESSAIS D'EXPLOITATION.
- PROCEDURE DE REALISATION DES ESSAIS DE PERFORMANCE.
- PROCEDURE DE CIRCULATION DES DOCUMENTS.
- PROCEDURE DE SIGNATURE DES PROTOCOLES.

2/ procédures internes

- PROCEDURES DE GESTION (HEURES - INVESTISSEMENTS).
- PROCEDURE D'ORGANISATION INTERNE (SAVOIR QUI FAIT QUOI).
- PROCEDURE DE CIRCULATION DES INFORMATIONS.
- CALENDRIER DES REUNIONS.
- CHARGE DES PERSONNES DEPLACEES.

3. Autorité du chargé d'affaire

Le Chargé d'Affaire doit être le responsable par excellence. Il doit avoir tous les moyens nécessaires au bon accomplissement de sa tâche. Son autorité se fonde non seulement sur la Délégation de pouvoir qu'il reçoit de la Direction Générale, mais aussi sur ses compétences techniques, son aptitude à pouvoir aborder et faire la synthèse des problèmes techniques et financiers, son sens de la négociation, sa capacité à résoudre les conflits.

Ses tâches principales sont résumées ci-après :

- PARTICIPER AU MONTAGE DE L'AFFAIRE.
- PARTICIPER A TOUTES LES DECISIONS.
- POUVOIR INTERVENIR SUR TOUT CE QUI TOUCHE A L'AFFAIRE.
- OBTENIR DE LA DIRECTION GENERALE DES DIRECTIVES CLAIRES.

- PARTICIPER AU MONTAGE FINANCIER.
- ASSISTER AUX NEGOCIATIONS AVEC LES SOUS-TRAITANTS PRINCIPAUX.
- EN CAS DE CONFLIT TECHNIQUE, TRANCHER EN DERNIER RESSORT.
- RESOUDRE LES CONFLITS DE TOUTES NATURES - ARBITRER.
- METTRE EN PLACE ET ANIMER SUR SYSTEME D'INFORMATION ET DE GESTION.
- ASSURER LES LIAISONS AVEC LE CLIENT.
- ORGANISER LES LIAISONS ENTRE SON EQUIPE ET LA HIERARCHIE DE SON ENTREPRISE.

4. Structure proposée pour les projets futurs :

a) Programme objectif du projet

La structure matricielle est la solution qu'il faut choisir et mettre en place dès le démarrage de l'Affaire.

Le Chargé d'Affaire doit participer aux dernières tractations d'Avant signature du contrat. Il doit élaborer le programme objectif du contrat qui définit à chaque Direction, à chaque Service, à chaque Division, à chaque section :

- le cahier des charges et le niveau des prestations,
- les délais à respecter,
- les coûts élémentaires à ne pas dépasser.

Chaque service, chaque direction doit s'engager vis à vis du Chargé d'Affaire à tenir la qualité, le délai, le coût.

b) Niveaux de responsabilités

Le Chargé d'Affaire s'entoure d'une équipe opérationnelle, chaque Direction doit fournir un opérationnel qui aura pouvoir de décision et qui dépendra du Chargé d'Affaire. Ces correspondants des Directions seront l'interface entre la Société et le Projet, définissant ainsi une structure matricielle.

c) Contrôles systématiques

Le découpage en tâches assez fines du contrat nécessite que régulièrement {tous les mois} la comparaison entre le Programme objectif du Projet et la réalité soit faite pour vérifier le contrôle d'avancement de l'affaire et prendre au niveau du Chargé d'Affaire toutes les décisions qui s'imposent. Un système informatisé est donc indispensable.

VI - CONCLUSION

Le projet ZWICKAU MOSEL qui a été inauguré le 27 Avril 1983 aura été une expérience riche d'enseignements. Tous les futurs projets et les projets en cours ont ou vont bénéficier des conclusions de cette expérience réussie. Nous espérons que le lecteur aura pu glaner quelques idées à la lecture de cette "chronique" d'un grand projet et nous souhaitons avoir pu contribuer ainsi à la réussite de leurs projets.

ANNEXE 1

HISTORIQUE

1975 Création de CITROEN INDUSTRIE afin de rechercher la vente de "know-how" en même temps que vendre les automobiles à l'export.

1982 CITROEN INDUSTRIE s'éclate en :

- DIRECTION INTERNATIONALE CITROEN, qui s'occupe de la vente de véhicules,
- DIRECTION EQUIPEMENTS INDUSTRIELS (3500 personnes) qui s'occupe pour CITROEN comme pour des tiers de la conception et de la construction d'usines, d'équipements et de machines.

Evolution du chiffre d'affaire en prestations matière grise (HT)

| | |
|------|------------------------|
| 1976 | 25 Millions de Francs |
| 1977 | 42 Millions de Francs |
| 1978 | 75 Millions de Francs |
| 1979 | 123 Millions de Francs |
| 1980 | 135 Millions de Francs |