

**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
Aeva²
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 restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

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 rentabilité 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 rentabilité de temps à autre. Quand Georges Besse arrive chez Renault en 1985, il n'y a pas de résultats mensuels de la rentabilité, 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 gérait 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 démuné, 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 Pélata 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 inmanquablement 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 suit 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 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