



L'UNIVERSITÉ OUVERTE DES COMPÉTENCES

Des ressources et des réseaux pour les acteurs de la compétence

club
STRATÉGIES

Mardi 15 mai 2012

18h00 - 20h00

AgroParisTech - Engref



Patrick Pélata

Ancien DG de Renault,
Conseiller du Président de Renault-Nissan

Le management dans une multinationale : Renault-Nissan

Comment agir avec les différences de cultures ?

Dossier documentaire



Patrick Pélata

Le management dans une multinationale : Renault-Nissan Comment agir avec les différences de cultures ?

Sommaire

■ Présentation de Patrick Pélata <i>Site web Wikipédia (www.wikipedia.org)</i>	p. 03
■ Nissan : le nouveau et le renouveau <i>Intervention de Patrick Pélata, Site web Ecole de Paris du management (www.ecole.org), 27 mars 2003</i>	p. 06
■ Soigner le travail chez Renault <i>Clotilde de Gastines et Claude Emmanuel Triomphe, Site web Metis (www.metiseurope.eu), 24 janvier 2012</i>	p. 18
■ Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan <i>Christoph L. Barmeyer et Ulrike Mayrhofer, Extrait de la Revue Management & Avenir n°22 (www.managementetavenir.net), Février 2009</i>	p. 21
■ Le management multiculturel : mode ou enjeu ? <i>Intervention de P. Pélata, E. Godelier, E. Chiapello et P. Geslin, Site web Ecole de Paris du management (www.ecole.org), 31 mars 2008</i>	p. 45
■ Coût du travail : pour un new deal fiscal et social <i>Clotilde de Gastines et Claude Emmanuel Triomphe, Site web Metis (www.metiseurope.eu), 09 février 2012</i>	p. 60

Présentation de Patrick Pélata.....

p. 03

Site web Wikipédia (www.fr.wikipedia.org)

Patrick Pélata

Patrick Pélata, né le 24 août 1955 aux Pujols en Ariège, est un ingénieur et administrateur d'entreprise français. Il a notamment été directeur général de Renault.

Sommaire

- 1 Biographie
- 2 Études
- 3 Bibliographie
- 4 Lien externe
- 5 Notes et références

Patrick Pélata

Naissance	24 août 1955 Les Pujols
Activité principale	Cadre au sein de Renault
Formation	École polytechnique École nationale des ponts et chaussées École des hautes études en sciences sociales

Biographie

- 1974 : École polytechnique¹
- 1976 : dans les mines d'Oignies il est mis aux arrêts pour manquement au devoir de réserve après qu'il a rédigé un rapport de stage critiquant les conditions de travail dans les houillères^{1,2,3}
- 1980 : signe sous le pseudonyme Patrick O'Hara dans la revue *Société française* du Parti communiste français¹
- 1981 : Chercheur à l'École nationale des ponts et chaussées¹
- 1982 : démissionne après dix années d'adhésion du Parti communiste français après le coup d'État du général Wojciech Jaruzelski en Pologne¹
- 1984 : Chef d'atelier à l'usine Renault de Flins aux méthodes tôlerie⁴
- 1985 à 1998 : Bureau des études⁴
- 1998 : Directeur du développement de l'ingénierie véhicule, entrée au comité de direction⁴
- 1999 : Directeur général adjoint de Nissan⁴
- 1^{er} septembre 2008 : Leader du comité de management de la région Europe Renault⁴
- 13 octobre 2008 - 11 avril 2011 : directeur général de Renault⁴
- 11 avril 2011 : Il démissionne de ce poste après l'affaire de pseudo-espionnage³.

Études

- École polytechnique et École Nationale des Ponts et Chaussées
- École des hautes études en sciences sociales de Paris
- Titulaire d'un doctorat en socio-économie

Bibliographie

- *Who's Who in France* : Dictionnaire biographique de personnalités françaises vivant en France et à l'étranger, et de personnalités étrangères résidant en France, 42^e édition pour 2011 éditée en 2010, 2270 p., 31 cm (ISBN 978-2-85784-051-0) : notice « Pélata, Patrick ».

Lien externe

- Patrick Pélata (<http://www.renault.com/fr/groupe/management-et-gouvernance/comite-executif-groupe/pages/patrick-pelata.aspx>) sur le site de Renault

Notes et références

1. *Challenges*, n^o148, 11 décembre 2008, p. 78
2. magazine Capital n^o207, décembre 2008
3. Le Monde du 13 avril 2011 (<http://www.scribd.com/doc/52919450/Journal-LE-MONDE-13042011>) , article de Stéphane Lauer, p.14
4. Patrick Pélata (<http://www.renault.com/fr/Groupe/management-et-gouvernance/comite-executif-groupe/Pages/patrick-pelata.aspx>) sur *Renault.com*. Consulté le 25 mai 2009

Ce document provient de « http://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Patrick_Pélata&oldid=74934355 ».

Dernière modification de cette page le 30 janvier 2012 à 12:26.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons paternité partage à l'identique ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence.

Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

Nissan : le nouveau et le renouveau..... p. 06

*Intervention de Patrick Pélata, Site web Ecole de Paris du management
(www.ecole.org), 27 mars 2003*

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVector

et des parrains de l'École de Paris :

Accenture
Algoé¹
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI²
Deloitte & Touche
DIGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
Total

¹ pour le séminaire
Vie des Affaires

² pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2003)

**NISSAN :
LE NOUVEAU ET LE RENOUVEAU**

par

Patrick PÉLATA

Membre du *board* de Nissan

Responsable de la stratégie du produit,
du design et des directeurs de programme

Séance du 27 mars 2003

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

En 1999, Renault annonce la reprise de Nissan pour constituer l'Alliance. En juillet, Patrick Pélata fait partie de l'équipe emmenée au Japon par Carlos Ghosn pour redresser l'entreprise, exsangue. Trois mois plus tard l'équipe annonce des objectifs extrêmement ambitieux autour d'un plan de réduction des coûts. Ils seront atteints au bout de deux ans, et l'entreprise s'engagera dans une nouvelle phase, de croissance. Patrick Pélata raconte cette renaissance telle qu'il l'a vécue, en montrant qu'elle est le résultat d'un dosage fin entre des fondamentaux propres à Nissan et à la culture japonaise, des règles de management éprouvées dans les entreprises occidentales – le renouveau – et, peut-être, des innovations de management – le nouveau. Ou comment, avec rigueur et créativité, redonner toute sa confiance et tout son éclat à une entreprise mal en point...

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

EXPOSÉ de Patrick PÉLATA

Je suis arrivé chez Nissan en juillet 1999 à l'occasion de l'Alliance, après avoir exercé différentes fonctions chez Renault. Je suis l'un des six directeurs généraux adjoints de Nissan (*executive vice-president*) rapportant à Carlos Ghosn, avec Thierry Moulounguet qui a la responsabilité des finances. Pour ma part, j'ai en charge la planification et la stratégie (*planning group*) qui incluent les études de marché, le produit, le design, les programmes. À partir de ce point de vue particulier, je vous présenterai, tel que je l'ai vécu, le redressement de Nissan, en essayant de distinguer dans notre action ce qui consistait en l'application de modèles existants, de ce qui relevait d'une certaine nouveauté. Il s'agira donc d'analyser le nouveau et le renouveau dans la renaissance de Nissan. Je commencerai par établir cette renaissance à partir de faits concrets. Je décrirai ensuite les transformations structurelles qui se sont produites. Enfin, dans un troisième temps, je prendrai un point de vue très personnel pour aborder la question de la fusion des différentes cultures de management.

La renaissance de Nissan au concret

L'évolution de quelques indicateurs établit l'ampleur du changement qui s'est produit chez Nissan et qui fait que l'on peut parler de renaissance.

Des résultats tangibles

Nissan avait perdu de l'argent depuis le début des années 1990 avec un profit opérationnel qui fluctuait autour de zéro. Aujourd'hui, il s'affiche autour de 10 %. Notez que les *Big Three* américains¹ tournent autour de 0 % et 3 %, les Européens, à l'exclusion de Fiat, entre 2 % et 7 %, Honda est à 8 % ou 9 % et Toyota à 9 % ou 10 %.

L'attractivité des produits a été revalorisée. Cela ne transparait pas en Europe, où seule la Micra a une certaine visibilité, mais elle a beaucoup progressé aux États-Unis. Nous avons remporté le prix de l'*American Car of the Year* l'an dernier avec l'Altima, et il y a encore cette année deux Nissan sur trois voitures nominées, et un Nissan sur quatre camions.

Enfin, nous avons créé de la valeur économique : la capitalisation boursière est passée de mille milliards de yens en 1998, juste avant l'Alliance, à quatre mille milliards. Nous avons donc multiplié par quatre la valeur de l'entreprise.

Les cross-functional teams

Le premier instrument de la renaissance a été le *Nissan Revival Plan*. Le 1^{er} juillet 1999, la nouvelle équipe entre en fonction. Carlos Ghosn et moi avons déjà tourné pendant trois mois dans les sites de Nissan ; nous avons écouté les gens dans les usines, dans le réseau, dans les différents services fonctionnels. Le 5 juillet, Carlos Ghosn annonce la création d'équipes transversales (*cross functional teams*) chargées de stimuler l'entreprise dans l'ensemble des fonctions, afin d'identifier des objectifs réalisables en trois ans. Ces équipes travaillent avec un calendrier très serré : annoncées le 5, elles sont installées le 12 juillet, et remettent un premier rapport le 22 septembre, lequel servira de base au *Nissan Revival Plan* qui sera annoncé par Carlos Ghosn le 18 octobre 1999.

Les équipes transversales impliquent chacune un membre du comité exécutif comme leader et un pilote choisi parmi les cadres aussi jeunes que possible, mais assez âgés pour avoir une vue large de l'entreprise, c'est-à-dire un quadra car les cadres ne tournent pas beaucoup chez Nissan. J'avais la responsabilité de l'équipe *business opportunities*, qui avait pour objet la préparation de la croissance et qui couvrait notamment l'identité de la marque, les opportunités produit (*product opportunities*), le développement de nouveaux marchés à

¹ Ford, General Motors et DaimlerChrysler.

l'étranger et à l'aval (*associate businesses*), et la réduction du délai de lancement des véhicules à l'étranger.

Les autres équipes transversales couvraient des champs devant dégager des réductions de coûts : les achats, la production, la recherche et développement, le marketing et les ventes, les frais généraux et administratifs, les frais financiers, la réduction du nombre de modèles dont je m'occupais aussi, et l'organisation.

Le Nissan Revival Plan : objectif réduction des coûts

Le Nissan Revival Plan s'articule autour de trois engagements : l'entreprise sera à nouveau en positif dans l'année fiscale 2000 ; la dette sera réduite de moitié à la fin des trois ans ; à cette même échéance, le profit opérationnel sera de 4,5 %. Ce sont des engagements simples qui peuvent paraître faciles a posteriori, mais qui, à l'époque, sont perçus comme audacieux voire irréalistes par l'ensemble des analystes financiers et des médias.

L'épine dorsale de ce plan est la réduction des coûts, et notamment des coûts d'achats, à hauteur de 20 %. Cela constituera le moteur du renouveau pendant les deux premières années. Le plan s'appuie aussi sur la réduction des capacités de production au Japon, qui se traduira par la fermeture de trois usines.

La notion de *commitment* (engagement) est un élément fondamental dans le management du plan. C'est une notion importante dans la culture japonaise, et Carlos Ghosn s'appuie dessus dès le début : lors de la présentation du plan, il s'engage et engage l'ensemble du comité exécutif, démission à la clé, sur les objectifs annoncés. Cela donnera le ton de ce que sera un *commitment* et générera de la confiance dans l'entreprise, même si le plan paraît irréaliste à l'extérieur. Contrairement aux différents plans de relance précédents, les gens de l'entreprise veulent croire en celui-là, et cette confiance est entretenue continûment par la communication de Carlos Ghosn, via les médias extérieurs. Au 1^{er} avril 2000, début de l'année fiscale et donc début officiel du plan, l'entreprise est déjà lancée à pleine vitesse dans sa réalisation.

Le plan vise à réduire les coûts mais inclut aussi une dimension, moins médiatisée, de préparation de l'avenir. J'avais la responsabilité de cette composante. Elle consiste d'une part en la préparation d'une énorme offensive par les produits sur le marché américain, identifié comme le plus rapidement profitable pour Nissan, qui doit multiplier la gamme par deux. D'autre part, elle prévoit au Japon, de façon plus risquée, une réduction drastique du nombre de modèles – de plus de cinquante à trente-cinq – couplée à une offensive fondée sur l'attractivité des nouvelles voitures.

La dernière dimension importante du plan est la redéfinition de l'identité de la marque et sa promotion au sein de l'entreprise.

L'essentiel des résultats obtenus, notamment en termes de profit opérationnel, est dû à la réduction des coûts. L'objectif de réduction de 20 % est d'ailleurs atteint au bout de deux ans, au lieu des trois initialement prévus, et le plan est arrêté pour être remplacé par un plan non plus de réduction des coûts mais de croissance, Nissan 180.

Trois facteurs de succès

Pour expliquer ce premier succès, on peut avancer trois facteurs. J'ai dit que le recours au *commitment* avait été fondamental. C'est une notion très forte dans la culture japonaise, mais elle était mal utilisée. Le génie de Carlos Ghosn a été de l'utiliser comme outil de management central. Le *commitment* est précédé par une longue étude, débattu entre les différents niveaux de management. À partir du moment où il est défini, tout le monde s'engage dessus et fera tout pour tenir cet engagement, quelles que soient les circonstances, et sans excuse possible. Dans l'ingénierie, une fois que le travail de planification est réalisé, avec la définition d'objectifs de prestation sur vingt à trente différentes fonctions, chacun travaille dans son coin pour tenir son engagement, et l'ensemble des participants savent que

cet engagement va être tenu. Cela permet de faire abstraction de tous les dispositifs de management qui sont nécessaires en Occident pour s'assurer de l'avancée des projets dans les délais et dans les budgets impartis. Car tout le monde tiendra son engagement, quitte à travailler la nuit ou le week-end, ou à mobiliser d'autres personnes via sa hiérarchie. J'en ai vécu une illustration concrète. Le 15 avril 2000, seulement deux semaines après le début du plan, l'ingénierie constatait qu'elle n'avancait pas assez vite dans la réalisation de ses objectifs de réduction des coûts. À la fin du mois de mai, les objectifs étaient atteints. Entre-temps, le responsable de l'ingénierie avait arrêté tous les développements de programmes pour mettre sur la réduction des coûts 80 % de ses effectifs, soit huit mille personnes, et même, pour certaines d'entre elles, pendant la *Golden Week*.

Le deuxième facteur de succès a été la vitesse. Je vous ai donné les dates du processus pour vous montrer combien tout s'est passé vite. C'était aussi dans la culture de Nissan. Au Japon, le management travaille moins qu'en Occident, mais il a le devoir absolu de prendre les décisions à l'heure. Carlos Ghosn s'est aussi appuyé sur cet aspect culturel en lui donnant une dimension nouvelle : il en a fait une règle absolue dans l'entreprise.

Enfin, le pragmatisme a été le troisième élément important : on ne change des choses fondamentales que lorsqu'il est nécessaire de les changer. Les achats travaillaient avec une base de fournisseurs très stable, à la japonaise. Il aurait été probablement impossible de ne rester qu'avec ces fournisseurs. Le patron des achats a demandé à chacun d'eux de tenir les exigences du plan, sans quoi il ferait appel à des fournisseurs globaux. Pour appuyer son propos, il a introduit des grands fournisseurs occidentaux sur un petit nombre de fonctions. Pour l'essentiel, les fournisseurs japonais se sont pliés à sa demande, et ont accepté de réduire les prix pour Nissan, et ce, au premier jour du plan. Au 1^{er} avril 2000, les prix sont descendus de 7 %, 8 % voire 10 % selon les fournisseurs. Depuis l'annonce du plan en octobre 1999, ils avaient commencé à travailler pour réduire les coûts.

Nissan 180 : un plan de croissance

Au bout de quelques mois, nous avons la certitude que les objectifs du *Nissan Revival Plan* seront atteints plus tôt que prévu et nous commençons à préparer le plan Nissan 180 : 1 pour 1 million de voitures supplémentaires vendues par rapport à 2001 – de 2,6 millions à 3,6 millions en trois ans et demi – ; 8 pour 8 % de profit opérationnel ; 0 pour 0 dette. Le nom de ce plan est très important car chaque employé de Nissan doit savoir ce qu'il signifie. Je recevais récemment des étudiants américains de MBA qui m'ont dit avoir été sidérés d'entendre les différents niveaux de la chaîne hiérarchique de l'usine d'Oppama décliner ce 180 en objectifs propres.

Le troisième objectif est tout à fait discutable d'un point de vue financier, mais dans le management de Carlos Ghosn, il est très important, car il permet de tirer un trait sur le Nissan endetté qui a marqué les esprits de tous les ingénieurs et de tous les marketers et qui s'est traduit par les économies d'investissement de ces dernières années. Ramener la dette à zéro est une façon de leur dire que cette époque est révolue.

Quant à l'objectif de profit opérationnel, l'ensemble des analystes financiers considèrent que cela va être facile. Ce n'est pas vraiment le cas, mais nous sommes, je crois en bonne voie avec 10,6 % atteints pour l'année fiscale 2002².

Un million de voitures de plus à vendre

L'objectif de croissance des ventes est le plus difficile à atteindre car il dépend de facteurs extérieurs. Un million de voitures supplémentaires représente de 30 % à 50 % de la croissance

² Résultat officiel annoncé le 23 avril 2003, après cette conférence. À cette même date, Carlos Ghosn a annoncé que le zéro dette avait été atteint en cette fin de l'année fiscale 2002 et que les prévisions de Nissan pour l'année 2003 s'établissaient, malgré une conjoncture morose, à 3 040 000 voitures vendues (+10 % par rapport à 2002) et 11 % de profit opérationnel consolidé.

mondiale du marché automobile. Vu sous cet angle, l'objectif paraît difficilement réalisable. Nous pensons pourtant qu'il l'est car nous l'avons construit zone par zone avec des objectifs réalistes dans chacune d'elle. Au Japon, il nous faudra prendre des parts de marché à Toyota et Honda, ce qui est extrêmement difficile, mais aujourd'hui, après un an, nous avons gagné cent mille voitures, et 1,8 points de part de marché. Aux États-Unis, nous avons annoncé trois cent mille voitures supplémentaires. Cela devrait être plus facile, car nous nous appuyons sur une croissance extensive : nous couvrons moins de 50 % du marché, et mi-2005, nous couvrirons entre 80 % et 90 % du marché. En Europe, nous n'en avons annoncé que cent mille car nous n'y sommes toujours pas profitables globalement et c'est là la priorité.

Pour atteindre cet objectif, nous nous appuyons d'abord sur une augmentation significative du nombre de produits, notamment sur le haut de gamme. Nous sortons au Japon douze nouvelles voitures cette année, et vingt-huit en trois ans. Sur le marché américain, nous sommes encore plus offensifs, puisque nous doublons la gamme.

L'autre dimension de notre offensive repose sur l'augmentation de l'attractivité de nos produits. C'est fondamental si l'on veut tirer un réel profit, en termes de marges, d'un accroissement de parts de marché. Je reviendrai sur les actions que nous avons menées en ce sens.

Des transformations structurelles

Pour vous présenter les transformations structurelles que nous avons engagées, je m'appuierai sur quatre exemples, dont j'ai eu la responsabilité ou auxquels j'ai été directement associé : le passage à une approche orientée client, le management de projet, l'identité de la marque et l'innovation.

Vers une approche orientée client

La première transformation a consisté à sortir d'une approche que l'on peut qualifier de *kaisha-driven*. Des auteurs américains diraient la *manufacturing ideology* ou *engineering-driven*, mais cela ne s'adapte pas parfaitement à Nissan. *Kaisha* signifie l'entreprise et *kaisha-driven* traduit l'idée que l'entreprise, dans toutes ses fonctions, se regarde elle-même pour mesurer ses progrès, plutôt que ses clients. L'ingénierie cherche à aller vite et à faire les voitures à l'heure, en faisant parfois des compromis hasardeux. Les entreprises japonaises ont un rapport très fort avec leurs clients, mais seulement dans le cadre très strict de la gestion de la qualité : si les clients ne sont pas contents d'un produit, la rétroaction du marché vers l'entreprise est très bien organisée, essentiellement sous la contrainte de la loi japonaise. En dehors de cela, l'approche-client, qui consiste à penser les problèmes, l'évolution du réseau ou le marketing du point de vue du client n'existait pas : le *product planning* travaillait avec des segmentations des produits et non des clients. J'ai dû imposer cette évolution de penser nos actions pour les clients, en nous appuyant sur des études de marché à l'amont. Auparavant, on faisait des tests cliniques³ à tous les stades, et le résultat était systématique : les gens choisissaient toujours la voiture la plus proche de la meilleure voiture du moment, ce qui donnait en permanence à Nissan... trois ans de retard.

L'entité *planning group* a été créée en dehors de l'ingénierie afin d'opérer cette transformation vers un état d'esprit orienté par le client (*customer-driven*). Elle n'est pas complètement finie, mais nous avons déjà obtenu beaucoup de résultats.

Gérer la valeur : cette transformation s'est appuyée sur la mise en place d'outils pour gérer la valeur, pour mesurer en permanence nos performances du point de vue du client. Cela se fait dans toutes les entreprises automobiles, mais nous l'avons fait, je crois, de façon plus systématique et rationnelle, en allant jusqu'à mettre en place des indicateurs pour mesurer l'attractivité des produits. Nous avons passé des semaines à construire ces indicateurs en

³ Les tests cliniques sont des tests comparatifs où l'on demande aux clients de se prononcer entre deux véhicules qui leur sont présentés.

décomposant la valeur des équipements, mais aussi la valeur intangible (*non-feature value*) liée à des qualités comme le design ou le confort, ou la valeur de marque (*brand value*). Aujourd'hui, aux États-Unis, le différentiel de valeur de marque entre une Toyota et une Nissan, c'est-à-dire le différentiel de valeur que les clients, devant deux véhicules semblables, accordent à la Toyota par rapport à la Nissan, est encore significatif.

Il peut paraître choquant de quantifier des dimensions relativement intangibles, mais il vaut mieux avoir des indicateurs presque justes qui permettent de prendre des engagements, que de ne pas pouvoir prendre d'engagements. C'est là aussi un grand principe japonais que nous avons intégré, le *kaizen* : nous acceptons de faire des erreurs, mais nous corrigeons petit à petit nos outils en confrontant nos estimations faites avant la vente aux mesures réalisées sur le marché, par exemple par les enquêtes de satisfaction JD Power APEAL⁴.

Nous disposons désormais d'indicateurs opérationnels qui nous permettent de mesurer mois par mois l'attractivité de nos produits, et de fixer des objectifs quantifiables à nos équipes. Nos engagements reposent sur deux indicateurs : la satisfaction d'ensemble (*over all satisfaction*) et l'opinion d'ensemble (*over all opinion*). Nous nous sommes engagés à être, sur chacune des voitures lancées pendant le plan Nissan 180 dans son segment, soit parmi les trois meilleurs dans chaque grand marché mature soit le meilleur japonais. À partir de là, nous avons cherché à analyser sur quoi reposait l'opinion que se font les gens d'une voiture. Un des résultats de ce travail est qu'aux États-Unis, nous sommes la marque à avoir le plus progressé dans les indicateurs JD Power APEAL entre 2001 et 2002, et nous sommes maintenant bien placés derrière les allemandes, Toyota et Honda. En termes de croissance profitable, nous avons réussi à maintenir notre part de marché aux États-Unis sans même nous engager dans la course aux rabais (*incentives*) lancée à l'automne 2000 par les grands constructeurs. Grâce à l'attractivité de nos produits, nous avons augmenté notre profit opérationnel par voiture d'environ 10 %.

Management des projets

Dans le management des projets, nous avons tiré parti de notre expérience chez Renault. La fonction projet y avait fait des progrès remarquables dans les années 1980, mais il manquait la dimension commerciale, qui reste partiellement en dehors. Chez Nissan, d'emblée, nous avons voulu faire la réforme de manière globale. Nous avons donc donné encore plus de poids aux directeurs de programmes en en faisant les représentants du PDG dans l'entreprise sur leur programme, ce qui leur permet de discuter avec n'importe qui. Autre innovation par rapport à Renault, nous avons décidé de transposer directement les comptes d'exploitation des projets dans les budgets. Cela a le double mérite de confronter les budgets des projets aux régions et aux fonctions globales – les deux autres dimensions organisationnelles de l'entreprise –, et de transformer les objectifs de l'aval en véritables engagements : les commerciaux qui s'engageaient facilement dans un programme pour avoir le véhicule à vendre, savent désormais que ces engagements sont répercutés dans les budgets, et ils ont donc plus tendance à évaluer la rentabilité du programme. Cela s'est traduit récemment par l'arrêt d'un programme en Europe, véritable coup de tonnerre au sein de l'entreprise, parce que le véhicule n'était pas profitable.

L'identité de la marque

Avec une équipe transversale de vingt-cinq personnes, 50 % de Japonais et 50 % d'Occidentaux, dont j'étais le pilote, nous avons construit une identité de la marque, de manière extrêmement rigoureuse, d'abord en discutant et en décidant ses grands traits au plus haut niveau de l'entreprise, puis en l'explicitant, par des groupes de travail dans l'ingénierie, le produit ou le marketing, dans toutes ses dimensions pratiques : les caractéristiques du plaisir de conduite (*fun to drive*) à la Nissan, d'une publicité Nissan, la stratégie en matière de design, etc. Cela a été un processus extrêmement long, extrêmement lourd, car contrairement

⁴ JD Power APEAL (marque déposée) est une enquête mesurant la satisfaction du client quant aux performances de sa voiture (*Automotive Performance Execution and Layout*) vendue par l'entreprise JD Power & Associates.

aux Européens, les Japonais ne sont pas très à l'aise dans les discussions conceptuelles. Nous avons néanmoins réussi. Le résultat se mesure dans l'évolution du prix de vente. L'objectif initial était de réduire de moitié l'écart avec Toyota : on l'a déjà réduit de plus de 50 % aux États-Unis et nous continuons sur ce rythme.

L'innovation, mais différemment

Déjà chez Renault, Carlos Ghosn avait souvent insisté sur le fait que l'innovation, même avec une culture d'entreprise très axée dessus, devait aussi passer par des engagements concrets chiffrés. En charge de ce dossier avec le patron de l'ingénierie, en 2001, nous avons mené une très large consultation de nos fournisseurs, de nos ingénieurs, de nos designers, etc., pour aboutir à la mise en place de quatre indicateurs traduisant l'image innovatrice que donnait l'entreprise aux clients, et d'un objectif de réduction de moitié sur trois ans de l'écart par rapport à Honda.

Car l'innovation, en plus du travail de long terme non perceptible par le client, par exemple autour des moteurs hybrides, est aussi constituée des petites innovations que le client pourra voir demain matin. À titre d'illustration, nous sommes en train de remonter l'image relative de Nissan en matière d'environnement, alors même que Toyota a lancé un plan de communication très lourd autour des véhicules hybrides et des piles à combustible. Nous avons choisi une voie complètement différente. Nous nous sommes demandé quoi faire pour que les clients perçoivent que nous sommes meilleurs que nos concurrents sur l'environnement. Le gouvernement japonais avait promulgué une incitation fiscale à trois niveaux sur les émissions polluantes des voitures. Au salon de Tokyo il y a quinze mois, Carlos Ghosn a annoncé que 80 % de nos voitures vendues seraient ULEV (*Ultra Low Emission Vehicle*) en mars 2003, c'est-à-dire avec un niveau d'émission donnant lieu à la meilleure incitation fiscale, soit 40 000 ¥ (300 à 350 euros) de bénéfice pour le client. Nous avons fait cela car nous avons découvert que nous avions un avantage compétitif sur la production des pots catalytiques en interne. En janvier, nous étions déjà à 80 %. C'est perçu par les clients car c'est concret : ils bénéficient d'une réduction fiscale, et peuvent avoir un petit logo à l'arrière de leur véhicule qui montre qu'ils respectent l'environnement. Et notre image environnementale remonte.

La fusion des différentes cultures de management

En guise de conclusion, je voudrais adopter un point de vue tout à fait personnel, qui n'engage que moi, sur la manière dont j'ai ressenti la confrontation des différentes cultures de management. La transformation qu'a vécue Nissan résulte d'un mélange entre des éléments de Nissan, des éléments importés de chez Renault, des fondamentaux du management occidental et d'autres plus spécifiques à Carlos Ghosn.

L'héritage des fondamentaux japonais

Nous avons hérité des fondamentaux du management et de la culture japonais. J'ai déjà évoqué le *kaizen*, le *commitment*, la vitesse de décision, la ponctualité dans la prise de décision. Il convient d'ajouter :

- le management de la qualité totale (*Total Quality Management*), que Nissan n'a pourtant jamais pu intégrer de manière aussi efficace que Toyota sauf dans les fabrications et l'ingénierie ;
- le *nemawashi* – consultation large, précédant la décision, des différents acteurs de l'entreprise – qui fonctionnait mal en donnant lieu à des décisions compromises, affadées au fur et à mesure des consultations ;
- le travail d'équipe, autre trait fort de la culture japonaise qui fait que vingt personnes au hasard arriveront toujours à travailler ensemble de façon très efficace ;
- ou encore le pragmatisme : à partir du moment où un processus nouveau a démontré des résultats concrets, il n'est plus discuté, contrairement par exemple à la culture française où des guerres de religion peuvent perdurer pendant des années.

Enfin, l'orientation client existait, mais uniquement pour la qualité.

Les fondamentaux importés

Nous sommes arrivés avec dans nos bagages les fondamentaux du management occidental, mis en œuvre par Renault et dont Carlos Ghosn avait une grande pratique depuis son expérience américaine : la gestion financière et son cortège d'outils (*Net Present Value*, *Weighted Average Cost of Capital*, *Consolidated Operating Profit*) dont certains n'avaient jamais été utilisés dans les projets chez Nissan, le management de projet, que Renault avait particulièrement développé, etc. Quelques outils de management étaient particuliers à Renault, notamment en gestion des ressources humaines, en communication ou en stratégie.

Il y aurait énormément à dire sur l'apport personnel de Carlos Ghosn. Il est notamment pour beaucoup dans le poids qu'ont pris les notions d'engagement (*commitment*) et d'objectif (*target*)⁵ sur lesquelles sont désormais indicés tous les systèmes de rémunération. L'importance de la vitesse de décision lui doit aussi beaucoup, ainsi que le recours au plan triennal, que nous utilisons comme outil de management, et qui nous permet de travailler aussi sur le moyen terme. Il s'appuie par ailleurs sur la responsabilisation (*empowerment*) qui le conduit à déléguer très souvent en accordant toute sa confiance. C'est une nouveauté pour les Japonais, qui sont habitués à un système extrêmement hiérarchisé, et je pense qu'ils l'apprécient énormément. Enfin, le recours que fait Carlos Ghosn à la communication est une dimension essentielle dans les résultats obtenus. Sa communication à l'extérieur de l'entreprise est très cohérente avec son discours interne, ce qui lui donne un poids très important sur les acteurs internes.

Se pose la question importante de l'intégration de ces différentes cultures, de l'assimilation des outils importés dans la culture de Nissan. Certains jeunes collaborateurs craignent que le départ partiel de Carlos Ghosn vers Renault se traduise par des retours en arrière. Je pense que certains éléments sont déjà intégrés, comme le *commitment*, la vitesse de décision, la gestion de projet, l'orientation client et le *product planning*, et que d'autres sont toujours soumis à un risque de rejet.

Un nouveau modèle ?

La réalisation des objectifs de Nissan 180 nous rendra beaucoup plus proches, en termes de profit opérationnel, de Toyota que des *Big Three* ou des Européens. Le résultat du mélange des cultures conduit-il alors à rapprocher Nissan de Toyota ? Aujourd'hui, il est encore prématuré de vouloir les comparer. Nissan est bien loin de Toyota dans ce qui fait sa force, notamment son usage généralisé du *kaizen*, mais Nissan a aujourd'hui une approche stratégique beaucoup plus audacieuse, une approche-client plus profondément intégrée à la logique de l'entreprise, un management, par engagements et objectifs, radicalement différent, une vitesse de décision et de mouvement sur les marchés probablement supérieure. Et Nissan s'appuie sur une relation aux fournisseurs beaucoup plus proche des modèles occidentaux, en gardant néanmoins cette relation spécifique entre les ingénieries pour manager la qualité. Un nouveau modèle est peut-être en train de se construire.

⁵ Le *commitment* est un engagement ferme des opérationnels ; le *target* est la valeur que les opérationnels et/ou le management croient possible d'atteindre avec des risques.

DÉBAT

Un modèle durable ?

Un intervenant : *Derrière la notion de commitment, on perçoit une ambiance de branle-bas de combat général. Ce mode de management fonctionne sur la mise en tension des équipes. Comment cela s'opère-t-il ? Et comment cela peut-il fonctionner dans la durée ? Les gens ne peuvent pas travailler sans compter éternellement...*

Patrick Pélat : L'entreprise croit au plan 180, parce qu'elle a retrouvé confiance dans le management et les potentialités de Nissan. Beaucoup ont un doute sur le un million, mais ils font tout pour y arriver. Donc, cela se traduit aujourd'hui effectivement par un surtravail parfois considérable, notamment dans les secteurs amont – ingénierie, produit, design. C'est préoccupant dans l'ingénierie, aussi avons-nous déjà embauché trois mille trois cents ingénieurs, en partant de onze mille en 1999. Il n'y a aucun dogmatisme : nous avons un problème, nous le traitons. Les gens le savent et s'impliquent parce qu'ils savent qu'à un moment, leur travail s'allègera. Qu'il y ait trop de surtravail est aujourd'hui le message essentiel que nous envoient les syndicats. Nous résoudrons ce problème progressivement, et cela n'affectera pas notre mode de management.

Int. : *Et jusqu'où peut aller la réduction des coûts ?*

P. P. : Nous avons planifié d'autres réductions des coûts, avec comme leviers le nombre de plates-formes et la diversité. Nous avons commencé à réduire les coûts alors que nous avions trente plates-formes. Nous sommes en train de passer à dix, et les effets en termes de coûts sont pour la plupart à venir. La réduction de la diversité a donné lieu à un travail de fourmi, dans une recherche d'équilibre entre la diversité voulue par le client, et la complexité coûteuse pour l'entreprise. Enfin, la croissance en volumes se traduira par une baisse des coûts d'achats de nos fournisseurs. Le potentiel de réduction est donc encore important.

Int. : *La réduction des coûts ne risque-t-elle pas de se faire au détriment de la qualité ?*

P. P. : Si on ne fait pas attention, oui. Mais en matière de qualité aussi, nous sommes organisés et nous nous imposons des objectifs concrets. Au Japon, Nissan s'appuie sur un système performant de collecte des défauts et de remontée vers l'ingénierie. Nous sommes en train d'étendre ce système à d'autres régions du monde.

La rationalité du marché

Int. : *Le passage de la phase d'économies à la phase de croissance vous amène à prendre des risques en travaillant sur des domaines comme l'attractivité de la marque, l'innovation et le design. Comment conserver un management par commitment dans des dimensions intangibles comme l'image, le plaisir, la séduction ?*

P. P. : Toute la question est celle de la rationalité du marché. S'il est rationnel, il n'y a pas beaucoup de risque. Et je crois que le marché est très rationnel ! Je le dis d'autant plus volontiers que j'ai désormais une bonne expérience du marché japonais, réputé complètement irrationnel. Certes, il y a une composante émotionnelle dans l'achat d'une voiture. Mais il y a une rationalité derrière l'émotion.

Il s'agit donc pour nous de construire des outils pour approcher le marché de façon rationnelle ; nous l'avons fait en partant tout simplement de l'observation des clients. Aux États-Unis, nous avons pris un risque énorme en lançant un gros pick-up : ce segment est la chasse gardée des *Big Three* ; les clients sont beaucoup plus conservateurs que l'ensemble des Américains ; les principaux marchés sont dans des États où la part de marché des Japonais est plus faible que dans l'ensemble du pays. Nous avons segmenté les clients, et identifié que 20 % d'entre eux n'étaient pas satisfaits de leur véhicule, ce qui correspondait à deux millions de voitures quand il nous suffisait d'en vendre cent à cent cinquante mille pour être profitables. Nous avons analysé les produits de la concurrence mais, surtout, nous sommes

allés à la rencontre des clients : nous avons constitué des *focus groups*, nous avons envoyé des gens vivre pendant une semaine avec des clients, nous avons filmé des endroits où des gens utilisaient leur pick-up, etc. Puis nous nous sommes demandé ce qu'il nous fallait impérativement reprendre chez nos concurrents, et comment nous différencier d'eux. Quand on fait cela rigoureusement, la réponse est évidente : on a mis le moteur le plus puissant, une boîte à cinq vitesses au lieu de quatre chez nos concurrents, une commande au plancher et non plus au volant pour la fonction de remorquage, une porte pratique pour le chargement des courses... Au lieu de faire confiance à des gourous ou d'imiter les voitures des concurrents – ce que font généralement les constructeurs –, nous nous sommes appuyés sur une analyse rationnelle du marché et avons conçu la voiture qui répondait aux attentes des clients.

Les fruits de l'Alliance

Int. : *Comment Nissan et Renault tirent-ils profit de l'Alliance ?*

P. P. : On estime qu'elle leur a permis de gagner cinq milliards de dollars sur les trois premières années, en synergies : la plus grande partie grâce au regroupement des achats, puis sur les échanges de moteurs, la logistique et la production, etc.

L'Alliance permet aussi à chacune des deux entreprises de s'inspirer l'une de l'autre : en termes de *benchmarking*, Renault et Nissan sont transparentes l'une pour l'autre. C'est une vraie richesse, fondamentale dans la performance de Nissan aujourd'hui.

Int. : *L'injection de cadres de Renault chez Nissan semble avoir été décisive. Peut-on envisager l'inverse, c'est-à-dire que l'injection de cadres de Nissan chez Renault déclenche un même cycle vertueux ?*

P. P. : Déjà aujourd'hui, des responsables importants de Renault sont issus de Nissan : le patron de la qualité des achats, le patron de l'ingénierie des moteurs... Ces transferts sont appelés à se développer. Ils ne sont peut-être pas développés autant qu'ils auraient dû, parce que les situations au début de l'Alliance n'étaient pas symétriques. Nissan, au plus mal, avait envie de tout remettre en cause. Renault allait mieux et ne ressentait pas ce besoin. Sur ce plan, nous avons encore beaucoup de bénéfices à tirer.

Int. : *Comment parvenez-vous à développer des plates-formes communes tout en maintenant deux identités de marque ?*

P. P. : C'est effectivement un problème que nous rencontrons, car les ingénieurs des deux marques ont chacun leurs règles de design, leurs modes de raisonnement, leurs processus d'ingénierie, qui ne se mélangent pas facilement. Par exemple, nous avons eu des difficultés sur la plate-forme C. Elle avait été dessinée par Renault, et devait s'adapter aux besoins de Nissan, et notamment aux spécificités des marchés japonais et américains : il n'y a pas de diesel, les moteurs sont plus gros aux États-Unis, etc. Nous avons géré cela de manière pragmatique en imposant comme dénominateur commun non pas que les pièces soient communes, mais que les équipes de développement soient communes, que les véhicules puissent passer sur les mêmes chaînes de fabrication. Au final, il y a donc assez peu de pièces communes sur ces plates-formes, car respecter les spécificités des marchés est plus important que réduire les coûts.

Carlos Ghosn et La Belle au bois dormant

Int. : *Il y a un écart entre le sentiment qu'on pouvait avoir à l'annonce de l'Alliance, et celui qu'on a après votre exposé. Au départ, la reprise de Nissan semblait un challenge impossible au point que Mercedes-Benz avait refusé de le relever et que beaucoup y voyaient une prise de risque énorme pour Renault. À vous écouter, j'ai l'impression que cette renaissance s'est faite finalement assez facilement et que l'entreprise ne demandait qu'à se réveiller. Cela donne une tonalité de conte de fées à cette histoire, avec Carlos Ghosn dans le rôle du prince charmant de La Belle au bois dormant...*

P. P. : Les choses paraissent toujours plus faciles a posteriori. Peut-être que ça n'était effectivement pas si compliqué. Mais cette renaissance s'est faite au prix d'un travail et d'une mobilisation extraordinaires et que nous n'avons pris la mesure de ce potentiel de l'entreprise qu'en mettant en œuvre le plan. Pourquoi DaimlerChrysler n'a pas bien évalué cette opportunité ? Peut-être parce qu'il est réputé extrêmement difficile, dans une entreprise japonaise, de faire des changements radicaux. A posteriori, nous avons réussi sans grande difficulté à apporter des règles de management différentes.

Le mariage réussi n'est donc pas tant celui d'un prince charmant et d'une belle endormie que celui d'une entreprise forte de ses caractéristiques et de sa culture japonaises avec des savoir-faire managériaux occidentaux.

Présentation de l'orateur

Patrick Pékata : après l'X, les Ponts et une thèse de 3^e cycle à l'EHESS, il a débuté sa carrière comme chercheur avant de rejoindre Renault en fabrication puis dans l'ingénierie ; dès 1988 il intègre l'équipe novatrice du projet Twingo ; il est directeur des développements de l'ingénierie véhicule et membre du comité de direction de Renault lorsqu'il est appelé par Carlos Ghosn dans l'aventure Nissan ; membre du *board* de Nissan ; responsable de la stratégie du produit, du design et des directeurs de programme.

Diffusion juin 2003

Soigner le travail chez Renault.....

p. 18

Clotilde de Gastines et Claude Emmanuel Triomphe, *Site web Metis*
(www.metiseurope.eu), 24 janvier 2012



Soigner le travail chez Renault

par Clotilde de Gastines, Claude Emmanuel Triomphe - 24 Janvier 2012

« Renault a fait son introspection après les suicides au Technocentre de Guyancourt et la fausse affaire d'espionnage » expliquait l'ancien directeur général Patrick Pélata lors d'un colloque intitulé « Soigner le Travail », le 2 décembre dernier au Sénat. Renault a notamment fait appel au cabinet Technologia pour analyser les causes et les conséquences de ces événements sur les relations sociales. Leur constat est sans appel : le management doit être plus stable et il faut renforcer le lien social sur le lieu de travail car le manque de solidarité est un frein à la coopération, à la productivité, à l'attractivité et au bien-être du salarié. Démocratiser l'entreprise en somme !

Ancien directeur général opérationnel de Renault, Patrick Pélata a participé au redressement de Nissan, à Tokyo, de 1999 à 2005 aux côtés de Carlos Ghosn. Début janvier, il recevait Metis pour un entretien à l'Atelier Renault sur les Champs Élysées. Il s'exprime ici en son nom personnel. Ses propos n'engagent aucunement Renault-Nissan.



Pourquoi le travail est-il en crise selon vous ?

Dans les grandes entreprises qui ont un territoire mondial, les organisations se sont tellement complexifiées qu'une part très importante du temps au travail, du management notamment, est absorbé par des activités qui ne sont pas directement productives. Quand vous passez beaucoup de temps à faire du reporting, à vous coordonner en réunion, vous n'êtes pas forcément très efficace. Quand vous constatez que ça peut prendre 60 à 70% de votre temps, vous réalisez que votre productivité et votre valeur ajoutée sont faibles.

Prenons l'exemple de Renault. L'entreprise doit traiter plusieurs milliers de problèmes par jour. La plupart du temps, deux ou trois personnes sont suffisantes pour régler chacun de ces

problèmes. Ce qui est difficile, c'est de trouver les bonnes personnes et de les mettre en lien, sans qu'une nuée d'intermédiaires ne s'en mêle. Quand 10 personnes sont mobilisées, alors que trois suffisent, du point de vue de l'entreprise, c'est une perte d'efficacité, du point de vue du salarié, cela entame la perception qu'il a de sa valeur ajoutée. Pierre Veltz disait lors du colloque au Sénat : « le travail, c'est installer dans le monde quelque chose qui n'existerait pas sans moi ». Quand un salarié travaille en doublon, quand il voit quelqu'un qui fait à moitié son travail, quand on lui pose trop de questions et qu'il doit faire de reporting, parce que son management est inquiet de la qualité, du coût ou du délai, il constate bien que sa productivité patine et il se sent lui-même dévalorisé. Son travail perd du sens, voire n'a plus de sens du tout.

Si l'on ajoute à cette perte de sens une forte pression sur la charge de travail, alors on arrive à une vraie crise du travail.

Dans ce cas, ne faut-il pas améliorer l'organisation du travail ?

Chez Renault, nous avons constaté que l'une des raisons de cet excès de complexité résidait dans l'excès de niveaux hiérarchiques. Donc on a commencé à changer tous les organigrammes sur le principe d'un ratio : 1 encadrant pour un minimum de 7 encadrés. Ça ne se fait pas sans mal parce que certains managers se retrouvent non-managers, etc.

Un deuxième axe de travail, c'est que les managers managent ! Qu'ils s'occupent des salariés dont ils ont la responsabilité, qu'ils les soutiennent, qu'ils clarifient leur mission, qu'elle ne se superpose pas avec celle de quelqu'un d'autre, qu'ils organisent leur montée en compétence, qu'ils vérifient qu'ils sont bien dans leur peau, qu'ils s'occupent aussi des processus transversaux dans leur équipe, de la promotion. Ce travail de management est fondamental dans les organisations complexes. Mais comme les managers sont surchargés par les tâches quotidiennes, ils ont tendance à le faire en dernier.

Enfin, il faut aussi aller au bout des « unités élémentaires de travail » créées depuis déjà longtemps en fabrication, et, partiellement, dans l'ingénierie. Il faut donner plus de pouvoir et plus de moyens à ces unités et systématiser cette organisation dans l'ensemble de l'entreprise. Même si la délégation de pouvoirs qu'elle impose est relativement contradictoire avec la vieille culture de Renault.

C'est une vraie transformation culturelle ?

La culture de Renault s'est construite dans les années 50 et 60. « L'intérêt de Renault, c'était l'intérêt de la France », donc quand vous parlez de mondialisation, les salariés sont un peu perdus. Le modèle était basé sur les compétences et pas sur les besoins et l'intérêt du client. Mais aujourd'hui une technologie ne se développe que si elle est pertinente pour le client, fiable, vendable et pas trop chère. C'est une évidence du monde moderne.

Suite à la crise de confiance qui a suivi l'affaire d'espionnage, nous avons conduit une étude d'un côté, et, de l'autre, j'ai reçu un feedback direct, par e-mail ou par des commentaires sur mon blog, de plusieurs centaines de salariés. Ils espéraient que je puisse faire le lien entre la vieille culture de Renault et ce qu'ils comprennent de la modernité : la compétition mondiale, la nécessité de se mettre au service du client, et donc de réadapter tous les processus de l'entreprise, en abandonnant la culture « top-down » d'un management à la française qui postule que le chef a toujours raison.

Comment cette nouvelle culture peut-elle valoriser le travail ? N'est-ce pas juste une question de changement des objectifs et des indicateurs ?

Lors du colloque j'ai entendu la sempiternelle critique sur les évaluations et les indicateurs de performance. Oui, c'est vrai, ils peuvent être trop compliqués et imposés en mode "top-down" et générant, dans ce cas, beaucoup de stress et de

frustrations chez les salariés et chez les managers. D'ailleurs, dès que je suis arrivé à la direction des opérations de Renault, en octobre 2008, j'ai simplifié tout le système d'indicateurs de performance pour ne garder que celui du freecash flow (le flux de trésorerie disponible : la différence des recettes et des dépenses engendrées par l'activité). Nous n'avons gardé que les critères qui lui sont liés, car ils sont synonymes, en période de crise, de la pérennité de l'entreprise.

L'entreprise fonctionne si vous avez une construction participative du plan et du budget, une discussion à différents niveaux de l'entreprise avec ensuite un déploiement des objectifs discutés et des ressources qui vont avec. Ainsi chaque entité sait ce qu'elle a à faire après s'être exprimée sur ce qu'elle pouvait faire, et avec quelles ressources elle pouvait le faire. Les critères qui permettent de dire en milieu et en fin d'année si ces objectifs ont été atteints ou pas peuvent être numériques, quantitatifs ou qualitatifs. Si, comme manager, je croyais avec mon équipe que je pouvais faire plus ou moins que ce que j'ai finalement fait, qu'est ce que j'en tire comme conclusion et comme engagement pour le cycle budgétaire suivant. Faire un budget et constater qu'on le tient ou pas, ce sont des moments de vérité importants, ça rend les salariés entrepreneurs, entrepreneurs. C'est indispensable, car cela permet à une organisation de devenir mature. Et si des personnes pressentent ou constatent que ce qu'on leur demande n'est pas faisable, leur refus est juste, et la direction doit l'entendre. Le fond de ce processus n'est pas l'évaluation des personnes. Il est dans la capacité qu'une entreprise doit acquérir peu à peu de construire collectivement un budget, un plan qui soit à la fois réaliste et ambitieux. Dans sa capacité à discuter pragmatiquement et collectivement de ce qu'elle peut faire/ne peut pas faire et de ce qu'elle doit faire en priorité. Il est dans la démocratisation de l'entreprise. Elle est nécessaire pour assurer son bon fonctionnement, quelles que soient les valeurs politiques que l'on ait !

Peut être qu'en France, il y a une confusion sur ce sujet et, dans la pratique, ces évaluations et cette pratique du budget sont moins bien faites qu'ailleurs parce que la croyance dans l'autorité suprême, le "top down" dominant. Ce qui autorise ensuite à protester. C'est très spécifiquement français. Il y a encore trop de gens, dans le management, dans la fonction publique, dans le monde politique et dans les syndicats, qui ont tendance à croire que le sommet de l'entreprise, quand ce n'est pas l'Etat, peut résoudre tous les problèmes plutôt que d'agir au niveau du collectif de l'entreprise !

A propos de cet article

Auteur(s) : Clotilde de Gastines, Claude Emmanuel Triomphe

Mots clés : *Patrick Pélat, Renault, management, collectif, démocratisation*

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan.....	p. 21
--	--------------

*Christoph L. Barmeyer et Ulrike Mayrhofer, Extrait de la Revue
Management & Avenir n°22 (www.managementetavenir.net), Février 2009*

Christoph I. Barmeyer

Ulrike Mayrhofer

**Management interculturel et processus d'intégration:
Une analyse de l'alliance Renault-Nissan**

In: Revue Management & Avenir, Nr. 22, 2008, S. 109-131.

Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan

par **Christoph Barmeyer et Ulrike Mayrhofer**¹⁹

Résumé

Face à la globalisation des marchés et de la concurrence, les constructeurs automobiles sont contraints de réviser leurs stratégies de développement international. La décennie passée, plusieurs entreprises ont choisi de se rapprocher de leurs concurrents dans le but de figurer parmi les leaders mondiaux du secteur. Or, les performances atteintes par le biais des opérations réalisées connaissent de fortes divergences, notamment en raison de la gestion des différences culturelles et organisationnelles entre les entités associées. Cette recherche vise à identifier les facteurs susceptibles de contribuer au succès des rapprochements transfrontaliers. L'étude empirique est fondée sur une analyse approfondie du processus d'intégration de l'alliance Renault-Nissan.

Abstract

Facing the globalisation of markets and competition, car manufacturers need to revise their international development strategies. During the past decade, several companies have chosen to form alliances with their competitors in order to be part of the world leaders of this industry. However, the performances achieved through the signed operations diverge, mainly because of the management of cultural and organisational differences of associated entities. This research attempts to identify factors that are likely to contribute to the success of cross-border interfirm linkages. The empirical study is based on an in-depth analysis of the integration process of the Renault-Nissan alliance.

Face à la globalisation des marchés et de la concurrence, les entreprises sont contraintes de réviser leurs stratégies de développement international (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Hertrich et Mayrhofer, 2006). La décennie passée, de nombreux acteurs ont ainsi choisi de se rapprocher de leurs concurrents dans le but de figurer parmi les leaders mondiaux de leur secteur d'activité. La période récente est notamment marquée par une multiplication des rapprochements transfrontaliers et une augmentation significative de la valeur des opérations signées. Ce phénomène touche également l'industrie automobile (Boyer et

¹⁹. Les auteurs remercient les deux évaluateurs anonymes de leurs remarques constructives qui ont été très utiles pour l'amélioration de l'article.

Freyssenet, 2000 ; Mayrhofer, 2001). Or, les performances atteintes par le biais des opérations réalisées connaissent de fortes divergences, notamment en raison de la gestion des différences culturelles et organisationnelles entre les entités associées (Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Meier, 2002).

L'histoire automobile récente a été marquée par deux opérations de rapprochement de grande envergure : la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler qui est intervenue en 1998, et l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan qui a été signée en 1999. Les deux opérations réunissent des acteurs auparavant concurrents, caractérisés par une culture nationale et une culture organisationnelle différente. Malgré l'ambition affichée par les dirigeants de Daimler-Benz et de Chrysler de construire le groupe automobile le plus rentable du monde, les deux groupes n'ont pas réussi à atteindre les objectifs fixés. Annoncée comme « *a merger of equals* », la fusion a engendré de nombreux conflits, accentués par l'adoption d'une structure organisationnelle de type allemand (organisation bicéphale, composée d'un directoire et d'un conseil de surveillance) et de règles de fonctionnement allemandes. Le nouveau groupe a affiché des pertes significatives, et les synergies escomptées n'ont pas pu être réalisées (Boissin, Guieu et Wirtz, 2001). En 2007, il a été décidé de mettre fin à la structure commune et de désintégrer Chrysler. A la différence de la fusion Daimler-Chrysler, l'alliance nouée entre Renault et Nissan peut être considérée comme un succès. Pourtant, les divergences entre les cultures nationales et organisationnelles de ces deux groupes paraissent importantes. Il devient dès lors tentant d'examiner plus spécifiquement le processus d'intégration des entités ainsi associées.

L'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs qui sont susceptibles de contribuer au succès des rapprochements transfrontaliers. Dans une première partie, nous nous attacherons à expliquer les spécificités du management interculturel et les concepts de culture nationale et de culture organisationnelle. La seconde partie sera consacrée à l'analyse du processus d'intégration mis en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

1. Le management interculturel, un outil pour intégrer les cultures nationales et les cultures organisationnelles ?

Cette première partie présente le cadre conceptuel de la recherche. Après avoir rappelé les spécificités du management interculturel, nous nous intéresserons aux concepts de culture nationale et de culture organisationnelle. Ensuite, nous allons présenter la grille d'analyse proposée par Schein (1986) qui permet de mieux comprendre la relation entre ces deux concepts.

1.1. Les spécificités du management interculturel

Depuis les années 1980, la recherche académique montre un intérêt grandissant pour les outils du management interculturel. Discipline relativement récente, le management interculturel s'est développé à partir des travaux menés dans les domaines de la communication interculturelle, du management comparé et du comportement organisationnel. Dans le cadre de leur processus d'internationalisation, les firmes multinationales découvrent l'importance de la culture organisationnelle qui facilite l'intégration des entités et qui permet de créer une identité forte. Durant la décennie 1990, la question de l'apprentissage organisationnel et individuel devient prioritaire pour augmenter l'efficacité du management international (Huault, 1998). Une attention particulière est accordée au développement des compétences interculturelles. La multiplication des rapprochements transfrontaliers, réunissant des acteurs avec des stratégies, des structures et des styles de management divergents, conduit les chercheurs à analyser les différences culturelles et à apporter des solutions aux problèmes qu'elles engendrent. Dans cette optique, il paraît important de rappeler que les opérations de rapprochement peuvent prendre la forme d'une alliance coopérative ou d'une fusion-acquisition. Les alliances coopératives constituent des accords noués entre deux ou plusieurs entreprises qui choisissent de mettre en commun des ressources tout en conservant leur indépendance suite à la signature de l'accord. Dans les fusions-acquisitions, les entreprises combinent leurs ressources en les intégrant au sein d'une seule société, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs (Mayrhofer, 2001, 2007). L'accord scellé entre Renault et Nissan peut être considéré comme une alliance coopérative, car chaque entreprise conserve son indépendance suite à la formation de l'alliance.

Le management interculturel s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000). En décrivant et en comparant les comportements caractéristiques d'une culture, les théoriciens de ce courant ont pour ambition de réduire les malentendus dans le but de contribuer à une meilleure collaboration voire à une plus grande productivité de l'entreprise (Barmeyer, 2007). En résumé, « *le management interculturel est considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux* » (Dupriez et Solange, 2002 : 125).

En examinant la littérature sur le management interculturel, il paraît intéressant de noter que la plupart des recherches tentent d'expliquer les problèmes et les conflits qui résultent des différences culturelles (D'Iribarne, 1989, 1998 ;

Dupriez et Solange, 2002 ; Hofstede, 1980, 2001). Jusqu'à présent, peu de travaux se focalisent sur les effets complémentaires et les synergies potentielles des différences culturelles (Adler, 2002 ; Barmeyer et Mayrhofer, 2002, 2007 ; Hampden-Turner et Trompenaars, 2004). Pourtant, ce sont ces effets complémentaires qui permettent de créer de la valeur pour les entreprises. Trois explications peuvent être avancées. Premièrement, les entreprises internationales qui réussissent l'intégration des différences culturelles sur le plan interne ou externe ne communiquent que très peu sur les *best practices* identifiés afin de garder leurs avantages par rapport à la concurrence. Deuxièmement, les chercheurs ont tendance à s'intéresser aux problèmes et malentendus engendrés par les différences culturelles afin de déterminer les éléments tacites des systèmes culturels dans les organisations et les interactions managériales. Troisièmement, les problèmes interculturels se révèlent être nombreux, notamment dans les coopérations et fusions-acquisitions transfrontalières. Dans le domaine automobile, on peut citer l'échec des alliances Renault-Volvo (Burner et Spekman, 1998), BMW-Rover et DaimlerChrysler qui peut être attribué aux difficultés rencontrées dans le cadre de l'intégration des différences culturelles. Dans ce secteur très concurrentiel, l'alliance Renault-Nissan constitue l'un des rares rapprochements qui a permis de dégager des bénéfices. Contrairement à d'autres entreprises qui n'exposent pas leurs *best practices*, le groupe Renault-Nissan communique ouvertement sur ses résultats mais aussi sur la stratégie, l'esprit et les méthodes par lesquels ils ont été atteints. Avant d'analyser le processus d'intégration réalisé dans le cadre de cette alliance, il paraît nécessaire d'expliquer le concept de culture.

1.2. Les différences culturelles : problèmes ou complémentarités ?

Cuche (2004) retrace l'évolution de la notion de culture dans les sciences sociales. L'auteur montre que celle-ci s'est développée à partir du 19^{ème} siècle dans l'anthropologie culturelle et l'ethnologie avant de trouver sa place dans d'autres disciplines comme la sociologie, la psychologie et plus tardivement dans les sciences de gestion, notamment grâce à la culture organisationnelle. La culture peut être considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe (par exemple, une nation, une organisation), fondé sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements (Chanlat, 2005). Trois approches explicatives permettent de mieux comprendre l'impact de la culture sur le management et la gestion internationale des ressources humaines dans le cadre des rapprochements transfrontaliers.

Bollinger et Hofstede (1987 : 27) définissent la culture comme « *la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.* » Par analogie au domaine de la micro-informatique, ils désignent la culture comme un « logiciel mental » qui

est « programmé » culturellement au cours du processus de socialisation, et plus précisément au sein de la famille, à l'école et au travail. Au cours de cette socialisation et surtout dans l'enfance, l'individu acquiert certains modèles de pensée, qui seront transcrits sous forme de valeurs et de comportements, influant sa relation avec l'espace, le temps, la hiérarchie, l'incertitude, etc. Ceux-ci sont « mis en mémoire », se renforcent au fil du temps pour devenir des règles de vie qui seront transmises au groupe ou à la société.

Geertz (1973) utilise un concept sémiotique de la culture : la culture est un système de significations et « un inventaire sémantique » grâce auquel les individus communiquent, perpétuent et développent leurs connaissances. Cette approche met en relief le caractère collectif et communicatif de la culture. Les notions et leurs significations se constituent au sein d'un contexte de société en un « réseau de notions ». Les individus d'une société attribuent collectivement des significations à la réalité vécue ; celle-ci devient un monde de représentations qui forment un système culturel, un « tissu de significations », sauvegardé et développé par la communication. Il crée des définitions et représente donc un contexte partagé qui permet aux individus d'interpréter « correctement » des symboles et des signes. Dans ce même contexte, les règles d'interprétation sont partagées, valables au sein d'un ensemble social plus ou moins large, ce qui facilite les échanges et le travail. Mais que se passe-t-il lorsque les contextes sont différents ? Les attentes, les règles et les schémas d'interprétation ne sont que rarement identiques et peuvent dès lors créer des malentendus.

Kluckhohn et Strodtbeck (1961) soulignent l'importance des valeurs permettant de mieux comprendre la logique de fonctionnement d'un système social et organisationnel et le comportement des individus. Cette approche repose sur plusieurs hypothèses : *« Il existe un nombre limité de problèmes humains généraux pour lesquels tous les peuples, à toutes les époques, ont dû trouver des solutions... Bien qu'il y ait une certaine variabilité dans les solutions apportées à tous ces problèmes, elle n'est ni sans limites, ni laissée au hasard ; le choix est parfaitement variable, au sein d'une gamme de solutions possibles... - Toutes les alternatives de toutes les solutions sont présentes dans toutes les sociétés à toutes les époques, mais font l'objet de préférences différentes »* (cité par Usunier, 1992).

Concernant le management, la culture procure aux individus des capacités cognitives et donc des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes (Hofstede, 1980, 2001 ; Trompenaars, 1994). La culture, et surtout ses valeurs, déterminent la façon dont un groupe de personnes va résoudre des problèmes fondamentaux de coordination interne et d'adaptation externe (Schein, 1986, 2006 ; Thévenet, 1999). Nous verrons plus loin que les responsables de Renault et de Nissan ont - consciemment ou inconsciemment - pris en compte les trois approches : ils ont agi dans le respect des valeurs, ils ont pris en considération les

interprétations divergentes et ils ont démontré la volonté de trouver les meilleures solutions grâce à création d'équipes biculturelles.

Dans les opérations de rapprochement, il est fondamental de s'intéresser aux cultures nationales (Béret et Mendez, 2003), mais aussi aux cultures organisationnelles des acteurs associés (Meier, 2002). En effet, pour comprendre et pour gérer une organisation, la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) fournit souvent plus d'informations que sa structure organisationnelle. Elle détermine dans une large mesure les comportements des individus dans leurs fonctions et activités. Elle traduit l'identité de l'entreprise et exerce une influence majeure sur la performance de l'entreprise (Shepherd et Pringle, 2000).

La culture organisationnelle peut être considérée comme un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation. Ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage. Il porte le savoir collectif, définit les comportements appropriés, relie et motive les individus et conduit à certaines solutions (Godelier, 2006). De ce fait, il réduit l'ambiguïté des situations et influence la façon dont l'organisation traitera ou non les informations et les relations internes. La culture d'entreprise fonctionne à tous les niveaux : du non-conscient (sans rapport avec un inconscient psychanalytique) au manifeste. Elle est partagée et transmise par les groupes sociaux, les outils de gestion, les actions collectives et les règles de management et constitue ainsi une ressource immatérielle au service des actions collectives. Une culture spécifique peut conférer une source d'avantage concurrentiel non négligeable. Par exemple, la culture d'appartenance à une entreprise garantit l'intégration à long terme des collaborateurs, réduisant les risques associés à un *turn-over* important.

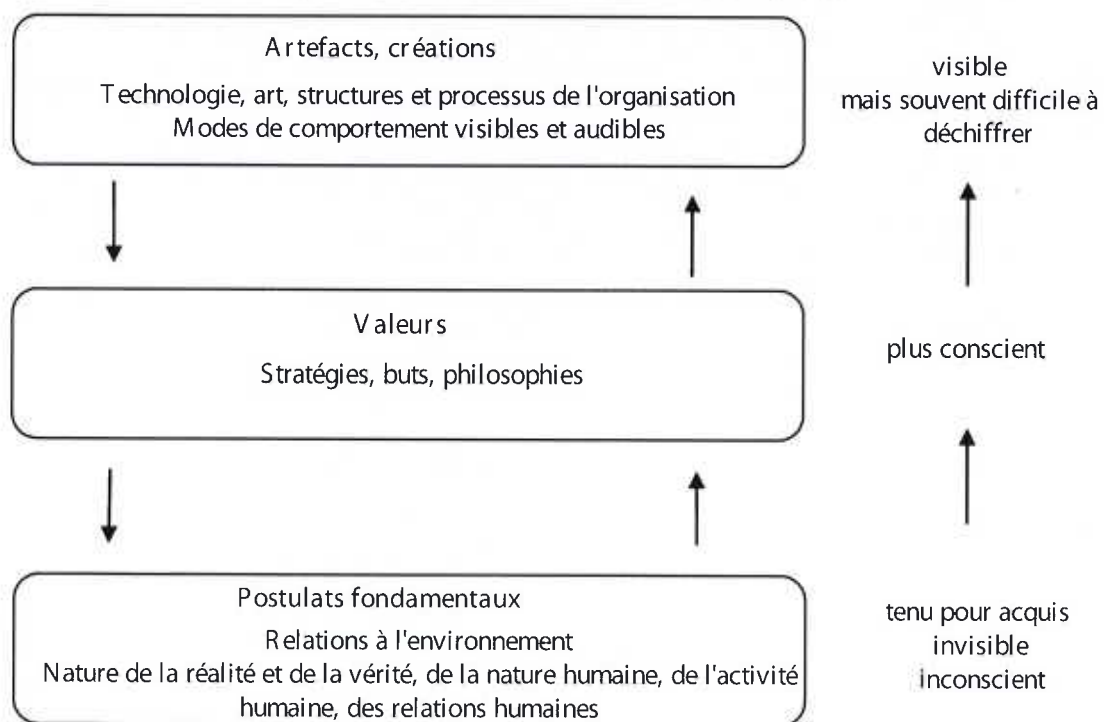
Le concept de la culture organisationnelle (*corporate culture*) a connu un essor considérable dans les années 1980. Provenant des Etats-Unis, on a découvert qu'elle assurait à l'entreprise, ainsi qu'à ses dirigeants et salariés, la continuité, l'identité et le bon fonctionnement. Les ouvrages de Peters et Waterman (« *In Search of Excellence* » ; « *Lessons from America's Best-Run-Companies* », 1982) et de Deal et Kennedy (« *Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life* », 1982) ont contribué à la place grandissante accordée à la notion de culture d'entreprise. La littérature permet de distinguer deux approches, la première étant orientée vers la performance et la seconde vers l'identité. L'approche centrée sur la performance résulte de l'ouvrage publié par Peters et Waterman (1982) qui met en avant les facteurs clés de succès des grandes entreprises américaines. Les deux auteurs affirment que la culture organisationnelle exerce une influence déterminante sur la performance d'une entreprise. Elle peut être utilisée comme un outil de gestion et il appartient au management de promouvoir l'excellence comme synthèse d'une « culture forte ». La seconde approche met l'accent sur l'identité des organisations : l'entreprise n'est pas seulement considérée comme un lieu de travail, mais aussi comme un lieu de socialisation. Elle participe

ainsi à la construction des identités professionnelles, comme le soulignent les sociologues Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) dans l'ouvrage « Les mondes sociaux de l'entreprise ». C'est à travers l'entreprise et le travail que se construit une part importante de l'identité individuelle et collective (Godelier, 2006). Ces identités concernent l'appartenance à un métier, un grade, un service ou une entreprise, « l'esprit maison » et surtout la reconnaissance locale qui en résulte pour le collaborateur. Dans cette perspective, il convient de rappeler que le courant de la culture organisationnelle des années 1980 a également fait l'objet de plusieurs critiques. Par exemple, Cuche (2004) l'interprète comme un discours humaniste, dont l'objectif serait d'obtenir des salariés des comportements loyaux et efficaces. L'auteur y voit plutôt une manipulation idéologique du concept ethnologique de la culture, destinée à légitimer l'organisation du travail au sein de chaque entreprise.

1.3. La grille d'analyse développée par Schein (1986)

La grille d'analyse proposée par Schein (1986) contribue à une meilleure compréhension de la relation entre les cultures nationales et les cultures organisationnelles. Elle permet également d'étudier l'identité d'une entreprise dans le cadre d'un processus de changement. Le modèle proposé répartit les différentes dimensions d'une culture en trois catégories (ou niveaux) : « les artefacts et créations », « les valeurs » et « les postulats fondamentaux » (cf. figure 1).

Figure 1 : Les trois niveaux d'une culture



Source : Schein (1986)

« Les artefacts et créations » concernent les symboles, les histoires et les rituels. Les symboles sont des mots, des objets, des gestes qui ont une certaine signification. Concernant la culture organisationnelle, ils comprennent les abréviations, le jargon, les modes de communication (informels ou formels), les logos, les codes vestimentaires qui peuvent donner des renseignements sur les statuts, les systèmes et processus technologiques, les modes de comportement et les styles de management. A ce niveau, il convient également de s'intéresser au rôle joué par certaines personnalités (héros) étroitement associées à la société. Il s'agit de personnes qui servent de modèle ou d'image du comportement idéal de la culture. Par exemple, les fondateurs ou les dirigeants d'une entreprise sont susceptibles d'influencer les méthodes de management utilisées (Godelier, 2006). Dans les opérations de rapprochement, les héros sont souvent les responsables qui ont pris l'initiative du rapprochement, comme Carlos Ghosn pour l'alliance Renault-Nissan.

« Les valeurs » représentent un niveau de liaison entre le niveau visible des artefacts et le niveau inconscient des postulats fondamentaux. L'image du monde formée par les postulats fondamentaux se concrétise par la traduction sémantique inscrite dans les phrases déclinant les valeurs d'une culture. Les valeurs sont des sentiments généraux, plutôt émotionnels que rationnels mais le plus souvent socialement indiscutables, sur ce qui est bien ou mal, beau ou laid, normal ou anormal, décent ou indécent, etc. Elles reflètent donc la tendance d'une personne à préférer une certaine opinion, une certaine situation ou un certain comportement. Elles sont mutuellement reliées entre elles et forment des systèmes hiérarchisés. Par exemple, si l'argent ne figure pas parmi les valeurs importantes de la culture d'entreprise, les incitations financières ne produiront pas des effets durables. Dans les organisations, on peut distinguer deux types de valeurs : les valeurs déclarées, qui sont explicitées dans la communication, les discours et chartes d'entreprises, et les valeurs opérantes, plus implicites, qui sous-tendent les décisions, stratégies et modes de fonctionnement (Thévenet, 1999). Les valeurs déclarées et les valeurs opérantes ne sont pas forcément en harmonie et peuvent parfois être contradictoires.

Pour le bon fonctionnement d'une organisation, les membres doivent partager des valeurs similaires en vue d'obtenir un effet d'homéostasie (processus de stabilisation sur une moyenne) et une harmonie. Une culture est relativement stable lorsque les pratiques culturelles reflètent les valeurs. Par conséquent, Hofstede les désigne comme « *le ciment invisible qui lui permet d'opérer efficacement* ». Pour cette raison et dans le souci de créer une cohérence au sein des organisations et de promouvoir une identité du groupe, un nombre croissant d'entreprises tente de communiquer les valeurs par des chartes d'entreprise. L'ambition de faire adhérer les collaborateurs à une charte de valeurs peut soulever des difficultés d'ordre éthique. Atteindre une cohérence des valeurs constitue une tâche difficile, surtout dans un contexte international, comme dans le cas des rapprochements

transfrontaliers. En effet, les valeurs nationales peuvent fortement diverger et se trouver ainsi en concurrence permanente dans les chartes de valeurs. Dans la pratique, il est fréquent que la culture dominante se développe et s'impose, ce qui réduit à néant l'idée des « *mergers of equals* ».

« Les postulats fondamentaux » constituent la base d'une culture : ils servent de modèles d'orientation qui dirigent la perception et l'action. Ce sont des fondements qui sont devenus « naturels » ou « évidents » avec le temps et qui sont appliqués de façon spontanée par la majorité des membres, lesquels contribuent ainsi à leur reproduction dans un groupe culturel. Ils concernent plus spécifiquement la relation avec l'environnement, la vérité et le temps, et les individus en tant que sujets porteurs de caractéristiques spécifiques. Ces postulats fondamentaux, qui forment un ensemble, ont tendance à ne pas être remis en question ou critiqués et sont par conséquent très difficiles à modifier même en cas de changement. Cependant, c'est à ce niveau que doit agir le management des ressources humaines pour accélérer la mise en œuvre d'une nouvelle orientation stratégique.

Dans le cadre du processus d'intégration d'une opération de rapprochement, il est nécessaire de prendre en considération les différences au niveau des cultures nationales et organisationnelles des entités associées.

2. L'alliance Renault-Nissan

Lorsque le groupe français Renault et son homologue japonais Nissan annoncent leur projet de rapprochement, l'objectif fixé est de « *constituer un puissant groupe automobile figurant dans les cinq premiers mondiaux, en développant la performance de Renault et de Nissan à travers des coopérations multiples, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises* ». Dans leurs discours, le PDG de Renault, Louis Schweitzer, et le PDG de Nissan, Carlos Ghosn, soulignent à de nombreuses reprises l'importance des aspects interculturels. Dans l'analyse qui suit, nous verrons comment les deux dirigeants ont réussi à marier deux sociétés concurrentes, marquées chacune par une culture nationale et une culture organisationnelle différente. Après une présentation de la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche, nous allons analyser quelques données générales sur l'alliance Renault-Nissan et expliquer la mise en œuvre des pratiques du management interculturel dans le cadre de la coopération engagée.

2.1. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'intéresse au rôle de la culture dans le processus d'intégration d'une alliance coopérative internationale. Les auteurs cherchent à démontrer que la réussite de ce processus d'intégration est facilitée par la prise en considération

des différences au niveau des cultures nationales et organisationnelles entre les entreprises associées. Ils s'appuient sur la grille d'analyse développée par Schein (1986), qui permet de distinguer trois niveaux de culture : « les artefacts et créations », « les valeurs » et « les postulats fondamentaux ». Cette grille d'analyse est utilisée pour examiner le processus d'intégration réalisé dans le cadre de l'alliance nouée entre Renault et Nissan.

L'étude empirique de cette recherche est fondée sur une analyse approfondie de l'alliance scellée entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan. Les auteurs ont mené une étude longitudinale du processus d'intégration mis en place dans le cadre de cette alliance. Les données empiriques utilisées sont essentiellement fondées sur des sources secondaires collectées après l'annonce du projet coopératif. La période d'observation s'étend de 1999 à 2008. L'analyse réalisée porte sur les rapports annuels d'activité des deux groupes, les documents publiés par les deux entreprises et par la structure commune mise en place, des ouvrages et des articles de presse (notamment la presse économique française et internationale : *Les Echos*, *Le Nouvel Economiste*, *L'Expansion*, *Libération*, *Financial Times*, *The Economist*, etc.). Il paraît important de remarquer que les documents publiés sur l'alliance Renault-Nissan sont particulièrement nombreux. Ainsi, les deux groupes publient régulièrement des informations sur l'alliance mise en place. Le succès de l'alliance et de son dirigeant charismatique Carlos Ghosn ont également conduit à la publication de plusieurs livres destinés au grand public. En raison de l'importance stratégique de l'alliance, la presse publie aussi régulièrement des articles sur l'accord scellé entre les deux groupes. Pour analyser les données collectées, les auteurs ont utilisé une approche qualitative de type interprétatif (Geertz, 1973), qui est très répandue dans le domaine du management interculturel (Barmeyer, 2007 ; Batchelder, 1993).

Concernant l'utilisation de données secondaires, il paraît important de remarquer que, dans le domaine des rapprochements d'entreprises, l'accès à des sources primaires est généralement difficile, notamment en raison du caractère stratégique de ces accords et des conflits qui sont susceptibles d'émerger durant et après le processus d'intégration (Mayrhofer, 2001). La dimension internationale de l'alliance a également favorisé l'utilisation de données secondaires. Par ailleurs, comme l'ont souligné Smith, Grimm et Gannon (1992), les données secondaires paraissent plus adaptées lorsque l'objectif de la recherche est d'analyser des comportements stratégiques. Dans leur revue des méthodologies possibles pour étudier les aspects dynamiques de la stratégie, les trois auteurs montrent que les données secondaires sont particulièrement adaptées pour des analyses longitudinales. Ils argumentent aussi que les données secondaires offrent l'avantage d'être disponibles et de minimiser les biais liés à l'interprétation de sources primaires. Toutefois, le recours à des données secondaires présente également plusieurs inconvénients qui limitent généralement la contribution de l'étude empirique. En effet, il se peut que les données collectées ne reflètent que partiellement la réalité, et certaines informations risquent d'avoir été interprétées,

par exemple par des journalistes. Malgré ces limites, nous estimons que les données collectées permettent de comprendre les principaux aspects liés au processus d'intégration mis en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

2.2. Présentation de l'alliance Renault-Nissan

C'est en 1999 que Renault et Nissan annoncent leur projet d'alliance. L'accord signé prévoit un renforcement progressif de la coopération entre les deux groupes. Dans un premier temps, Renault acquiert une participation financière de 36,8 % du capital de Nissan. En 2002, les deux entreprises créent une structure commune qui est destinée à gérer les projets communs développés dans le cadre de l'alliance. La nouvelle société constituée, Renault-Nissan B.V., est de droit néerlandais. Détenue conjointement et à parité par Renault et Nissan, elle est le siège du directoire de l'alliance. Le directoire de l'alliance, dont les membres sont issus de Renault et de Nissan, décide de la stratégie à moyen et à long terme et coordonne les activités au niveau mondial. Il est présidé par Louis Schweitzer, le PDG de Renault ; son vice-président est Carlos Ghosn, le PDG de Nissan. Il convient de remarquer que la gestion opérationnelle de Renault et de Nissan reste de la responsabilité de chaque entreprise. L'encadré 1 présente l'historique de l'alliance formée entre les deux sociétés.

Encadré 1 : Les étapes de réalisation de l'alliance Renault-Nissan

27 mars 1999 : Renault et Nissan annoncent leur projet de rapprochement. Renault acquiert 36,8 % du capital de Nissan (en actions et titres comportant des droits de vote) pour une valeur de 5 milliards d'euros. La forme de l'alliance est définie comme une relation équilibrée entre deux partenaires et orientée vers la performance.

Juin 1999 : Mise en place des structures pour le développement et l'implantation de projets communs afin de promouvoir une croissance profitable aux deux partenaires de l'alliance. Ces structures couvrent toutes les activités des deux entreprises.

30 octobre 2001 : Renault et Nissan annoncent leur décision de renforcer l'alliance, comme le prévoyait l'accord initialement signé, permettant ainsi aux deux partenaires de réaliser plus rapidement des projets communs. La création de la société Renault-Nissan B.V. est prévue pour le 28 mars 2002.

1er mars 2002 : Renault augmente sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 % (actions et titres comportant des droits de vote), ce qui représente un investissement de 1,35 milliard d'euros.

28 mars 2002 : Renault et Nissan créent une structure commune de gestion stratégique. Nissan souscrit une augmentation de capital réservée afin d'acquérir 13,5% du capital de Renault, pour un montant de 50,39 euros l'action.

28 mai 2002 : Nissan acquiert 1,5 % de parts supplémentaires pour un montant de 52,91 euros, portant sa participation à 15 % comme initialement prévu.

29 mai 2002 : Première réunion du directoire de l'alliance.

29 mars 2004 : Annonce de la « Vision stratégique de l'Alliance » pour le cinquième anniversaire de l'alliance.

29 avril 2005 : Carlos Ghosn est nommé PDG de Renault. Il reste aussi PDG de Nissan. Louis Schweitzer est nommé président du Conseil d'Administration de Renault.

9 février 2006 : Carlos Ghosn précise le contenu du Renault Contrat 2009, destiné à faire de Renault le constructeur généraliste le plus rentable d'Europe.

Source : Renault-Nissan (2007), L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures, document publié.

Dès la signature du premier accord, les deux sociétés partagent une stratégie commune de croissance rentable et une communauté d'intérêts. Au-delà des complémentarités des deux groupes et du vaste potentiel de synergies, le succès de l'alliance dépendait en premier lieu du redressement de Nissan : au bord de la faillite en 1999, les ressources financières et managériales apportées par Renault ont donné l'impulsion décisive au redressement du constructeur japonais. Le vigoureux plan d'action qui portait le nom « *Nissan Revival Plan* » a permis des résultats rapides (Barroux, 2002). Il prévoyait (Magee, 2003 : 95) :

- la réduction des coûts d'exploitation de 8,7 milliards d'euros,
- la division du nombre de fournisseurs par deux,
- l'abaissement de l'endettement financier,
- le lancement de 22 nouveaux modèles pour la fin de l'année 2002,
- la réduction de l'effectif mondial de 21.000 personnes,
- la réduction du nombre d'usines de montage,
- la réduction des plates-formes de 24 à 15.

Grâce à ces mesures, Nissan renoue avec les bénéfices dès 2001 et dégage une marge de 9 %, plus que la marge initialement fixée dans le « plan 180 » (un million de véhicules en plus, 8 % de marge et zéro dette). Cette performance paraît d'autant plus surprenante que ce rapprochement - contrairement à BMW-Rover ou Daimler-Chrysler - n'avait pas été favorablement accueilli par la presse et les spécialistes (Biseau, 1999).

Les travaux menés conjointement au sein de l'alliance ont progressé grâce à un ensemble de coopérations stratégiques réalisées dans différents domaines : technique, industriel, commercial, informatique, achats. Les fortes complémentarités commerciales et industrielles entre les deux sociétés permettent au groupe Renault-Nissan d'être présent sur la plupart des grands marchés internationaux (Schweitzer, 2007). L'alliance a renforcé sa position de quatrième constructeur automobile mondial en termes d'unités vendues. En 2006, les ventes totales de Renault et de Nissan s'élèvent à 5,9 millions de véhicules, leur assurant une part de marché mondiale de 9 %. L'alliance, qui regroupe cinq marques (Renault, Dacia et Samsung pour le groupe Renault ; Nissan et Infiniti pour le groupe Nissan) figure parmi les cinq premiers constructeurs automobiles dans le monde. En 2006, le groupe Renault réalise un chiffre d'affaires de 41,5 milliards d'euros et dégage un bénéfice net de 1,1 milliard d'euros. La même année, le chiffre d'affaires du groupe Nissan s'élève à 70,7 milliards d'euros et le résultat net à 3,1 milliards d'euros. Renault emploie 128.893 salariés et Nissan 186.336 salariés (Renault, 2007 : 2). La création de valeur pour les actionnaires est significative : la capitalisation boursière de Renault est passée de 8,3 milliards d'euros en 1999 à 25,9 milliards d'euros en 2006 ; celle de Nissan de 9 milliards d'euros en 1999 à 41,2 milliards d'euros en 2006 (Renault, 2007 : 12).

2.3. Le management interculturel au cœur du processus d'intégration

La réussite de l'alliance Renault-Nissan tient en premier lieu à Carlos Ghosn, le PDG de Renault et Nissan. Ce dirigeant, doté d'une forte expérience internationale, fait preuve d'une grande « capacité communicationnelle » (Irrmann, 2006) en observant et en écoutant. Il va sur le terrain, rassemble des informations, échange des idées avec le personnel (de l'atelier jusqu'à la direction) et cherche à apprendre de son nouvel environnement tout en maintenant son identité culturelle. Sa méthode est en effet très holistique et proche de l'approche systémique qui considère l'environnement comme un système (Bertalanffy et Braziller, 1973 ; Crozier et Friedberg, 1977 ; Malarewicz, 2005 ; Senge, 1990). Avant de prendre des décisions managériales, Carlos Ghosn prend du temps et essaie de connaître le contexte organisationnel (Nagiub, 2006), son système, son histoire, ses éléments et acteurs, leurs relations et interactions qui provoquent la dynamique et la stabilité du système ou son instabilité. L'approche systémique considère les logiques globales qui émergent des relations entre phénomènes ou individus, au lieu de partir des caractéristiques propres à chaque élément pris isolément (« le tout est plus que la somme des parties »). Pour ce faire, Carlos Ghosn essaie de ne pas avoir de préjugé, de travailler vite et de gagner la confiance et le respect par des résultats solides. Pour expliquer l'état de Nissan, il met en avant cinq raisons principales : l'absence d'une culture de profit, le manque d'orientation vers les clients, le manque de communication et de transversalité entre les fonctions, les pays et les hiérarchies, l'absence du sens de l'urgence et l'absence de vision commune ou de plan à long terme partagé (Magee 2003 : 68).

Pour analyser le processus d'intégration, nous allons nous appuyer sur la grille d'analyse proposée par Schein (1986, cf. partie 1). L'accent sera mis sur les éléments visibles de la culture, et plus précisément sur les valeurs et les artefacts. Contrairement à d'autres rapprochements, Renault ne veut pas paraître comme le partenaire qui domine (Schweitzer, 2007). La direction souhaite que chaque entreprise garde une certaine autonomie culturelle et organisationnelle : « Renault reste Renault, Nissan reste Nissan ». Cette démarche se traduit par l'utilisation du terme d'alliance et par un certain équilibre concernant la répartition du pouvoir : le directoire de l'alliance est ainsi composé de trois représentants de chaque entreprise et de chaque culture. La société commune, responsable de la gestion de l'alliance, est localisée en « terrain neutre », aux Pays Bas (Renault, 2007 : 20). On remarque qu'une place importante est donnée au management interculturel lorsqu'on analyse le système de gouvernance de l'alliance. Toutes les instances et tous les groupes sont composés de personnes issues de chaque entreprise afin que l'équilibre soit préservé et que l'alliance profite de l'efficacité du travail dans un contexte multiculturel.

Les travaux menés dans le domaine de la culture d'entreprise montrent qu'il est fondamental pour les membres d'une organisation de se tenir à un système de références avec des valeurs et des règles partagées (Godelier, 2006 ; Thévenet, 1999). Pour cette raison, les responsables de Renault et de Nissan élaborent dès le début une charte qui précise les principes et les valeurs. Cette Charte de l'Alliance, signée en juillet 1999, définit les principes d'une ambition commune et d'une confiance mutuelle. « *Respectant l'identité de chacun et assurant un juste équilibre entre les deux partenaires de l'alliance, elle établit les règles de fonctionnement et de confidentialité* » (Renault, 2007 : 17). Cette charte précise également les conditions de réussite qui ont été largement diffusées auprès des différents acteurs de l'alliance. Elle est fondée sur trois piliers : (1) la coopération et le respect mutuel, (2) la préservation des identités (mais dans un objectif de performance) et (3) la complémentarité culturelle par l'apprentissage croisé. L'encadré 2 présente quelques extraits de la Charte de l'Alliance.

Encadré 2 : Quelques extraits de la Charte de l'Alliance Renault-Nissan

« Un esprit de coopération, de compréhension et de respect mutuel constitue la base de cette alliance, qui induit un ensemble de règles. »

« En préservant les marques et identités respectives, et en assurant une croissance profitable à chacun des partenaires, Renault et Nissan cherchent à établir une culture nouvelle fondée sur la confiance, avec pour objectif la constitution d'un groupe binational. »

« Grâce à la complémentarité et aux opportunités de synergies, et malgré la distance et les différences entre les deux sociétés, Renault et Nissan ont l'intention de développer un processus d'apprentissage croisé permettant d'établir ensemble des valeurs dont bénéficieront les deux entreprises, leurs employés, leurs actionnaires et leurs clients. »

La Charte de l'Alliance formalise également différentes directives, « esprit, principes et règles générales d'éthique commerciale », dont ont convenu les deux partenaires, par exemple :

1. L'ambition et la volonté de réussite doivent guider les deux partenaires afin d'établir des valeurs dont bénéficient les deux entreprises et leurs parties prenantes.

2. Promouvoir et conserver en permanence une confiance mutuelle.

3. Développer une vision commune basée sur la vérité et le respect humain.

4. Assurer un équilibre entre les deux partenaires.

5. Assurer la confidentialité, au sein de l'alliance, de tout document ou information traitant plus particulièrement des études, des produits, des données industrielles, financières et commerciales, ainsi que des droits de propriété industrielle ou autre savoir-faire, échangés ou développés dans le cadre de l'alliance.

6. Se montrer équitable avec toute tierce partie.

Source : www.renault.fr

La Charte de l'Alliance constitue la base de départ pour le redressement de Nissan. Pour diminuer le pouvoir des « *keiretsu* » (groupes d'entreprises liées entre elles par des valeurs communes, des relations d'affaires ou des participations croisées et qui empêchent une dynamique concurrentielle et des prix de marchés - notamment entre les fournisseurs et les constructeurs automobiles), il a été décidé de remplacer plusieurs responsables et de modifier les contrats avec les fournisseurs. Démanteler les « *keiretsus* » n'a pas été une tâche aisée, ni une idée facilement acceptée par les Japonais. Dès lors et pour ne pas rompre

complètement avec les traditions, il a été décidé de maintenir les contrats des fournisseurs capables, avec l'aide et le soutien de Nissan, de réduire les coûts de 20 % (Taylor 1999). L'alliance Renault-Nissan arrive à optimiser la fonction achats par la création, en 2001, de la RNPO (*Renault-Nissan Purchasing Organization*), qui emploie 600 personnes des deux entreprises, travaillant avec des procédures et des outils partagés. La RNPO définit, au niveau mondial, la stratégie achats par famille de produits et sélectionne les meilleurs fournisseurs pour les projets et selon les objectifs « Qualité, Coûts, Délais » des deux constructeurs. Ainsi, Nissan s'approvisionne à des prix plus proches de ceux du marché, tout en conservant des relations privilégiées avec les fournisseurs les plus volontaires et les plus performants. Les marges redeviennent acceptables et le défi semble être résolu par un compromis puisé dans les valeurs des cultures, à la fois de Renault et de Nissan.

Ces mesures ont permis de gérer le phénomène de l'immobilisme : des critères qui contribuent au statut et aux carrières des managers japonais comme l'âge, le sexe, la nationalité, ont été remplacés par le critère de la performance. Le système de rémunération et d'évaluation sert comme un autre exemple du changement culturel chez Nissan : au Japon, avec le système de l'emploi à vie, les augmentations de salaire et l'évolution des carrières s'effectuent plutôt selon des critères d'ancienneté et d'âge. En résulte une faible culture de la performance : les salariés attendent que leur tour soit venu pour accéder à des postes plus importants. Il leur est difficile d'accepter de se laisser diriger par une personne étrangère à leur environnement professionnel, plus jeune qu'eux ou moins expérimentée. La culture japonaise attribue leur statut aux individus. Les managers occidentaux se rendent compte que le système de rémunération et de promotion affaiblit la volonté de dépasser ses performances au sein de tous les services. Dans de nombreux pays occidentaux, le statut s'acquiert en faisant ses preuves et par les réalisations et les succès.

Carlos Ghosn et son équipe se trouvent face à ce dilemme du statut acquis ou attribué (Hampden-Turner et Trompenaars, 2004). Résoudre ce dilemme n'a pas été simple : il a fallu faire accepter aux salariés japonais que désormais, de nouvelles têtes, mais aussi des personnes parfois plus jeunes qu'eux allaient accéder à des postes à responsabilités. Pour motiver les salariés, des systèmes de primes et des plans de *stock-options* ont été instaurés (Taylor 1999). Ceux-ci sont indexés d'une part sur les résultats de l'usine même où le salarié travaille, mais également sur les résultats de Nissan, afin que chacun s'intéresse aux performances mondiales du groupe. La performance est ainsi devenue une vraie valeur au sein du département des ressources humaines. Les salariés sont incités à se dépasser pour faire évoluer leur situation. Ainsi, la rémunération, l'évaluation et la gestion de carrières sont désormais orientées vers la performance individuelle.

Il est intéressant de voir comment la nouvelle culture d'entreprise remplace des valeurs et pratiques fortement ancrées dans la culture nationale japonaise. Le tableau 1 résume les solutions apportées par rapport aux principaux freins et risques d'échec au niveau des valeurs des deux cultures associées.

Tableau 1 : Freins et solutions apportées concernant les valeurs des deux cultures associées

Freins/Risques d'échec	Approches/Solutions apportées
Risque de domination	Autonomie culturelle et organisationnelle de chaque entité
Risque de conflit dans les rapprochements transfrontaliers	Utilisation du terme « alliance »
Valeurs et règles de fonctionnement de chaque entreprise	Charte de l'Alliance qui définit les règles et valeurs communes
Système des « <i>keiretsus</i> »	Remplacement de certains responsables et élaboration de nouveaux contrats avec les fournisseurs
Immobilisme	Adoption d'un nouveau système d'évaluation fondé sur la performance

Au niveau des artefacts, la communication et la langue jouent un rôle essentiel. En effet, toutes les étapes du processus d'intégration s'effectuent à travers la communication, que ce soit pour diffuser et échanger des informations, idées ou visions, pour prendre des décisions ou pour motiver les collaborateurs. La gestion internationale est fondée sur l'aptitude des managers issus d'une culture à communiquer efficacement avec des managers et collaborateurs issus d'autres cultures. La communication relève d'une grande complexité, car l'échange d'informations se passe simultanément entre plusieurs contextes et à plusieurs niveaux : le niveau verbal (des mots) et le niveau non-verbal (le ton de la voix, les gestes, la mimique). Dans le cadre d'une communication interculturelle entre Japonais et Français, les différences culturelles impliquent que les personnes ne partagent ni les mêmes conceptions, ni les mêmes valeurs et ressentiments. Dans des situations interculturelles, les différentes représentations d'un contexte, d'un objet ou d'une idée peuvent engendrer des malentendus, car elles font émerger la question du sens partagé des mots : la sémantique. Ainsi, les mots « qualité », « plan » et « leadership » peuvent renvoyer à des conceptions divergentes qui font que les acteurs n'adoptent ni la même attitude ni le même comportement (sans en être conscients). Dans le domaine du management international, l'utilisation d'une langue étrangère constitue un défi particulier. Elle peut susciter un renversement des repères et des autorités : la bonne maîtrise d'une langue étrangère peut cacher un manque de compétences techniques ou managériales. En revanche, sa mauvaise maîtrise laisse peu de possibilités aux managers compétents de s'exprimer et donc de s'affirmer. Parler dans une langue étrangère prend du temps, et nécessite souvent des compromis. Et même si, dans de nombreuses opérations de rapprochement, l'anglais est à l'ordre du jour, un certain pluralisme linguistique équilibré avec une meilleure compréhension existe

dans des groupes de projets où chacun peut parler sa langue et comprendre la langue du partenaire : « *English as a tool, not as a rule.* »

Pour communiquer, les équipes franco-japonaises mises en place dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan doivent trouver une langue commune, ce qui se révèle être difficile. En effet, les cultures française et japonaise sont très éloignées en termes de communication et de langues. La communication française est centrée sur la parole et les concepts, alors que la communication japonaise est plus fermée et évasive. En raison de la faible connaissance de la langue de l'autre, les managers communiquent dans un mélange d'anglais, de japonais et de français, même si l'anglais est devenu la langue officielle de travail chez Nissan. Pour éviter les pièges sémantiques des mots, un manuel de management, une sorte de dictionnaire regroupant des mots clés en anglais, a été distribué.

Dès le début de l'alliance, Carlos Ghosn met en place des équipes transversales - comme il l'avait déjà pratiqué en Amérique du Sud chez Michelin - qui permettent aux Français et aux Japonais de mélanger et de fusionner leurs styles de management, essayant de ne retirer que le meilleur de chaque système, plutôt que d'arriver à ce que l'un domine l'autre. Il croit à la fertilisation croisée entre les deux entreprises à travers les collaborateurs venant de plusieurs horizons culturels et professionnels. Ces équipes, appelées « *Cross Company Teams (CCT)* », constituent des éléments clés pour le processus d'intégration dans la mesure où elles traduisent l'idée d'une alliance et d'une collaboration entre égaux. Fondées sur le principe de la diversité, elles réunissent des ingénieurs et des managers de différents départements, qui travaillent ensemble et qui peuvent trouver des meilleures solutions que des groupes homogènes. Ces équipes constituent des noyaux pour vraiment faire connaissance de « l'autre ». Ainsi sont mises en place des équipes venant de cultures différentes et occupant des fonctions différentes - des personnes qui, spontanément, n'auraient pas été amenées à collaborer ou à communiquer entre elles. Chez Nissan, ces CTT apparaissent d'abord comme une mixture étrange, car la culture japonaise - en particulier la valeur de la distance hiérarchique de Hofstede (1980) - veut plutôt que les cadres travaillent entre eux, et non avec les employés d'autres niveaux hiérarchiques, à la résolution des problèmes de l'entreprise. Les recommandations des CTT reflètent les principes de transparence et de clarté : « *Aucun sujet n'est hors sujet. Les groupes ne doivent pas se sentir bridés par les traditions ni éviter les sujets sensibles pour l'entreprise. Les groupes doivent trouver des idées ambitieuses mais réalistes* » (Magee, 2003 : 81).

Renault et Nissan ont également développé des échanges de collaborateurs. Ces échanges concernent environ 300 salariés et peuvent être regroupés en quatre catégories :

(1) la première catégorie concerne les expatriés de Renault et de Nissan envoyés au sein des deux sociétés-mères ; cette démarche permet à la fois de renforcer

les différents métiers en échangeant les meilleures pratiques et de favoriser la compréhension mutuelle (cette catégorie comprenait 65 expatriés, 36 Français au Japon et 29 Japonais en France) ;

(2) d'autres expatriés, environ 15, travaillent dans le cadre de projets de l'alliance pour le développement de plates-formes, de moteurs et de boîtes de vitesse communs ;

(3) une troisième catégorie concerne les personnes travaillant au sein des structures communes (185 personnes) ;

(4) enfin, des échanges interrégionaux de personnel sont développés ; ainsi, une vingtaine de salariés de Renault ont été envoyés dans les structures de Renault-Nissan.

D'autres collaborateurs sont aussi directement impliqués dans le fonctionnement de l'alliance. Plusieurs centaines de personnes collaborent dans les structures de l'alliance, plus particulièrement dans les groupes de travail transversaux : les *Cross Company Teams (CCT)* chargés d'explorer les possibilités de synergies entre les différentes entités du groupe, d'établir des projets communs et de piloter leur mise en œuvre, et les *Functional Task Teams (FTT)* qui contribuent à la réalisation des synergies dans les fonctions de support (procédés, normes, outils de gestion et d'information, etc.). Ces personnes restent employées par leur maison-mère.

En examinant un processus de changement, il convient également de s'intéresser aux acteurs principaux, et plus particulièrement aux dirigeants impliqués. Un facteur clé du succès réside ainsi dans les personnalités qui guident l'alliance et qui mènent les actions avec l'appui des ressources humaines. Dans cette optique, le personnage de Carlos Ghosn a joué un rôle essentiel. Elu trois fois de suite comme meilleur manager de l'année au Japon (Temman, 2003), le PDG de Nissan a impressionné, voire séduit les Japonais. Bien qu'il soit un étranger, il est devenu presque un héros national. Il peut être considéré comme un héros mythique de l'entreprise - pour reprendre la terminologie employée par Schein (1986). En tant que manager, il semble avoir une vision large, des compétences managériales, communicationnelles et interpersonnelles, voire interculturelles. Ces compétences sont essentielles pour gérer le processus d'une alliance internationale, comme le souligne Irrmann (2006, 115) : « *Ce type d'opérations est le théâtre d'interactions culturelles très complexes. La capacité à gérer, à convaincre et à coordonner à travers les cultures devient critique pour la réussite* ». Carlos Ghosn est certainement l'un des rares managers vraiment multiculturels et se voit comme un « citoyen du monde ».

La biographie cosmopolite de Carlos Ghosn fournit des explications pour ses compétences à la fois managériales, interpersonnelles et interculturelles (Magee, 2003) : né au Brésil de parents d'origine libanaise (la mère possède la nationalité française et le père la nationalité brésilienne) en 1954, il va à l'école au Brésil et au

Liban et suit une éducation française. Attiré par la France et les mathématiques, il fait des études à l'Ecole Polytechnique, puis à l'Ecole des Mines. Parlant plusieurs langues (anglais, français, portugais), il est aussi très polyglotte. En 1985, il est nommé directeur général de Michelin au Brésil (pour la région Amérique du Sud) pour redresser un site de 9.000 personnes. Il change d'entreprise en intégrant Renault en 1996 dont il devient quelques mois plus tard le numéro 2, rapportant directement au PDG Louis Schweitzer. Il est chargé de redresser la situation financière de Renault et recommande la fermeture de l'usine Renault à Vilvorde en Belgique, supprimant ainsi 3.500 emplois. En 1997, Renault renoue avec les bénéfices. Depuis cette époque, il est qualifié de « *cost killer* » (tueur de coûts). Ce parcours de management sous pression a également confronté Carlos Ghosn à la diversité des cultures nationales et organisationnelles, des personnes et des défis managériaux qu'il a su gérer. En général, l'acceptation du dirigeant comme agent de changement de la part des collaborateurs est fondamentale : Carlos Ghosn, avec son autorité et son style de leadership directif et clair a su convaincre les collaborateurs et l'opinion publique au Japon. Il paraît intéressant de remarquer qu'il n'est pas typiquement français ou américain, et que ses décisions résultent certainement d'un ethnorelativisme culturel, qui lui permet d'avoir une grande ouverture, de l'empathie, de l'imagination, et des perspectives diverses. Cet ethnorelativisme culturel l'aide à concilier le dilemme entre le mondial et le local (Naguib, 2006). En ce sens, être un étranger peut constituer un avantage en termes de management.

Cependant, certains spécialistes soulignent qu'il faudrait relativiser l'influence du « grand leader » sur la performance de l'entreprise et aussi démystifier son pouvoir dans la conceptualisation et l'application des stratégies ou dans le changement organisationnel. Comme Mintzberg (1984, 1999) ou March (1999) l'ont fait dans le passé, deux chercheurs américains se penchent actuellement sur l'action des managers et leurs compétences. Pfeffer et Sutton (2007) critiquent ainsi que la grande majorité des dirigeants d'entreprise ne fasse preuve d'aucune rigueur rationnelle. Souvent, le leader s'appuie, non pas sur l'analyse de faits avérés, mais sur des croyances inspirées et des informations incomplètes, souvent biaisées, et mal analysées. Dans le cas de l'alliance Renault-Nissan, on peut noter que le « grand leader » Carlos Ghosn se base certes sur une expérience dans le secteur automobile et une capacité intellectuelle importante, mais qu'il a aussi su profiter des compétences organisationnelles et des facteurs contextuels qui étaient favorables à ses actions.

Tableau 2 : Freins et solutions apportées concernant les artefacts des cultures associées

Freins/Risques d'échec	Approches/Solutions
Communication et langue	Acceptation de la pratique de plusieurs langues, lexique avec des mots-clés du management
Stéréotypes, perceptions, méfiance	Communication ouverte, le manager multiculturel Carlos Ghosn, la Fondation Renault
Bureaucratie	Modes de management orientés vers la performance
Non-implication	Echange de personnel <i>Cross Company Teams (CCT)</i> <i>Functional Task Teams (FTT)</i>
Résistance, démotivation	Carlos Ghosn, le leader-héros

L'analyse présentée montre que la réussite du processus d'intégration repose en grande partie sur les solutions apportées au niveau des valeurs et au niveau des artefacts. Les dirigeants de Renault et de Nissan ont su anticiper les freins et les risques d'échec associés aux rapprochements transfrontaliers. Les outils utilisés révèlent qu'une préparation judicieuse du processus permet d'éviter les erreurs commises par d'autres acteurs.

Le succès de l'alliance Renault-Nissan réside certes aussi dans un effet d'apprentissage lié à l'échec du rapprochement entre Renault et le groupe suédois Volvo en 1993 et la prudence de Louis Schweitzer, le PDG de Renault. En effet, Louis Schweitzer ne voulait pas commettre les mêmes erreurs managériales avec Nissan que celles commises avec Volvo (Schweitzer, 2007). Selon lui, l'échec de l'alliance entre Renault et Volvo repose principalement sur une gestion maladroite de la diversité culturelle²⁰. En effet, les différences culturelles entre les dirigeants français et suédois, analysées par d'Iribarne (1998), constituent un des facteurs expliquant l'échec de ce projet. Selon d'Iribarne (1998), les managers des deux pays se heurtèrent entre autres à deux conceptions distinctes et parfois opposées des relations hiérarchiques. Le style consensuel suédois, privilégiant le groupe, contrastait avec le style français, qui accorde une attention particulière à l'individu, à son statut et à son autorité. Ainsi, dans l'interaction interculturelle, les dirigeants français sentaient une pression sociale chez les Suédois et percevaient leurs dirigeants comme faibles ; les dirigeants suédois, par contre, étaient étonnés par la pression de la hiérarchie chez les Français et par l'aspect arbitraire des prises de décision sans concertation du groupe. Ainsi, d'Iribarne constate (1998 :115) : « *Pourtant il est de cas où il ne suffit pas de se fréquenter pour se comprendre et s'apprécier, tant les interprétations erronées demeurent [...]. L'apprentissage empirique n'a permis de faire qu'un bout de chemin vers la compréhension mutuelle [...]. Et, quand les entreprises concernées se sont décidées à lancer un travail d'analyse pour améliorer cette compréhension, il était déjà trop tard.* »

20. Jean-Michel Kerebel, directeur des ressources humaines chez Renault, décrivait le projet comme un mélange de vin et de lait (Echikson, 1993 : 71).

Conclusion

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises cherchent à tisser des relations avec des acteurs localisés dans d'autres pays dans le but d'atteindre une taille critique à l'échelle mondiale tout en respectant des responsabilités sociales (Naguib, 2006). Or, le processus d'intégration des rapprochements transfrontaliers s'avère souvent difficile, notamment en raison des différences culturelles entre les entités ainsi réunies (Egg, 2000 ; Franck, 2000). Le grand défi de tout rapprochement transfrontalier consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur dans le respect mutuel pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication. Ce processus peut permettre de passer d'une coexistence parfois conflictuelle de plusieurs cultures à une véritable « interculture » (Barmeyer, 2007). Il s'agit d'une culture nouvelle, consciente ou inconsciente, dynamique et construite, émanant des actions de communication entre les partenaires. Les acteurs impliqués dans l'interaction négocient de nouvelles règles et de nouveaux modes de comportement acceptés et adoptés par tous les participants. A partir de la combinaison et de la dynamique d'éléments culturels distincts, ils élaborent un nouvel espace commun de communication et de coopération complémentaire, qui peut idéalement aboutir à une plus-value.

L'analyse de l'alliance Renault-Nissan montre que les pratiques du management interculturel peuvent constituer un vecteur de réussite des rapprochements transfrontaliers. Les stratégies et outils développés pourraient servir de modèle à d'autres alliances internationales. L'étude réalisée suggère plusieurs pistes de recherche. Ainsi, il serait intéressant de comparer les choix effectués par les dirigeants de Renault et de Nissan aux stratégies menées par d'autres acteurs du secteur automobile. Pour valider la démarche suivie par Renault-Nissan, il paraît nécessaire de comparer les performances atteintes par le biais de l'alliance aux performances enregistrées par d'autres constructeurs automobiles. Il conviendrait notamment de distinguer les regroupements entre des cultures éloignées de ceux où la distance culturelle paraît moins marquée. Enfin, il serait tentant d'analyser le management des différences culturelles sur une période plus longue et de mesurer ses effets sur la performance de l'alliance.

Bibliographie

- Adler N. (2002), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Wadsworth, Belmont.
- Barmeyer Ch. (2007), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Etudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Les Presses de l'Université Laval, Québec.
- Barmeyer Ch. et Mayrhofer U. (2002), « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*, N° 70, p. 24-33.

- Barmeyer Ch. et Mayrhofer U. (2007), « Culture et relations de pouvoir : une analyse longitudinale du groupe EADS », *Gérer et Comprendre*, N° 88, p. 4-20.
- Barroux D. (2002), « Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables », *Les Echos*, 10 mai, p. 12.
- Batchelder D. (1993), « Using Critical Incidents », in T. Gochenour (éd.), *Beyond Experience. The Experiential Approach to Cross-Cultural Education*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, p. 101-112.
- Bertet P. et Mendez A. (2003), « Nationalité des firmes multinationales et modèles de GRH : un encastrement institutionnel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 47, p. 29-44.
- Bertalanffy L. et Braziller G. (1973), *Théorie générale des systèmes*, Dunod, Paris.
- Bieseau G. (2002), « Les Renault boys patinent chez Nissan », *Le Nouvel Economiste*, N° 1139, p. 52-53.
- Boissin J.-P., Guieu G. et Wirtz P. (2001), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », in A. Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, p. 249-271.
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bournois F., Defelix C. et Retour D. (2000), « Comment appréhender la gestion internationale des ressources humaines d'une entreprise ? Proposition d'une grille d'analyse », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 38, p. 158-171.
- Boyer R. et Freyssen M. (2000), « Le cas de l'industrie automobile : fusions-acquisitions et 'stratégies de profit' », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 20-28.
- Burner R. et Spekman R. (1998), « The Dark Side of Alliances. Lessons from Volvo-Renault », *European Management Journal*, Vol. 16, N° 2, p. 136-150.
- Chanlat J.-F. (2005), « Le manager européen à l'écoute de la culture », in M. Kalika (éd.), *Management européen et mondialisation*, Dunod, Paris, p. 13-42.
- Colovic A. et Mayrhofer U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N° 184, p. 151-165.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- Cuche D. (2004), *La notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris.
- d'Iribarne Ph. (1989), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.
- d'Iribarne Ph. (1998), « Comment s'accorder : une rencontre franco-suédoise », in Ph. d'Iribarne (éd.), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Éditions du Seuil, Paris, p. 89-115.
- Dupriez P. et Solange S. (2002) (éds.), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck, Bruxelles.
- Echikson W. (1993), « A Marriage of Necessity », *Fortune*, Vol. 128, N° 12, p. 71.
- Egg G. (2000), « Les principes plus importants que les outils », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 108-113.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Franck G. (2000), « Acquisitions américaines : le management français en question », *Revue Française de Gestion*, N° 131, p. 136-144.
- Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.
- Godelier E. (2006), *La culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Hampden-Turner C. et Trompenaars F. (2004), *Au-delà du choc des cultures. Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*, Editions d'Organisation, Paris.
- Harris Ph. et Moran R. (1979), *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing, Houston.
- Hertrich S. et Mayrhofer U. (2006), « Les défis à l'international d'un constructeur automobile

- haut de gamme : un entretien avec Patrice Franke, Directeur Général d'Audi France », *Décisions Marketing*, N° 43-44, p. 137-146.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, London.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, London.
- Huault I. (1998), *Management international*, La Découverte, Paris.
- Irrmann O. (2006), « Parlez-vous international ? Capacité communicationnelle et internationalisation », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 31, N° 1, p. 108-117.
- Knuckhohn F. et Strodtbeck F. (1961), *Variations in Value Orientations*, Peterson, Row.
- Magee D. (2003), *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Dunod, Paris.
- Malarewicz J.-A. (2005), *Systémique et entreprise*, Village Mondial, Paris.
- March J. (1999). « Les mythes du management », *Annales de l'Ecole de Paris*, Vol. 5, p. 387-394.
- Mayrhofer U. (2001), *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Peter Lang, Berne.
- Mayrhofer U. (2007), *Management stratégique*, Editions Bréal, Collection Lexifac, Paris.
- Meier O. (2002), « Gestion et valorisation des différences culturelles dans le cas de fusions acquisitions », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 43, p. 68-81.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Editions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1999), *Profession : Manager. Mythes et réalités*, Editions d'Organisation, Paris.
- Naguib R. (2006), « La tension entre le mondial et le local : vers une gestion conciliant l'économie et le social », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, Vol. 31, N°1, p. 48-58.
- Pfeffer J. et Sutton R. (2007), *Faits et Foutaises dans le management*, Vuibert, Paris.
- Renault-Nissan (2003), *Le livret de l'Alliance Renault-Nissan*, document publié.
- Renault-Nissan (2007), *L'Alliance Renault-Nissan. Facts & Figures*, document publié.
- Schein E.H. (1986), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H. (2006), « So how Can You Assess your Corporate Culture ? », in J. V. Gallos (éd.), *Organization Development*, John Wiley & Sons, London, p. 615-633.
- Schweitzer L. (2007), *Mes années Renault : entre Billancourt et le marché mondial*, Gallimard, Paris.
- Senge P.M. (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Shepherd D. et Pringle J. (2000), « National and Organisational Cultures : A Critical Intersection », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 38, p. 146-157.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications, London.
- Taylor A. (1999), « The Man who Vows to Change Japan Inc. », *Fortune*, Vol. 140, N° 12.
- Temman M. (2003), « Ghosn, icône nipponne », *Libération*, N° 6976, 17 octobre, p. 19.
- Thévenet M. (1999), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Trompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- Usunier J.-C. (1992), *Commerce entre cultures*, Presses Universitaires de France, Paris.

Le management multiculturel : mode ou enjeu ?..... p. 45

*Intervention de P. Pélata, E. Godelier, E. Chiapello et P. Geslin,
Site web Ecole de Paris du management (www.ecole.org), 31 mars 2008*

■ LES AMIS DE ■ l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Management et Cultures d'Entreprises

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

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2008)

LE MANAGEMENT MULTICULTUREL : MODE OU ENJEU ?

par

Patrick PÉLATA

Directeur général adjoint du groupe Renault

Éric GODELIER

Professeur à l'École polytechnique

Ève CHIAPELLO

Professeur à HEC

Philippe GESLIN

Chercheur au Collège de France

Séance du 31 mars 2008

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Dans un environnement mondialisé qui a entraîné, d'une part, la modification, voire la disparition des systèmes économiques et productifs nationaux et, d'autre part, l'apparition face à la montée de la concurrence, de nouvelles stratégies de réactivité et de flexibilité, on constate que les vieilles cultures industrielles sont remises en cause et que de nouvelles pratiques stratégiques à l'échelle mondiale apparaissent, aboutissant de fait à créer des équipes multinationales. Dans ce contexte, l'alliance Renault-Nissan, faite d'échange de participations et de coopérations industrielles, apparaît, dix ans après son lancement, comme un succès dont s'inspirent d'autres groupes confrontés au management multiculturel. Et si le secret de Renault était d'avoir laissé les Japonais... gérer à la japonaise, bref, de ne pas avoir fait de management multiculturel ?

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Patrick PÉLATA

Désormais, l'industrie automobile ne progresse plus sur les marchés matures où une vente gagnée par l'un signifie dorénavant une vente en moins pour les autres. Par contre, aux alentours de 2015, environ la moitié des voitures vendues dans le monde le sera sur des marchés aujourd'hui non matures. La croissance à l'international est donc obligatoire quand les marchés matures sont à 0 % de croissance moyenne depuis 15 ans contre 7 % par an pour les autres.

Par ailleurs, cette industrie est en pleine restructuration. General Motors et Ford, naguère leaders du secteur, sont aujourd'hui considérés comme des *junk bonds*, luttent pour leur survie et managent par le cash, ce qui perturbe le jeu concurrentiel. Fin 2007, la capitalisation boursière de Toyota représentait 134 milliards d'euros contre 10 milliards pour celles de General Motors ou de Ford. Il faut donc garder ces données à l'esprit lorsque l'on parle de Renault et Nissan qui, **en termes de création de valeur, ne s'en sortent pas trop mal !**

Le plan "Renault Contrat 2009"

Mars 1999 : accord Renault Nissan ;
Juillet 1999 : prise de contrôle de Dacia ;
2001 : prise de contrôle de Samsung Motors.

Derrière ces trois dates marquantes de l'histoire de Renault, un fait important : Renault, qui avait raté les précédents trains de la globalisation, ne pouvait pas manquer ces opérations. Le plan Renault Contrat 2009 cherche maintenant à hisser le groupe Renault Nissan au rang des grands groupes mondialisés.

Pour cela, chez Nissan, il nous a d'abord fallu mettre en œuvre un plan de survie, annoncé en octobre 1999 et effectif à partir du mois d'avril suivant, début de l'année fiscale japonaise. Ce plan de trois ans, réalisé pour l'essentiel au bout de deux, nous a permis de passer à un deuxième plan triennal, puis au plan actuel, porté à quatre ans car l'entreprise peine à atteindre les objectifs fixés initialement.

De la même façon, le plan actuel de Renault prévoit d'atteindre 6 % de marge opérationnelle consolidée alors que la moyenne de l'industrie automobile se situe aux alentours de 4 %. Aujourd'hui, l'ensemble Renault/Nissan se positionne à la quatrième place, ex æquo avec Volkswagen, avec une très forte dynamique de croissance. Sans sa très forte globalisation, l'une des plus rapides du secteur, le groupe n'aurait jamais pu envisager un avenir favorable.

Le plan Renault Contrat 2009 est d'abord un engagement : c'est un contrat vis-à-vis des salariés, des actionnaires et du grand public qui repose sur trois éléments. Le premier d'entre eux est la qualité. Les trois grands américains, accrochés par les Japonais sur ce point, ne s'en sont toujours pas remis. Pour Carlos Ghosn, il fallait impérativement replacer Renault au meilleur niveau européen. Avec la nouvelle Laguna, on n'a pas choisi le segment le plus facile, mais on est désormais en ligne grâce à une mobilisation impressionnante de l'entreprise sur la qualité. La Clio, aujourd'hui sur le podium dans quasiment tous les pays d'Europe, est l'une des voitures les plus fiables de sa catégorie. Or, avec la Laguna, 20 semaines après son lancement, nous avons déjà moins de recours/garantie par voiture qu'avec la Clio, pourtant deux fois moins complexe.

De son côté, le plan de réduction des coûts se déroule conformément aux prévisions : le nombre de modèles en développement a plus que doublé, mais la dépense totale d'ingénierie n'a augmenté que de 25 %. On fait donc de la productivité, ce qui génère malheureusement de la tension, mais c'est le prix de cette croissance internationale que nous avons souhaitée.

D'un point de vue opérationnel, l'alliance Renault Nissan nous apporte avant tout un *benchmark* interne permanent. Dès que l'on a un doute, on se compare à l'autre, on s'inspire du meilleur et l'on relance sans arrêt le système d'amélioration. Évidemment, cela génère du stress mais cela renouvelle sans cesse le champ des possibles.

En second lieu, nous coopérons sur un certain nombre de technologies de l'amont et nous avons désormais une structure d'achat commune : Renault Nissan Purchasing Organization. En aval, nos deux ingénieries développent en commun des plates-formes et des moteurs et, de façon plus fine, des composants interchangeables.

Ensuite, nous avons désormais la possibilité de mettre en commun des moyens de production : nous construisons actuellement deux usines communes majeures entre lesquelles la production des voitures pourra être répartie au mieux et selon des standards identiques.

Le dernier point, loin d'être négligeable, concerne les flux de cash, très significatifs : l'investissement initial de 4,5 milliards de dollars fait par Renault dans Nissan a déjà été remboursé quatre ou cinq fois par les flux inverses.

L'héritage de Nissan

Le management nouveau de Nissan est le résultat d'un croisement des fondamentaux du management japonais et du management occidental. Ses principales caractéristiques positives sont :

- le travail en équipe au Japon est très supérieur en efficacité à ce que l'on voit en France ou aux États-Unis ;
- le progrès continu est une valeur centrale ;
- le management de la qualité, puis la réactivité de la chaîne client-ingénierie quand le produit est sur le marché, sont excellents ;
- le *Total Quality Management* est très prégnant dans la fabrication et dans l'ingénierie, beaucoup moins dans les autres domaines ;
- la tenue des délais et la qualité sont des engagements extrêmement puissants et des éléments de la performance qui avaient déjà beaucoup de sens dans l'entreprise avant l'alliance avec Renault, et que l'on a évidemment repris ;
- la prise de décision au Japon est un processus complexe avec trois caractéristiques : une décision est planifiée longtemps à l'avance, se prépare longuement et paraît très lente aux Occidentaux ; elle est précédée d'un *nemawashi*, consultation mi-ouverte, mi-fermée, qui peut la modifier et sert à l'instruire dans les détails – c'est un processus très japonais, encore bien plus développé chez Toyota que chez Nissan – les décisions sont prises à l'heure : on n'est pas un bon manager, selon les valeurs de Nissan, si on ne sait pas décider à temps et la pression de la base sur le management est très forte sur ce point.
- chaque secteur est évalué par ses résultats ;
- sur nombre de sujets, en particulier techniques, l'usage d'une vision, pratique rare en Occident mais très usitée au Japon, est très mobilisateur et très utile si c'est bien fait ; il s'agit de définir une cible à 10 ou 15 ans, à mi-chemin entre le rêve et le possible, qui va fédérer les actions ; cela aide à négliger des petits obstacles et à construire des ruptures.

Les points négatifs ou absents sont :

- le management par les profits était inexistant ;
- la démarche amont n'était pas du tout centrée sur le client ; mais pour un service ou un produit déjà existant, l'organisation est structurée autour du client et, de ce point de vue, efficace ;
- les organisations japonaises, et Nissan en particulier, sont très fonctionnelles, organisées en silos de façon parfois extrême ; autant le travail de groupe est facile chez Nissan, autant le travail transversal entre grandes fonctions, commercial et ingénierie par exemple, marche très mal ; il y a peu d'organisations japonaises globalisées : Toyota ne l'est pas, Nissan ne l'était pas ; cela signifie que, dans une entreprise japonaise à l'étranger, à côté du management occidental, il y a souvent en parallèle un *shadow management* japonais, ce qui complique énormément le fonctionnement au quotidien de l'organisation ; ainsi, chez Nissan USA, les

relations entre le management américain et le management japonais étaient catastrophiques, personne ne faisant confiance à personne.

Qu'a apporté à Nissan le management occidental ?

Avant tout, la gestion occidentale a instauré le management par les profits. Elle a également introduit la transparence vis-à-vis des actionnaires, la communication avec les médias, la gestion financière, l'approche stratégique structurée, le marketing et le centrage client plus systématisé ainsi que des fondamentaux du management des ressources humaines. Le management par projet et le management des coûts ont été des apports plus spécifiques de Renault.

Ceci a conduit Carlos Ghosn à mettre en œuvre les concepts suivants :

- les notions de *commitment* et de *target*, qui s'appliquaient bien aux problèmes de délais et de qualité, ont été étendues à l'ensemble de la performance de l'entreprise ; le challenge est au cœur de cette cible et cela implique une remise en cause en continu et un véritable engagement de chacun ; il faut qu'au moment de la décision, chacun ait exploré, avec pragmatisme, par exemple sur la base d'un *benchmark*, tous les possibles, qu'on en ait débattu et que des objectifs et des échéances aient été fixés collectivement ; ce travail-là, quand il est bien fait, amène à de réels *commitments* ;
- la notion de *stretch target*, c'est-à-dire la recherche du point de rupture entre ce qui n'est pas réaliste et ce qui l'est ;
- la vitesse et, dans une moindre mesure, la ponctualité des décisions ;
- le plan, qui devient un outil majeur de management et qui n'existait, sous cette forme, ni chez Renault ni chez Nissan ;
- la prise à témoin des médias, du personnel et des actionnaires, cœur de la méthode Ghosn, qui consiste à prendre un engagement collectif et à le verrouiller en se disant, les uns aux autres, que c'est vraiment ça qu'on veut faire et qu'on va le faire ;
- la responsabilisation (*empowerment*) des personnes, qui ramène la responsabilisation plus bas dans l'organisation et qui stimule créativité et recherche de performance in fine ; mais c'est aussi un point délicat du management quotidien : si la personne porte seule le poids de son *empowerment*, elle risque de craquer ; elle doit donc être accompagnée au sein d'un dispositif plus global ; les Japonais apprécient beaucoup ce point, qui participe largement au phénomène de popularité de Carlos Ghosn, celui qui a réussi à le mettre en œuvre sur une grande échelle ; cela alimente également les inquiétudes sur l'après Ghosn chez Nissan et marque les limites du système ;
- les autres points sont la dimension *learning company*, le *benchmark* (et sur ce point Nissan fait toujours, à juste titre, un complexe vis-à-vis de Toyota), l'action *performance driven*, la frugalité et, évidemment, la compétitivité.

Cette philosophie du management de Nissan est diffusée par son *Management Institute* à travers une multitude de séminaires ouverts tant en interne qu'aux gens de l'extérieur et dont il ressort que la coopération transversale et l'interculturel sont des atouts qu'il faut impérativement rechercher.

Voilà, en résumé, ce qu'essaie d'être le management de Nissan. Est-ce la fusion d'un management porteur de gènes japonais et d'un management avec des fondamentaux occidentaux ? C'est indéniablement un mélange. Quant à savoir s'il est plus stable ou plus performant que d'autres, il faudrait pouvoir comparer la performance de nos entreprises avec celle des meilleures mondiales dans d'autres domaines ce que, je l'espère, nous pourrons bientôt faire.

La question qui se pose désormais est : tout cela est-il dépendant des personnes ou est-ce plus profond ? Et y a-t-il des risques de retour en arrière ?

L'apport du management Nissan chez Renault

Entre 1999 et 2005, Renault a changé de contours, digéré le travail avec Nissan, digéré Dacia, Renault Samsung Motors, s'est séparé du camion et a lancé la Logan en 2004. Renault n'est donc pas resté inactif.

En revanche, si l'on se pose la question des évolutions managériales induites par tout ce que Renault a découvert chez Nissan, il ne s'est, en fait, pas passé grand-chose, à deux exceptions près : la fabrication et la qualité.

Au niveau de la fabrication, les gens ont coopéré dès le départ, essentiellement parce que les personnes n'étaient pas en concurrence, et beaucoup de choses ont été transférées dans les deux sens avec, selon moi, une très grande efficacité.

Au plan de la qualité, les choses se sont passées en deux temps. Il y a d'abord eu un refus, à l'époque du départ de Carlos Ghosn au Japon, lors de la nomination par Louis Schweitzer d'un nouveau patron de la qualité. Bien qu'il ne fût pas japonais mais issu de la culture Renault, la coopération sous sa direction s'est révélée catastrophique pendant les trois premières années de l'alliance. Cela a provoqué une crise grave, visible sur tous les indicateurs de qualité, qui a amené Renault à un sursaut. Un patron de la qualité extérieur, Jean-Louis Ricaud, a été nommé et, pendant son état des lieux, il est passé par le Japon et par Nissan pour y trouver bonnes pratiques et compétences. Un nouveau patron, japonais cette fois, a également été nommé en urgence pour reprendre en main l'ingénierie moteur de Renault. Après cette crise et en utilisant certains outils de Nissan, Renault a fait une percée remarquable sur la qualité à tel point que Nissan commence désormais à prendre Renault en exemple.

En 2005, quand Carlos Ghosn est revenu chez Renault, il a mis en place une foule de choses issues de chez Nissan, en particulier des comités de management régionaux dont l'objectif est de ramener la direction générale de Renault plus près du terrain, des marchés, des clients, et aussi plus près des profits. Idem pour les directeurs de programme : Renault avait été pionnier en 1987 en créant la fonction de directeur de programme. Mais un tabou persistait : ces directeurs n'avaient pas le droit de s'occuper du commercial, des prix, des rabais ou des promotions. Ce tabou a cédé 18 ans plus tard, avec la réforme de 2005.

Le management par la profitabilité s'est également imposé, tout comme la responsabilisation, l'évaluation par les résultats ou les décisions mieux préparées et ponctuelles, qui n'étaient guère une tradition Renault, pas plus que le management centré clients, qui reste encore très difficile à obtenir.

Ce sont des mots tout simples mais, chez Renault, ils représentent un changement culturel énorme et une source de tensions, alors qu'au Japon, c'était déjà dans la culture.

Le management par les profits

Pour une entreprise qui s'est construite dans un marché structuré par l'offre, comme Renault de 1897 à 1974, on essaie d'avoir un amont inspiré, on fait des études brillantes, on essaie de deviner ce que veulent les clients et, ensuite, tout cela part dans la fabrication et le commerce. Le commercial est là pour pousser les idées géniales de l'amont, on vérifie la profitabilité de temps à autre. Quand Georges Besse arrive chez Renault en 1985, il n'y a pas de résultats mensuels de la profitabilité, encore moins par pays ou par modèle. On fait donc de grandes choses, qui peuvent rapporter beaucoup d'argent sur le moment, éventuellement en fermant une usine, mais on ne gère pas de façon fine.

Manager par les profits, cela veut dire, pays par pays, modèle par modèle, continuellement comparer les coûts fixes et variables avec le vrai prix de transaction et s'interroger à chaque écart, soit sur la structure des coûts de celui qui vend et de celui qui réalise. Cela remet le client et les profits au centre de l'attention de l'entreprise.

Cela peut paraître évident mais ce n'était pas fait chez Renault et peu d'entreprises le font véritablement car, pour vraiment y arriver, il faut retourner l'organisation précédente comme un gant. On part désormais de l'aval, qui sollicite l'amont et va chercher ce qu'il aurait fallu faire pour créer de la valeur au lieu d'en détruire. Et ce retournement, dans une entreprise qui a plus d'un siècle d'âge, ne se fait pas juste en le disant !

L'idée de contrat est simple mais elle n'est pas toujours comprise. Certains estiment que la vision à long terme de l'entreprise n'est pas claire, et critiquent les nouveaux modes de pilotage. En particulier, l'opposition performances individuelles/performance collective a cristallisé beaucoup de tensions renforcées par le discours externe sur les suicides et le discours interne sur le stress. Et ce qui est peut-être plus important, c'est que les gens ont le sentiment d'une perte des valeurs et du sens, fait qui nous interpelle énormément.

Parmi les causes possibles de ces tensions, cette pratique du contrat n'a pas été instaurée dans une entreprise déjà restructurée mais en pleine évolution. La prise de *commitment* ne peut pas se faire tant que la structure n'est pas suffisamment mature et prête à jouer ce jeu. Le premier budget n'a pas, lui non plus, été fait dans cet esprit ; le deuxième l'a été un peu plus, le troisième davantage encore ; mais c'est un processus qui est loin d'être terminé.

En ce qui concerne le plan, on est aussi au milieu du gué. On n'a pas encore de résultats visibles. En revanche il reste encore beaucoup d'hétérogénéités dans le management.

Enfin, la perte progressive des valeurs de Renault, qui a débuté en 1975, cristallise aujourd'hui et c'est un problème auquel il nous faut désormais faire face : on ne peut pas vivre avec des gens qui ont du mal à se reconnaître dans leur entreprise. Jusqu'ici, les gens de Renault avaient, tant bien que mal, réussi à conserver les valeurs du modèle précédent, basées sur le primat de la technique sur le commerce, et du volume sur la rentabilité. Aujourd'hui, c'est volume *et* rentabilité. Et la culture de résultat est un traumatisme, le mot n'est pas trop fort, pour beaucoup dans l'entreprise.

Les interférences entre cultures et outils de management

Nous avons, il y a peu de temps encore, une vision du monde très centrée sur la France. Aujourd'hui, Renault est découpé en cinq régions avec cinq comités de management dédiés à ces marchés et cinq leaders différents. Cela change beaucoup notre perception. Mais cela a aussi rajouté beaucoup de complexité.

En fait, Renault et Nissan ont eu à traiter exactement la même question : celle des interférences entre cultures et outils de management.

Prenons l'exemple des outils de gestion. Dans une entreprise classique, la comptabilité est largement suffisante pour contrôler périodiquement les profits. Cependant, si vous voulez piloter par les résultats, les métriques que vous allez devoir utiliser ne seront plus comptables mais des métriques variées, liées aux réalités manipulées par le management et, bien sûr pouvant être reliées aux anciennes métriques comptables. À la différence d'un comptable, un directeur de programme travaille avec une marge opérationnelle consolidée et se moque de connaître dans le détail, par exemple, tel ou tel prix de transfert entre ici et là. Dans une entreprise qui bascule réellement dans un management par les profits, il faut donc créer un autre système basé sur une métrique de management significativement différente.

Face à cette question, Nissan a laissé son système comptable en place et intact. Un petit commando de gens de Renault et de Japonais bien placés a donc créé un système parallèle, complètement souterrain, non reconnu par la hiérarchie du contrôle de gestion, avec lequel, non seulement on gère le projet, mais on faisait aussi les budgets année après année. L'exercice était délicat : les budgets élaborés par le service comptable navraient le comité exécutif qui reprenait tout et, grâce à la bonne volonté d'une trentaine de personnes, reconstruisait ensuite le budget dans une métrique de management.

Mais quand on a cherché à intégrer le système en question au système comptable, on a multiplié la complexité de l'ensemble : ni l'un, ni l'autre ne marchaient plus. Nissan s'est donc retrouvé démuni, après avoir cassé l'ancien système sans avoir pu le remplacer.

Chez Renault, on a établi quelque chose de beaucoup plus structuré, bien que démarré - là aussi - en perruque. Cependant, une bataille se déroule en ce moment pour savoir si l'on fait confiance à ce système ou au système comptable. Tant que ce problème ne sera pas complètement résolu, le management par les profits restera partiellement aveugle.

J'espère que l'on ne tardera plus à passer à l'acte, mais cette question clé suscite une résistance incroyable, tant par peur de la non-exactitude que pour des enjeux de pouvoir. Et, de facto, aujourd'hui, pour faire le budget, 98 % des gens travaillent sur un système révolu alors que seulement 2 % travaillent sur le système dans lequel le management a désormais confiance. C'est une situation très inconfortable.

L'appropriation des nouvelles pratiques

Par-dessus tout, la diversité culturelle et la diversité des expériences sont des atouts majeurs pour créer de nouvelles formes de management. Le potentiel d'un management interculturel est énorme parce qu'il amène à ouvrir le champ des possibles. La question est de bien choisir ce qui est essentiel.

Ensuite, tant pour Nissan que pour Renault, se pose la question de la robustesse des changements face à l'inertie des cultures. Comment ces choses-là s'inscrivent-elles dans la durée et comment les ressorts de rappel culturels remettent-ils en cause des changements réalisés, y compris les changements que l'on estime profonds ? Quand on a mis des outils en place, on se sent certes un peu plus en sécurité. Mais j'ai vu chez Nissan des outils détournés de leur rôle après quelques années. Le chemin de l'appropriation des pratiques de management me paraît de plus en plus important. Quel sens donne-t-on aux nouveaux outils et aux logiciels qui les accompagnent ? La participation des gens est probablement un point essentiel, mais difficile. Si l'on ne peut certes pas attendre d'obtenir un consensus pour mettre en œuvre le changement, on ne peut pas non plus l'imposer.

Renault a essayé de donner du sens aux changements, mais encore insuffisamment. Le problème du partage des valeurs est maintenant devant nous. Mais il suppose d'avoir suffisamment de valeurs à la fois clairement partagées par tous et fortement consistantes avec les pratiques de management de l'entreprise. C'est une clé de voûte et, tant que nous ne l'aurons pas, nous serons en droit d'être anxieux quant à la pérennité de ce que l'on a construit.

Ceci étant, qu'il n'y ait pas d'équivoque : les bénéfices de cette opération en effacent les points négatifs. Le potentiel est bien là. Ensuite, avec des outils inspirés d'autres cultures, avec des éléments de management américain, japonais, français, voire strictement Renault, la question est de faire évoluer ces deux entreprises qui, in fine, resteront, très différentes l'une de l'autre dans leur mode de management.

EXPOSÉ d'Éric GODELIER

Culture et management : une relation impossible ?

Sur la notion de la culture, l'anthropologie nous apporte deux enseignements importants : c'est en premier lieu un phénomène explicatif, mais c'est aussi un outil de description du fonctionnement d'une communauté d'individus. Ces niveaux sont distincts mais on passe de l'un à l'autre de façon souvent inconsciente, ce qui génère un certain nombre de problèmes que nous allons évoquer.

La mondialisation a entraîné d'une part la modification, voire la disparition des systèmes économiques et productifs strictement nationaux, et d'autre part, face à la montée de la concurrence, l'apparition de nouvelles stratégies de réactivité et de flexibilité. On constate, comme Patrick Pélat le disait, que les vieilles cultures industrielles ou professionnelles sont remises en cause alors que de nouvelles formes de culture apparaissent, davantage fondées sur les activités de services et de management. Ces nouvelles pratiques stratégiques à l'échelle mondiale aboutissent de fait à créer des équipes multinationales qui peuvent susciter des problèmes liés aux cultures d'origine de leurs membres.

Claude Riveline a expliqué qu'il existait des abrégés permettant aux gestionnaires de penser rapidement et de résumer simplement les problèmes de gestion. Mais, confrontés à une culture autre que celle dans laquelle ils ont été énoncés, ces abrégés ne marchent plus. Il faut donc accéder à d'autres logiques. Malheureusement, force est de constater que beaucoup dans les entreprises s'arrêtent souvent à l'explicite et à l'officiel. L'exemple du *shadow management* japonais aux USA illustre parfaitement ce point : si l'on s'en tient à l'image du Japonais formaliste, on ne peut qu'être déstabilisé par de telles transgressions. Il faut donc trouver une façon de penser l'implicite et le tacite, éléments centraux de la culture.

Face à la complexité des problèmes posés, la tentation sera forte d'essayer de rationaliser cet objet apparemment irrationnel. C'est ce que proposent beaucoup de cabinets de conseil, avec des résultats souvent discutables... A contrario, et c'est un peu le projet de ce séminaire, il faut passer derrière le décor pour repérer et chercher à comprendre les façons de faire et de penser des autres cultures, qu'elles soient nationales, fonctionnelles, locales ou spécifiques à un métier. De plus, face à cette urgence, c'est la nature même du management et sa capacité à accepter une part d'ignorance dans ses pratiques qui est interrogée. Confronté à d'autres cultures nationales, le manager doit parfois accepter l'idée qu'il existe, dans l'ordre du collectif, des choses que l'on ne peut pas contrôler et qui doivent rester tacites. Cette démarche et cet état d'esprit sont loin d'être évidents.

Quelques questions se posent fréquemment qui relèvent de ces travers réducteurs :

- *Peut-on faire de la culture un outil de performance ?*

Que l'on change de niveau, de pays ou de fonction, la notion même de performance varie immanquablement selon les cultures, nationales... ou professionnelles.

- *La culture est-elle un levier ou un frein aux changements ?*

Traditionnellement, la culture est perçue comme relevant du folklorique et de l'archaïque, et donc comme un frein au changement. Nous venons pourtant de voir qu'elle crée aussi des opportunités et qu'elle peut être, à certaines conditions, un levier du changement.

- *Les leaders peuvent-ils mobiliser à travers la culture et les valeurs ?*

Certains dirigeants prétendraient-ils alors, tels des Lénine ou des Mao, avoir la capacité sans faille de montrer seuls la bonne voie ? Le risque d'échec est grand, l'histoire l'a montré.

- *Par la culture, doit-on systématiquement chercher à développer des objets ou des lieux de consensus ?*

Mais, où que l'on soit, n'existe-t-il pas toujours plusieurs cultures et tout le problème n'est-il pas d'arriver, d'abord, à les coordonner plutôt qu'à les intégrer ?

- *Enfin, qu'en est-il du conflit récurrent et permanent entre ces cultures ?*

Multinational ou multiculturel ?

Dans ce séminaire, nous ne parlerons pas que de dimensions multinationales puisque, derrière ces questions, apparaît aussi une interrogation sur l'universalité des outils et des doctrines de management ou sur les possibilités de faire travailler ensemble un ingénieur et un commercial, ou un DRH et un financier. Pour y répondre, on ne pourra se dispenser d'interroger non seulement l'histoire des outils mais aussi, plus généralement, celle des relations entre les entreprises et les modèles de développement économique. Derrière les difficultés managériales entre entreprises des pays du Nord et du Sud, c'est toute une réflexion qui reste à mener sur les rapports à la modernisation et à l'Occident et qui viendra éclairer (ou polluer, selon les points de vue) tout le débat. Si importer des outils de gestion peut évidemment être perçu comme une amélioration, cela peut également être perçu comme une tentative d'occidentalisation et susciter alors des résistances d'ordre classiquement politique ou nationaliste.

Il nous faudra par ailleurs dépasser le déterminisme national, forme fréquente du culturalisme ou de l'essentialisme, qui consiste à rattacher les comportements à l'espace social et politique qu'est la nation délimitée par des frontières. Si cet espace explique certaines choses, il peut aussi aboutir à des interprétations caricaturales, voire condamnables, et qui surtout n'expliquent rien. Le dépassement du déterminisme supposera aussi qu'on remette en cause l'approche psychosociologique qui construit le collectif à partir d'individus agrégés, ce qui ne correspond pas à nos choix.

Repenser le culturel veut aussi dire réfléchir à d'autres formes d'intégration des personnes dans l'entreprise, notamment en termes de statut juridique : être en CDD (contrat à durée déterminée) ou en CDI (contrat à durée indéterminée) aura évidemment une incidence sur la formation des collectifs et sur le choix et la nature des indicateurs de performance utilisés. En effet, ces éléments juridiques autorisent ou non la constitution d'une communauté et de proche en proche l'émergence d'une culture collective.

Cela impliquera aussi de se repositionner dans la temporalité en considérant que la culture est un produit historique, collectif et largement inconscient, d'où des difficultés tant pour les chercheurs que pour les acteurs de l'entreprise.

Pour conclure, les organisateurs de ce séminaire postulent que le management multiculturel, au moins dans sa dimension multinationale, doit être considéré, dans un premier temps, comme la combinaison des trois éléments suivants, déjà bien connus par les praticiens et les chercheurs :

- il y a toujours un projet à manager entre pays ou entités : dans un projet, on trouve toujours du prescrit, du réel et du réalisé qui, bien évidemment, renvoient chacun à des éléments culturels ; cela signifie en outre que l'on se posera la question de la marge et, éventuellement, de la transgression puisque même les Japonais, on l'a vu, transgressent leurs propres règles et leurs propres valeurs !
- c'est toujours une question de communauté à construire : qu'elle soit une nation, une entreprise ou une profession, comment une communauté se construit-elle et comment se donne-t-elle certaines valeurs et certaines façons de faire et de penser ?
- enfin, c'est toujours un processus de diffusion de technologies hard (production, logistique, etc.) et/ou de technologies de gestion : sur quoi porte-t-il et comment se diffuse-t-il, que ce soit à l'intérieur d'une unité ou entre plusieurs pays ? Les outils et les technologies ont leur propre cohérence et, quand ils doivent être déplacés, ils nécessitent certains échafaudages et créent certaines inerties, y compris dans le cas des technologies de gestion.

De proche en proche, notre séminaire sera amené à se pencher sur la question des modèles managériaux. En matière de management multiculturel, on pense souvent en termes de transfert d'un modèle initialement cohérent qui doit être adapté à peu près tel quel sur son lieu d'implantation. Certains travaux de sociologie ou d'anthropologie abordent de façon plus appropriée cette question en termes d'hybridation et de transformation. Mais cela implique

d'accepter l'idée d'une différence, parfois très importante, entre ce qui a été prévu et ce qui sera adopté.

EXPOSÉ d'Ève CHIAPELLO

Des outils culturels

L'approche traditionnelle des outils de gestion insiste sur leur aspect rationnel ou technique bien plus que sur leur dimension culturelle. Or, la dimension culturelle est centrale pour comprendre les échecs, les détournements, les chemins étranges de l'appropriation ou les problèmes que pose l'utilisation des outils de gestion dans des contextes pour lesquels ils n'ont pas été créés. Nous avons donc tout intérêt à dépasser cette approche classique.

Selon une définition conforme à l'approche classique, un outil de gestion est constitué d'un support technique formel, constitué de grilles d'analyse, de documents, de logiciels, etc., qui est associé à un ensemble de pratiques sociales : les gens remplissent des grilles, éditent des documents, se réunissent, tout ceci étant censé améliorer l'efficacité de l'action individuelle ou collective dans un cadre organisationnel.

Ces outils sont la partie la plus visible du système de gestion, celle sur laquelle il semble généralement le plus facile d'agir et que l'on enseigne aux étudiants. Cette approche classique est très utile à l'action, parce qu'elle donne une certaine assurance, mais elle est également limitée parce qu'elle repose sur beaucoup de postulats contestables. Parmi ceux-ci, l'idée que la construction des outils suive des règles rationnelles et universelles, induit des méthodes qu'il importe dès lors de respecter pour que l'outil fonctionne correctement.

Autre postulat : à tout problème correspond un outil. Il suffit donc de bien analyser la situation et de choisir ensuite l'outil le plus efficace. La gestion est ainsi réduite à une simple ingénierie. Autre idée reçue : l'outil serait neutre et vide de tout pouvoir. La gestion serait au service de n'importe quelle stratégie ou de n'importe quel objectif, sans interférer. Cependant, les structures cognitives et axiologiques que portent en eux les outils contredisent ce postulat de neutralité.

On trouve également de multiples croyances, du type : « *plus d'outils vaut mieux que moins* », « *améliorer l'outil améliore la performance* », « *l'outil est vecteur de progrès* », croyances largement alimentées par ceux dont le métier est de produire et de vendre ces outils. Le seul problème, dans ce monde merveilleux et mécanique, ne réside donc que dans les êtres humains, incapables de comprendre combien le nouvel outil peut leur apporter de bienfaits !

Les outils du contrôle de gestion, par exemple, portent en eux l'hypothèse de segmenter l'entreprise en centres de profit autonomes, celle que la planification permet d'articuler le court et le moyen terme ou que les contrats d'objectifs sont la bonne façon de motiver les personnes. Toutes ces hypothèses sont sous-jacentes et accompagnent de façon invisible la mise en œuvre des outils qui ne sont dès lors que la partie émergée de l'iceberg.

La structure politique de l'entreprise, la division du travail dans une optique de consolidation, les codifications des systèmes informatiques, les nomenclatures, les structures cognitives ou linguistiques, etc., sont autant d'outils techniques qui induisent des labels, des catégories de pensée et des systèmes de valeurs. Cela explique pourquoi les acteurs ne sont pas forcément d'accord et résistent à l'implantation d'un nouvel outil, car les personnes sont sensibles à cette partie cachée de l'iceberg à laquelle elles sont habituées.

Si l'outil prend, il reproduit dans son nouvel environnement ce que ses concepteurs ont mis dedans. Il organise le travail d'une certaine manière et tant qu'il fonctionnera, il reproduira la structure cognitive et les systèmes de valeurs qui l'imprègnent. Cela lui donne, quand on a

réussi à l'insérer, une inertie très apaisante quel que soit l'environnement dans lequel vous l'utilisez.

EXPOSÉ de Philippe GESLIN

Des méthodologies pour penser le transfert

Dans les années 1970, les sciences sociales ont porté un regard très critique sur les transferts de technologie. Alors que nous les pensions rangés au magasin des accessoires, ils reviennent sur le devant de la scène. La conférence de Johannesburg, par exemple, vante leur contribution au développement technologique de l'Afrique. La réalité historique est là. Aux échelons nationaux, 80 % des technologies utilisées n'ont aucune origine endogène. Dans un tel cadre, les transferts de technologies jouent un rôle prépondérant. Ils sont une réalité anthropologique qui mérite toute notre attention à la fois comme objet de recherche et terrains d'intervention. Et si leurs dimensions culturelles sont toujours négligées par nos partenaires de terrain, on peut espérer aujourd'hui que cette chaire permettra (avec le regard de notre temps) d'attirer l'attention sur ces lacunes et de travailler plus en profondeur les apports des sciences humaines dans un tel contexte.

L'approche anthropotechnologique telle que nous l'enseignons en Suisse dans les Hautes Écoles Spécialisées et à l'université est une façon parmi d'autres d'accompagner les processus de transfert de technologie. Elle permet d'anticiper les problèmes que pose le transfert d'une technologie dans un univers différent de celui qui lui a donné naissance. Les problèmes rencontrés dans les phases d'implantation relèvent de trois aspects fondamentaux : la non-prise en compte des caractéristiques des contextes d'usage, une vision dynamique du processus qui ignore le rôle des phases intermédiaires et circulatoires des technologies et des formes de traduction qu'elles génèrent, ainsi que la difficulté à percevoir les dysfonctionnements originels des technologies transférées. Ce qui signifie que les problèmes rencontrés après implantation sont en général les caricatures de problèmes déjà présents et non identifiés dans le milieu d'origine.

L'anthropotechnologie accorde une attention particulière aux décalages qui existent entre ce qui est prescrit par un bureau des méthodes et ce qu'en font concrètement les opérateurs sur le terrain. Cette entrée par les décalages, ou ce que l'on pourrait considérer comme des lignes de fuites, est particulièrement féconde pour comprendre les modalités d'appropriation des techniques et proposer des pistes pour la conception future. À cette fin, nous agrégeons deux types de méthodologies : l'analyse ergonomique du travail et l'ethnographie.

La première nous permet de prendre en compte le contexte immédiat de l'action, ce que fait l'agent en situation. La seconde nous permet d'étendre les facteurs d'explicitation aux composantes multiculturelles et sociotechniques observées. D'un point de vue théorique et dans la perspective d'une anthropologie des techniques largement ouverte aux sciences cognitives, nous explorons les formes d'appropriations des objets techniques, les régimes de familiarités et de temporalités qui les sous-tendent, pour au final en tirer des régularités. L'anthropotechnologie perçoit donc l'activité de façon distincte de la gestion, selon une perception micro, celle de l'activité en situation, et selon une perception plutôt macro, qui intègre les composantes sociales et multiculturelles.

Dans un récent entretien, Maurice Godelier parle de l'anthropologue comme d'un spécialiste des "arrière-boutiques" : comprendre ce qui résiste aux premiers regards ; c'est aussi, après d'autres, ramener le facteur humain sur le devant de la scène.

CONCLUSION de Patrick PÉLATA

Il y a, chez Renault-Nissan, des poches de cultures très intéressantes. Par exemple, chez Nissan à Smyrna, aux États-Unis, l'appropriation des modèles japonais s'est mal passée et ça se ressent encore : c'est une usine qui a toujours des problèmes. Nissan a donc redoublé d'efforts pour son usine de Sunderland, en Angleterre, et là, c'est une usine remarquable qui fournit des cadres pour tous les sites Nissan. C'est l'exemple réussi de l'hybridation d'une autre culture occidentale. Il y a sûrement quelque chose d'un peu spécial dans la région de Sunderland, mais on retrouve le même phénomène au Mexique. Dans les deux cas, ce sont des cultures créées à partir de racines locales.

Le multiculturel, c'est un mouvement continu et, dès que l'on a un groupe suffisamment important, qui a vécu des moments forts et structurants, on voit apparaître une culture locale. Avec un peu de savoir-faire, on peut créer de la culture. La question, ensuite, c'est de rester suffisamment stable, suffisamment longtemps, et de ne pas subir d'incessants changements d'outils. Ce minimum de stabilité est nécessaire pour que chacun se retrouve dans un ensemble cohérent, qui ait du sens et qui colle avec les valeurs que les gens se sont reconstruites. Dès lors, le système marche tout seul. Il faut être attentif, il y a toujours pléthore de gens, par exemple les consultants, pour proposer des changements inutiles. Certains sont nécessaires, mais il y en a relativement peu. En général, ces changements-là apparaissent en réponse à un problème clair et à des besoins réels.

Ensuite, il doit y avoir du sens derrière chaque outil, c'est parfaitement vrai. C'est là un vrai problème de management : l'outil ne doit pas être une boîte noire, bien qu'il le soit toujours un peu et qu'il faille savoir en jouer. Prenons l'exemple des logiciels de simulation : pour la plupart des usagers, ce sont des boîtes noires, et c'est sans conséquence. Mais il faut garder dans l'entreprise des gens qui les maîtrisent, qui en connaissent les limites et le domaine d'application, et qui savent, par exemple, que le client a été, ici ou là, représenté de façon simplifiée. C'est parfois moins évident et c'est alors une vraie difficulté de management. Quand il faut passer de l'outil comptable traditionnel, historiquement créé pour que l'on puisse payer des impôts et informer les actionnaires, à des outils qui servent à mettre en place la responsabilisation et à prendre en compte le terrain, c'est un vrai problème. Il faut avoir en tête une vision de ce que l'on cherche à faire, et en main l'outil qui corresponde à cet objectif, tout en percevant avec lucidité les imperfections. C'est un problème majeur.

Ces changements impliquent des échelles de temps très longues, d'au moins quatre ou cinq ans pour les plus simples, probablement de l'ordre de la dizaine d'années pour les autres, pour que l'on acquière la familiarité et la parfaite maîtrise de l'outil, sur un niveau suffisant de profondeur dans l'entreprise. C'est ensuite la cohérence de ces outils avec tout ce qui change dans l'entreprise, ce qui a existé dans le passé et les valeurs des gens, qui fait que, collectivement, on trouvera du sens dans leur utilisation. Tant que cette cohérence n'est pas obtenue, le changement n'est pas complètement stable.

DÉBAT

Un intervenant : *Quand on sait qu'un des cours mythiques de l'École des mines, celui de Claude Riveline sur l'évaluation des coûts, cours suivi par des générations de gens, dont Carlos Ghosn, commence par : « Le coût d'un bien n'existe pas », comment peut-on piloter par un coût qui n'existe pas ? Dès que l'on commence à parler des coûts, on engage des guerres picrocholines sur les prix de cession, sur les durées d'amortissement, sur la ventilation des charges, etc. Comment arrivez-vous à éviter ces écueils ?*

Patrick Pélata : Théoriquement, ça n'est pas compliqué ; pratiquement, ça l'est un peu plus ! En premier lieu, on ne dit pas que l'on pilote par les coûts mais par les profits. Renault était très pilotée par les coûts et un des éléments importants de la réforme, parfois difficile à faire passer, c'est ce pilotage par les profits. On travaille avec deux notions de profits différentes (trois dans la pratique, mais il nous faut en éliminer une) qui correspondent à des coûts différents : un profit consolidé, un profit marginal qui correspond à un vrai coût marginal ; une notion mixte qu'on appelle la contribution commerciale. Entre les deux, il y a le bon sens. Face à une décision donnée, quand on a deux métriques qui ont du sens toutes les deux, on sait que la vérité est quelque part entre les deux. Si l'on n'a pas compris ce que sont les deux coûts, si on n'en a pas une représentation partagée, là, on commence à faire des erreurs.

Int. : *Quels problèmes pose, dans la relation entre Renault et Nissan, le fait que les uns parlent français et que les autres parlent japonais ? Quelle langue parlent-ils entre eux et avec quels effets ?*

P. P. : Chez Nissan, on parle anglais, excepté dans les réunions design où nous avons besoin d'un interprète pour traduire des concepts trop spécifiques pour que nous les maîtrisions dans cette langue. Cela a l'immense avantage, surtout pour les Français, d'obliger à simplifier : on est toujours beaucoup trop compliqué, on enveloppe toujours ce qui est nécessaire à la décision avec un fatras de considérations inutiles. Pour moi, les meilleures réunions (et chez Renault on a du mal à y parvenir parce qu'on n'a pas assez d'étrangers dans les organismes de direction) sont celles où participent des Américains, des Japonais et des Européens. Le Français, qui veut aller au fond des choses, ne traînera pas en explications parce qu'il se fera rabrouer. Le Japonais fera un scandale s'il n'a pas des conclusions claires à l'issue de la réunion et l'Américain imposera, à un moment ou à un autre, que l'on parle d'argent parce que c'est pour cela qu'il est là. Finalement, c'est plutôt sain et cela fait de meilleures réunions.

Int. : *Dans votre exposé, je n'ai pas entendu deux mots : le premier c'est la confiance ; le second, c'est la survie qui est un moteur puissant pour transformer les entreprises. Ces mots vous parlent-ils ?*

P. P. : Évidemment ! Renault, en 1984, et Nissan, en 1999, sont deux entreprises qui sont passées très près de la mort, ce qui n'est pas si fréquent. Du côté de Nissan, la confiance n'était pas acquise au départ. La seule chose que les gens pouvaient se dire était : « C'est maintenant ou jamais ». Ils ont cru au plan parce qu'il n'y avait plus rien d'autre en quoi croire. Au Japon, cela a généré de la confiance d'autant que Carlos Ghosn a déclaré à la télévision qu'en cas d'échec, il se licencierait lui-même. Cela montrait que les dirigeants eux-mêmes y croyaient vraiment. Ensuite la confiance s'est affirmée avec les premiers succès qui sont arrivés quasiment un an après l'annonce du plan. Pour nous, et sans doute aussi pour le personnel, passé les six premiers mois, nous savions que c'était gagné. Maintenant, la question de la confiance se pose sur la durabilité des résultats.

Pourquoi Renault n'a-t-il pas davantage utilisé l'alliance, entre 1989 et 2005 ? Je pense que c'est dû à un excès de confiance dans ses résultats passés. Pour nous, en revenant du Japon, il était clair que Renault n'était pas assez globalisé. Aujourd'hui encore, peu de gens en sont vraiment persuadés. Ce qu'on a cherché à faire, c'est de garder la confiance, par exemple en s'engageant, malgré l'avis des financiers, à ne pas fermer d'usine pendant la durée du plan, et en dessinant ensuite un avenir par la croissance et l'internationalisation de Renault.

Présentation des orateurs :

Ève Chiapello : professeur de gestion et sociologue, HEC, cotitulaire de la chaire *Management multiculturel et performances de l'entreprise*.

Éric Godelier : professeur agrégé de sciences de gestion, président du département humanités et sciences sociales, École polytechnique, titulaire de la chaire *Management multiculturel et performances de l'entreprise* ; il a publié en 2006 deux ouvrages : *La culture d'entreprise*, (La découverte) et *Usinor-Arcelor. Du local au global*, (Hermès).

Philippe Geslin : professeur associé, Institut d'ethnologie, université de Neuchâtel (Suisse), membre du Laboratoire d'anthropologie sociale au Collège de France, Paris.

Patrick Pélata : après Polytechnique, les Ponts et une thèse de troisième cycle à l'EHESS, il a débuté sa carrière comme chercheur avant de rejoindre Renault en fabrication puis dans l'ingénierie ; dès 1988 il intègre l'équipe novatrice du projet Twingo ; il est directeur des développements de l'ingénierie véhicule et membre du comité de direction de Renault lorsqu'il est appelé par Carlos Ghosn dans l'aventure Nissan ; membre du *board* de Nissan ; responsable de la stratégie du produit, du design et des directeurs de programme ; depuis 2006 directeur général adjoint de Renault, directeur plan, produit, programmes.

Diffusion septembre 2008

Coût du travail : pour un new deal fiscal et social..... p. 60

Clotilde de Gastines et Claude Emmanuel Triomphe, *Site web Metis*
(www.metiseurope.eu), 09 février 2012

Coût du travail : pour un new deal fiscal et social

par Clotilde de Gastines, Claude Emmanuel Triomphe - 09 Février 2012

Alors que Renault inaugure aujourd'hui une usine *low cost* à Tanger, Metis publie la deuxième partie d'un entretien avec Patrick Pélata, ancien directeur général adjoint. Tour d'horizon sur ce qui fait souffrir le travail en France : un salaire net élevé, le décrochage de compétitivité de la France par rapport à l'Allemagne, et aussi le consensus politique qui protège la rente foncière. L'État, les grandes branches professionnelles, les entreprises et les syndicats doivent donc réfléchir à un « new deal sociétal » selon Patrick Pélata.

Ancien directeur général opérationnel de Renault, Patrick Pélata a participé au redressement de Nissan, à Tokyo, de 1999 à 2005 aux côtés de Carlos Ghosn. Début janvier, il recevait Metis pour un entretien à l'Atelier Renault sur les Champs Elysées. Il s'exprime ici en son nom personnel. Ses propos n'engagent aucunement Renault-Nissan.



Que pensez-vous de la crise de l'Europe et de la mise en cause de nos modèles sociaux ?

On dit toujours que l'État providence ne va pas bien, que le modèle européen est en crise, mais regardez les pays nordiques ! Ils profitent, comme l'Allemagne, d'un marché mondial ouvert, qui favorise la concurrence internationale et leurs exportations. C'est l'Europe du Sud qui va mal.

La France fait-elle partie de l'Europe du Sud ?

La France est intermédiaire, elle est de plus en plus dans l'Europe du Sud, à cause de la chute de sa compétitivité industrielle et du déficit commercial qui en découle.

Fondamentalement, la crise de l'euro vient du déséquilibre des balances des paiements. Celle de l'Europe du Nord est

positive, tandis que celle de l'Europe du Sud est négative. Les excédents de l'Europe du Nord finançaient les déficits du sud via des banques et des investisseurs privés. Mais cette source s'est tarie face au risque de non remboursement. La Grèce a eu des difficultés à se refinancer. L'Italie, le Portugal et l'Espagne posent problème.

Pourquoi l'écart s'est-il creusé entre la France et l'Allemagne selon vous ?

L'écart avec l'Allemagne, dans l'industrie, s'est creusé de façon dramatique à la fois dans la création de valeur ajoutée, dans les performances à l'exportation, dans les dépenses de R&D des entreprises et enfin dans les profits. L'écart entre l'excédent brut d'exploitation des entreprises industrielles françaises et allemandes s'est creusé de 14% en 10 ans. C'est difficile de s'en remettre. Résultat : en France, 4000 entreprises industrielles ont disparu entre 2002 et 2007, soit 15%, contre seulement 1300 en Allemagne, soit moins de 5%.

La cause première de cet écart est dans les taxes qui pèsent sur le travail, elles ont diminué fortement en Allemagne alors qu'elles augmentaient en France. Par conséquent le coût du travail dans l'industrie manufacturière en France est maintenant au niveau de l'Allemagne, voire au dessus selon certaines sources. Ensuite, les délocalisations ont été beaucoup plus fortes en Allemagne dès le milieu des années 90. Mais elles se sont faites dans l'industrie des composants de base. Comme sur le modèle japonais, les très grandes séries et les productions les moins complexes ont été localisées en Europe de l'Est puis en Chine, en Inde etc.. ce qui a permis de maintenir une très bonne compétitivité dans la conception et la fabrication de produits complexes à plus fort contenu technologique et donc de développer en Allemagne des activités à forte valeur ajoutée.

L'écart avec l'Allemagne est donc d'abord un écart de compétitivité. Avant l'Euro, ces écarts de compétitivité se réglaient en dévaluant la monnaie. C'est impossible avec la monnaie unique. Il faut donc d'autres solutions si l'on veut avoir des effets rapides à court terme sur l'emploi industriel.

Que pensez-vous du débat actuel sur la TVA sociale ?

Ce qu'il faut d'abord, c'est moins taxer le travail. La France est le pays d'Europe qui fait porter le plus de taxes au travail. Or, nous ne sommes plus dans les années 50-60, quand ces taxes ont été créées et quand il n'y avait pas de chômage. Aujourd'hui avec plus de 10% des actifs au chômage, la France manque de travail. Or taxer le travail plus que tous ses voisins, c'est faire fuir le travail ailleurs! Donc il faut réduire les taxes sur le travail. La question devient: comment?

La TVA sociale, est discutée depuis 2007 en France. Elle a été refusée, alors par N. Sarkozy qui la remet sur la table aujourd'hui. C'est un très mauvais nom. Il ne faut surtout pas de hausse généralisée de la TVA. On peut augmenter la TVA sur les biens manufacturés soumis à la concurrence internationale, mais il ne faut surtout pas l'augmenter sur les produits alimentaires et les services. Cela ponctionnerait beaucoup les revenus des ménages et pénaliserait les plus fragiles. De plus, la France est un gros producteur et exportateur de biens alimentaires, elle est compétitive, ce serait contre-productif.

Par contre, si je prends le cas d'un bien manufacturé comme la Clio. Elle peut être produite en France ou en Turquie. En Turquie, le coût de fabrication est 10% moins cher qu'en France. En général, la marge opérationnelle dans l'automobile est de 3-4%. Donc avec un coût supérieur de 10% en France, ça vous fait basculer dans le négatif. Si vous transférez une partie des charges sociales sur la TVA, vous allez augmenter le prix de la voiture pour tout le monde, des voitures importées en particulier, et vous allez diminuer le prix de fabrication des voitures fabriquées en France. C'est l'équivalent d'une dévaluation, c'est la seule chose que l'on soit capable de faire quand on a une monnaie commune, à laquelle on ne peut pas toucher. Certes, la dévaluation comme la hausse de la TVA réduisent le pouvoir d'achat, mais elles ont le mérite de redonner de la compétitivité au travail dans les secteurs exposés à la concurrence internationale.

Pour baisser les taxes sur le travail, si on ne veut pas toucher aux prestations sociales, il faut probablement un mix de hausse de la TVA et de hausse de la CSG, qui est l'impôt le plus homogène. Si on ne fait rien, la compétitivité de l'industrie va continuer à baisser et le déclin de l'emploi continuera jusqu'à l'irréparable.

Les syndicats craignent que la hausse de la TVA crée un effet d'aubaine : augmenter les prix, sans créer des emplois.

Évidemment, il faut trouver un accord entre l'État, les grandes branches professionnelles, les entreprises et les syndicats qui soit un deal compétitivité et emploi/ baisse des cotisations sociales/ hausse de la TVA et/ou de la CSG. Dans ce cas, les effets négatifs de la hausse de la TVA/CSG seront compensés au bout de quelques mois par des créations d'emplois.

Pensez-vous que les grandes entreprises françaises sont prêtes à ce nouveau deal sociétal ?

Oui, je le pense. Sur l'ensemble de l'automobile, 3 points de hausse de TVA, vous permettent d'effacer l'écart de charges sociales avec les pays d'Europe centrale. Pas le salaire net, mais les charges sociales. L'effet de levier est considérable et aucune entreprise ne peut y rester indifférente !

Comment ces choix se font-ils, concrètement ?

Quand Renault doit décider où va se faire une production, l'entreprise analyse le volume d'investissement, le coût complet du travail, les aides publiques et les coûts logistiques des différents scénarios. En France, vous avez déjà des actifs, l'investissement pour un nouveau projet est, en général, moindre que sur des sites nouveaux. Inversement, vous avez des coûts salariaux complets plus élevés. Vous ajoutez le coût des transports des pièces. Si les écarts sont faibles, vous choisissez le site où vous produisez déjà en France ou en Espagne. Et si les écarts sont énormes, soit vous ne faites pas le projet, soit vous localisez la production ailleurs. La nouvelle Twingo, par exemple ne pouvait se faire qu'en Slovaquie.

Pourquoi parler de coût et non de prix du travail ?

En France, le management a tendance à considérer que le travail est d'abord un coût. Vous ne trouvez cette attitude ni en

Allemagne, ni au Japon, ni en Corée. C'est logique parce que c'est vrai. Les taxes élevées qui pèsent sur le travail induisent cette attitude qui, au final, est malthusienne pour l'industrie française.

L'OCDE préconise de réduire les taxes sur les entreprises. Qu'en pensez-vous ?

Les emplois ne partent pas de France parce que les impôts sur les entreprises sont trop élevés. Il faut qu'il y ait des taxes sur les profits évidemment. On pourrait imposer moins les profits sous condition. Par exemple lorsqu'ils donnent lieu à des réinvestissements dans le pays.

Pourquoi le salaire net a-t-il plus monté en France qu'en Allemagne?

C'est difficile à comprendre. Les syndicats allemands ne sont pas moins efficaces que les syndicats français, au contraire, je dirais. Si on regarde un élément majeur du coût de la vie : le foncier, tout s'éclaire. Entre 2000 à 2010, le foncier français est monté de 80%. Le foncier allemand de 5%.

La rente foncière française fait monter le coût du travail en France et participe à la baisse de la compétitivité du pays. Le travail souffre du consensus politique qui protège la rente foncière. Le marché immobilier est toujours relativement restreint, donc les prix sont élevés. Les USA et le Royaume-Uni ont vécu la même hausse des prix, mais, avec la crise, il y a une correction significative à la baisse, mais pas en France ! Personne ne soulève ce tabou. Les syndicats devraient mettre ça en avant. C'est un handicap à la compétitivité auquel les forces productives du pays paient un lourd tribut.

En Allemagne, le prix du travail n'est-il pas plus bas grâce aux accords de modération salariale et aux réformes Hartz qui ont créé des millions de mini-jobs à 400€ ?

L'industrie automobile allemande a davantage recours à l'intérim, mais je ne pense pas que ce soit ce type d'emplois. Chez Volkswagen par exemple, la direction, en accord avec les syndicats, avait créé un atelier d'assemblage de la Touran au sein de l'usine de Wolfsburg, où les ouvriers étaient payés 20% de moins en échange de la décision de ne plus fabriquer cette voiture au Portugal. On peut appeler ça du dumping social, mais c'est aussi un deal emploi contre compétitivité. Ce serait intéressant de voir comment ces choses ont évolué depuis. Mais on est loin de ce que vous décrivez.

Le Japon a ce type d'emplois très peu payés. Les Pays-Bas, l'Allemagne, le Japon s'approchent du plein emploi avec ce type de petits emplois. C'est une question sociétale, éthique et économique assez difficile. Qu'est qui vaut mieux : un petit emploi pas très payé mais qui vous laisse le pied à l'étrier, ou le chômage ?

A propos de cet article

Auteur(s) : Clotilde de Gastines, Claude Emmanuel Triomphe

Mots clés : *coût du travail, new deal, Patrick Pélata, France, Europe, Renault, localisation, fiscalité, cotisations sociales, Clotilde de Gastines*