

## Séminaire Managements 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 :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> avril 2011)

## L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN AU QUOTIDIEN : COOPÉRATION ET ACCULTURATION DES ÉQUIPES DE TERRAIN

par

### Jérôme DECROIX

Renault, ancien HEC

Ancien étudiant de la chaire Renault-École polytechnique-HEC  
"Management multiculturel et performances de l'entreprise"

### Benoît TOCCACIELI

Étudiant de l'École polytechnique

Ancien étudiant de la chaire Renault-École polytechnique-HEC  
"Management multiculturel et performances de l'entreprise"

### Ève CHIAPELLO

Professeur à HEC

Cotitulaire de la chaire Renault-École polytechnique-HEC  
"Management multiculturel et performances de l'entreprise"

### Éric GODELIER

Professeur à l'École polytechnique

Titulaire de la chaire Renault-École polytechnique-HEC  
"Management multiculturel et performances de l'entreprise"

Séance du 13 décembre 2010

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

## En bref

Depuis plus de dix ans, Renault et Nissan ont conclu une alliance destinée à améliorer leur compétitivité et leur visibilité. Privilégiée à une fusion, elle a été considérée comme un moyen de profiter des forces des deux partenaires tout en préservant leurs particularismes industriels, commerciaux ou organisationnels, pour faire converger les modèles et les outils tout en ménageant les cultures. Mais comment concilier au quotidien intégration et autonomie, changements et maintien des différences ? Les étudiants de la chaire Renault-École polytechnique-HEC étudient chaque année des relations de coopération entre équipes des deux constructeurs, et mettent ainsi en évidence le travail réalisé à tous les échelons pour intriquer les processus et trouver des synergies, ce qui s'apparente à une longue démarche d'acculturation.

*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 d'Éric GODELIER et d'Ève CHIAPELLO

**Éric GODELIER :** Cette séance est destinée à présenter un premier bilan de la chaire créée par Renault, l'École polytechnique et HEC, sur le thème Management multiculturel et performances de l'entreprise. Dans un premier temps, Ève Chiapello et moi-même évoquerons la façon dont les opérations d'alliance et de fusion sont analysées dans la littérature académique et montrerons comment notre propre démarche s'en différencie. Puis deux anciens élèves de la chaire présenteront les recherches qu'ils ont menées sur le terrain, à la fois chez Renault et chez Nissan.

### La littérature académique

**Ève CHIAPELLO :** Dans la littérature académique, les recherches sur les alliances et les fusions s'intéressent surtout aux questions de stratégie : le pourquoi de ces opérations, leur impact sur la création de valeur, sur les positions de marché, sur l'accès aux ressources, etc. Ces études sont généralement conduites à distance et portent sur un grand nombre de cas. Très peu de chercheurs étudient de façon qualitative et approfondie la manière dont les salariés d'un groupe sont touchés au quotidien par ce genre d'opération. Sur une cinquantaine d'études recensées, je n'en ai trouvé que deux adoptant cette approche.

La question culturelle est souvent abordée à travers les théories du chercheur néerlandais Geert Hofstede, qui datent déjà d'une trentaine d'années. Les chercheurs s'appuient sur les "scores" qu'il a établis pour chaque nationalité sur la base de quatre grandes dimensions. Ils calculent ensuite la "distance culturelle" existant entre deux nations, par exemple entre la France et le Japon. Plus cette distance est importante, plus la probabilité d'échec d'une fusion-acquisition leur semble élevée.

D'autres études s'intéressent particulièrement aux aspects institutionnels : règles de *corporate governance*, protections accordées aux investisseurs, etc. Parfois aussi, les comparaisons portent sur des opérations réalisées entre des pays de religions différentes, ou entre ceux qui relèvent de la *common law* et ceux qui appliquent un droit codifié. Lorsque les chercheurs poussent leurs investigations au sein de l'entreprise, ils se contentent souvent d'analyser la composition de l'équipe dirigeante. Dans tous les cas, c'est la dimension culturelle nationale qui est privilégiée.

**Éric GODELIER :** Ces approches sont généralement teintées d'ethnocentrisme. La notion de leadership, par exemple, fait souvent l'objet de travaux s'appuyant sur les catégories de Geert Hofstede. Or, au-delà du sens abstrait du terme *leader*, ce mot peut renvoyer à des réalités concrètes très différentes de celles que nous connaissons.

Autre écueil : la plupart de ces études sont réalisées à partir de questionnaires dont les résultats sont largement biaisés. Lorsque l'on pose des questions comme : « *Appréciez-vous le fait de travailler avec des Britanniques ?* » ou « *Le multiculturalisme vous paraît-il positif ?* », les réponses sont prévisibles.

Comme ces approches accordent énormément d'importance à la quantification et que l'on ne peut quantifier que le formel, elles aboutissent à une forme d'essentialisme selon lequel les manifestations d'une culture permettent de comprendre cette culture. Or, tous les travaux sérieux d'anthropologie et de sociologie montrent qu'il existe une large place pour l'inconscient ou la dimension collective entre les manifestations d'une culture et leurs origines.

Enfin, la plupart de ces travaux sont fondés sur des observations non participantes, ce qui conduit à des résultats non seulement superficiels mais marqués par des effets de miroir : les milieux académiques travaillent à partir des catégories des praticiens, et les uns et les autres aboutissent à des résultats similaires. Tout le monde est satisfait, mais ce n'est pas de cette façon que l'on peut vraiment connaître les pratiques culturelles au quotidien.

## **Le management de la multiculturalité**

Lors des opérations de fusion-acquisition, l'une des obsessions récurrentes du management porte sur la façon d'« *intégrer les cultures d'origine dans une culture commune* ». L'impératif de *convergence* est constamment rappelé, même si l'on ne voit pas clairement vers quoi il s'agit de converger ou ce que l'on entend par *culture commune* ou *valeurs partagées*.

Les phénomènes de conflit ou de domination entre acteurs et entre institutions sont généralement occultés. Lorsque les tensions deviennent patentes, elles sont censées pouvoir être résolues par des outils faisant appel à la rationalité : comités interculturels, comités techniques pour faire converger les outils de gestion... Des *social events* sont également organisés, comme si le fait de manger des merguez ensemble suffisait à rendre les gens "culturellement compatibles" !

Ce genre d'approche dénote une vision essentiellement psychosociologique des phénomènes culturels. La culture est censée se construire par adhésion à des valeurs, et le simple fait de se parler doit conduire les gens à développer une culture commune. On ignore ainsi ce qui constitue le b.a.-ba de l'anthropologie depuis le XIX<sup>e</sup> siècle : la prise en compte des éléments inconscients et immatériels de la culture. Seules les valeurs sont prises en compte, et encore s'agit-il le plus souvent uniquement des valeurs positives. En arrière-plan, on peut aussi deviner une vision libérale relevant du politiquement correct, celle d'une société en réseau fondée sur l'adhésion et le partage. En cas d'échec, c'est la responsabilité des individus qui est engagée, et non celle des organisations ou de leurs dirigeants.

### **Une approche différente**

Notre approche est très différente de celles que nous venons de décrire. Nous refusons le statut "ontologique" de la culture. Que ce soit chez les praticiens ou dans les milieux académiques, on parle volontiers de culture nationale ou de culture d'entreprise. Pour nous, l'important n'est pas d'affirmer l'existence d'un fait culturel mais de réfléchir à ce qui le constitue, la façon dont il s'est construit historiquement et la communauté qu'il définit.

#### *Quatre dimensions*

La culture est tout d'abord le résultat d'un processus d'accumulation historique et social : on ne peut pas la décrire ni l'analyser si on ne la replace pas dans une perspective de long terme.

Elle se présente par ailleurs comme un système composé d'éléments matériels et immatériels, de valeurs, d'institutions, d'acteurs.

Parmi les valeurs culturelles, on trouve des normes d'intégration mais aussi des normes d'exclusion, qui conduisent parfois à des phénomènes de coopération mais aussi de conflit. L'opposition entre ingénieurs et commerciaux, ou encore entre directeurs des ressources humaines et directeurs financiers, s'observe dans tous les pays du monde, quelle que soit la culture nationale.

La dernière dimension fondamentale de la culture est que, par définition, elle est collective et inconsciente : nous sommes le produit d'une culture, mais nous ne sommes pas conscients de l'influence que cette culture exerce sur nous. C'est seulement à travers un regard extérieur que nous pouvons nous en rendre compte. Par ailleurs, chaque communauté déterminant sa propre culture, et chacun de nous appartenant à plusieurs communautés (professionnelle, sexuelle, sociale...), nous avons des références culturelles multiples.

## *Une méthode*

Notre méthode se définit d'abord par le niveau d'analyse que nous retenons : nous ne nous intéressons pas aux approches globales comme celles de Geert Hofstede, mais à la réalité concrète que vivent au quotidien les équipes chargées de faire converger les pratiques entre les entreprises alliées ou fusionnées.

Nous mobilisons pour cela les méthodes de l'ethnographie classique, c'est-à-dire une approche par les activités des membres et l'organisation, les outils et les problèmes de gestion plutôt que par des études positivistes quantitatives.

Par ailleurs, nous intervenons sous la forme de recherche-action, c'est-à-dire de coconstruction des problématiques et des objets de recherche avec les acteurs de terrain.

Enfin, nous veillons à replacer dans une perspective historique et institutionnelle tous les faits observés, quitte à devoir étudier des épisodes qui remontent à 20, 30 ou 50 ans (lancement de produits, création d'entreprises, conflits) et expliquent l'apparition au sein de l'entreprise d'un certain nombre de valeurs et de communautés.

### **Un contexte favorable**

Étudier ces phénomènes dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan est particulièrement intéressant car, en matière culturelle, Carlos Ghosn et son équipe ont fait preuve d'un volontarisme tout à fait hétérodoxe. Leur objectif était de laisser les deux entreprises se rapprocher à leur propre rythme et en conservant leur propre culture nationale ou professionnelle.

Cette ambition s'est heurtée à la contradiction entre le discours officiel et les urgences pesant sur les acteurs de terrain, à la limitation des moyens alloués, ou encore aux divergences d'intérêt entre les acteurs de l'entreprise et ses actionnaires. Pour un PDG, il est difficile de convaincre les actionnaires de patienter quinze ans pour bénéficier pleinement des résultats d'une fusion. Or, la mise en place de procédures plus rapides risque d'entraîner un retour à l'impérialisme d'une culture sur l'autre. C'est ce qui s'est produit lors de l'opération Daimler-Chrysler, qui a commencé avec des déclarations du type : « *Les Allemands et les Américains sont faits pour s'entendre* » et s'est terminée par la dénonciation de « *l'intolérable impérialisme allemand* » ou de « *la rigidité des Européens, un scandale absolu dans le capitalisme moderne* ».

**Ève CHIAPELLO** : Le volontarisme de Renault-Nissan en matière culturelle offre cependant un cadre très favorable à notre approche, qui suppose de mener les recherches au plus près des équipes de terrain. Si nous étions dans un contexte de prise de pouvoir d'une entreprise sur l'autre, les tensions et les conflits qui se produiraient dans les services seraient peu propices à ce que les chercheurs pénètrent dans l'entreprise. En l'occurrence, non seulement la présence des chercheurs est tolérée, mais elle est souhaitée pour accompagner et faciliter le processus d'acculturation.

### **Partir des outils de gestion**

Chacun de nos projets de recherche part d'une demande de la direction générale de Renault. Quel que soit le sujet, nous faisons en sorte de l'étudier à travers un outil ou un dispositif formel de gestion. Pour évaluer la convergence des processus de développement de nouveaux véhicules, par exemple, nous étudierons les procédures de passage de jalon avant la production. Si le sujet porte sur les équipes de vente, nous pourrions analyser les systèmes de rémunération ou les tableaux de bord. S'il s'agit des méthodologies d'achat, nous pourrions observer le fonctionnement des comités formels réunissant des membres des deux entreprises.

## *Guider et protéger les jeunes chercheurs*

Le fait de nous focaliser sur des dispositifs formels présente plusieurs avantages.

Cette méthode aide les jeunes chercheurs, qui pourraient se perdre dans la complexité d'organisations aussi vastes, à se concentrer sur des éléments bien circonscrits, par exemple les tests mécaniques que subissent les aciers dans l'une et l'autre entreprises.

De plus, bien qu'il s'agisse de dispositifs formels et donc visibles, la plupart des acteurs de l'entreprise n'y prêtent guère attention : ils sont tenus pour acquis. Chez Nissan, un vendeur s'appelle un *car life adviser*, et il est donc censé conseiller le client pendant toute la durée de vie de la voiture : c'est écrit sur sa carte de visite, mais plus personne n'y prête garde. Chez Renault, un vendeur s'appelle simplement un vendeur, et cette différence mérite qu'on s'y attache, même si la signification de la formule est devenue inconsciente chez Nissan.

S'intéresser aux outils a également l'avantage de ne pas être dangereux. Une entreprise engagée dans une opération de fusion-acquisition connaît de fortes tensions, et il peut être précieux pour des étudiants d'avoir choisi un sujet de recherche apparemment anodin.

## *L'insertion d'un outil dans l'organisation*

Une fois choisi l'outil de gestion ou le dispositif formel qui fera l'objet de l'enquête, on commence par étudier les réseaux d'outils dans lesquels il s'insère. S'il s'agit d'un comité qui rassemble tous les deux mois des représentants de Renault et Nissan, par exemple, on cherche à savoir quels sont les liens, mêmes formels ou techniques, qu'entretient ce comité avec d'autres instances des deux entreprises, ou encore d'où viennent les chiffres qui lui sont communiqués.

À propos d'une comparaison entre le technocentre français et le technocentre indien de Renault, nous nous sommes intéressés à la *e-place* qui permettait de coordonner les équipes indiennes et françaises. Des disputes éclataient continuellement à propos de l'un des indicateurs, jusqu'à ce que nous comprenions que cet indicateur était pris en compte pour le calcul de la rémunération des Indiens, alors qu'il n'avait aucun impact sur la rémunération des Français. Ceci a permis d'écarter l'explication jusqu'alors invoquée, selon laquelle les Indiens avaient « *un caractère négociateur* ».

## *Le même et l'autre*

Nous cherchons également à comparer les groupes d'acteurs liés à l'outil étudié au sein de chacune des deux entreprises. Dans certains cas, ces acteurs ont le même titre mais leur expertise, leur formation ou leur carrière peuvent être très différentes, et ils ne pèsent pas toujours du même poids au sein de leur entreprise respective.

Inversement, une division différente du travail peut conduire à ce qu'une même tâche soit accomplie par des acteurs très différents. Une de nos recherches a porté sur les tentatives de développement de moteurs en commun. Les étudiants ont découvert que chez Nissan, l'acteur le plus important est le chef de projet chargé de piloter le développement du premier véhicule qui sera équipé du futur moteur, tandis que chez Renault, l'acteur stratégique est le chef de projet moteur. La configuration des deux groupes n'est pas la même, ce qui rend problématique le projet de faire converger les deux organisations.

## *L'approche historique*

Nous étudions aussi l'histoire de l'outil ou du thème ciblé. Des étudiants qui travaillaient sur le management du risque ont ainsi commencé par faire l'histoire de ce thème au sein de l'entreprise : d'où venait le concept, à quel moment il était apparu, par quels acteurs il était porté, etc. Cela leur a permis de comprendre que la notion d'ERM (*Enterprise risk management*) recouvrait des réalités très différentes chez Renault et chez Nissan.

## EXPOSÉ de Jérôme DECROIX

Je fais partie de la première promotion de la chaire, en 2008. Avec mon camarade Alexis Gauvin, j'ai comparé la relation fournisseurs chez Renault et chez Nissan sur le périmètre du calculateur du système d'injection diesel.

L'une des premières et des plus importantes formes de synergie instaurées par l'alliance entre Renault et Nissan est le dispositif RNPO (*Renault-Nissan Purchasing Organization*), dont le but est de mettre en commun tous les achats et de réaliser ainsi des économies d'échelle. Les deux firmes se sont dotées d'indicateurs communs d'évaluation des fournisseurs, portant sur la qualité, le coût, le développement, la capacité du fournisseur à livrer et le management. Pourtant, à travers l'analyse des dossiers d'achats et les entretiens que nous avons menés dans chaque firme avec des acheteurs et des ingénieurs, nous avons constaté de grandes différences entre les deux firmes dans leurs relations avec les fournisseurs.

### Les différences

Chez Renault, nous avons observé une plus grande sensibilité aux coûts, notamment de la part des ingénieurs. La notion de compromis technico-économiques est revenue au moins une centaine de fois au cours de nos entretiens chez Renault, et le dialogue entre ingénieurs et acheteurs sur cette question était beaucoup plus développé que chez Nissan. Autre particularité, le dossier de spécifications techniques de Nissan ne représentait qu'une quinzaine de pages, contre une centaine chez Renault. Enfin et surtout, les choix technologiques s'avéraient assez différents pour un même composant.

### Les explications

Nous avons alors identifié un certain nombre d'explications à ces différences de pratiques.

#### *Prix des pièces et coût de développement*

La structure des gammes des deux constructeurs est assez différente. Chez Renault, il existe 13 modèles différents (en excluant les versions break ou encore coupé sport), contre 53 chez Nissan (en incluant la marque Infinity). Le poids relatif du coût de développement est plus important chez Nissan, et celui de la pièce en coût variable plus important chez Renault. Les deux entreprises font donc porter leurs principaux efforts de réduction des coûts sur des domaines différents. Nissan préfère conserver les mêmes fournisseurs sur une longue durée afin de capitaliser sur les développements précédents, alors que Renault cherche à faire jouer la concurrence entre fournisseurs pour réduire le coût des pièces.

#### *Proximité avec les fournisseurs*

Pour le calculateur du système d'injection diesel, Nissan fait appel depuis une quarantaine d'années au même fournisseur. Ce dernier appartenait au *keiretsu* Nissan jusqu'à son démantèlement dans le cadre de l'alliance avec Renault. En raison de cette longue familiarité, une grande partie du savoir technique est détenue par le fournisseur, d'où le fait que les ingénieurs mentionnent assez peu de spécifications dans les dossiers techniques. En contrepartie, la capacité de Nissan à lancer des appels d'offres pour faire jouer la concurrence est relativement limitée.

#### *Rapports de forces entre ingénierie et achats*

Le rapport de forces entre ingénierie et achats est très différent d'une entreprise à l'autre. Chez Renault, le taux d'intégration, c'est-à-dire la part de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires, est passé de 48 % en 1956 à 26 % en 1987. Les fournisseurs jouent donc un rôle

important dans la création de valeur, d'autant que, avec les difficultés financières des années 1980, Renault a exercé un contrôle beaucoup plus poussé sur les prix.

Chez Nissan, au contraire, le rapport de force joue en faveur de l'ingénierie. La marque est tournée vers la technologie et la performance technique, alors que le constructeur français s'est positionné sur le marché des "voitures à vivre", de moyenne gamme, avec un très bon rapport qualité/prix. Sur le plan historique, les grèves de 1953 ont abouti, chez Nissan, à la prise de pouvoir d'un syndicat collaboratif de l'ingénierie.

Autre particularité, le département qualité de Nissan est très indépendant, alors que chez Renault, il est directement rattaché aux achats, ce qui renforce le poids de ces derniers.

Enfin, la grande majorité des acheteurs de Renault ont une formation d'ingénieur, alors que chez Nissan, les acheteurs sont de jeunes diplômés qui peuvent avoir fait des études d'économie ou même d'histoire, ce qui a certainement un impact sur leur capacité à discuter avec des ingénieurs au sein d'entités communes.

### **Des pistes de rapprochement**

Malgré ces différences liées à la structure de gamme ou aux relations historiques entre Nissan et ses fournisseurs, on peut observer des pistes de rapprochement entre les processus d'achats des deux firmes. En effet, toutes deux utilisent de plus en plus l'indicateur TCO (*Total cost of ownership*), qui prend en compte à la fois le coût de revient de la voiture et son coût d'entretien. Cet indicateur se fonde sur des critères de qualité mais aussi de technologie (la qualité étant meilleure avec une technologie de plus haut niveau), combinant ainsi les visions qui distinguaient les deux constructeurs jusqu'ici. Nissan et Renault utilisent également de plus en plus l'indicateur N-Value, qui cote les différents pays en fonction des réductions de coût liées aux prix de la main-d'œuvre, dans un objectif de relocalisation. L'utilisation de ces indicateurs communs est un facteur de convergence pour les décisions de *sourcing* des deux constructeurs.

## **EXPOSÉ de Benoit TOCCACIELI**

Je fais partie de la plus récente promotion de la chaire, et j'ai effectué un stage au Japon entre le mois d'avril et le mois d'août de cette année. L'étude à laquelle j'ai participé portait sur le choix des aciers pour la fabrication des vilebrequins.

Au moment de l'étude, la direction de Renault avait donné des consignes sur la recherche de synergies avec Nissan. Dans le domaine où nous intervenions, la principale piste de synergie consistait à mettre en commun les matériaux, en particulier pour les pièces invisibles pour le client, comme le vilebrequin.

Nous avons découvert qu'en réalité, on ne choisit pas un matériau simplement parce qu'il est moins cher ou de meilleure qualité qu'un autre. Beaucoup d'autres critères entrent en ligne de compte, notamment l'organisation interne de l'entreprise, la répartition des responsabilités ou encore les relations du constructeur avec ses fournisseurs. De fait, la convergence des deux départements vers le même matériau pour la fabrication des vilebrequins s'avérait très difficile.

### **Organisation et compétences**

Chez Renault, le département est structuré par grands matériaux (métaux, plastiques, huiles et lubrifiants...) avec des sous-catégories (aciers longs, aciers plats...) et un spécialiste pour chacune de ces sous-catégories.

Chez Nissan, il existe trois grands services au sein du département : administration, recherche amont et développement, application aux projets de véhicules. Lorsque le design a besoin d'un matériau présentant des caractéristiques données, de multiples échanges horizontaux ont lieu, par exemple, entre les spécialistes des aciers longs des équipes de recherche et ceux des équipes projets. Ce type d'organisation a été choisi pour donner plus de poids à la recherche, car les projets sont en effet toujours susceptibles de monopoliser l'ensemble des ressources. Les redondances entre recherche et projets et la forte présence d'une communication horizontale produisent, chez Nissan, une organisation "organique" et très flexible, alors que chez Renault, la spécialisation des compétences et la structure hiérarchique conduisent à une organisation plutôt "mécanique", adaptée surtout aux travaux d'expertise.

Enfin, plus de deux tiers des effectifs de l'ingénierie matériaux Renault sont des techniciens, et un tiers seulement des ingénieurs, ce qui correspond à une organisation tournée vers l'expertise. Chez Nissan, on trouve au contraire une majorité d'ingénieurs et très peu de techniciens : les travaux d'expertise se font en dehors de l'ingénierie des matériaux.

### **L'homologue introuvable**

L'un de nos interlocuteurs chez Renault nous a parlé de son homologue chez Nissan, censé être comme lui un technicien spécialiste des aciers longs. En arrivant au Japon, nous avons découvert que celui qu'il appelait son homologue avait trente ans de plus que lui et qu'il était ingénieur. Il avait passé une partie de sa carrière dans les *process*, puis les achats, et avait travaillé à l'étranger. Il consacrait la plus grande partie de son temps à la R&D, alors que le technicien français s'occupait surtout de problèmes rencontrés en usine. Ces deux personnes, qui travaillaient toutes les deux sur les matériaux et se considéraient comme homologues, avaient en réalité des responsabilités et des champs d'intervention très différents.

Le cas s'est présenté plusieurs fois. Certains de nos interlocuteurs de chez Renault nous disaient : « *Puisque vous allez chez Nissan, ce serait bien que vous m'aidiez à identifier mon homologue : cela me simplifierait la tâche.* » En général, leurs espoirs étaient déçus et l'homologue en question était introuvable.

### **La validation des fournisseurs**

Nissan dispose de ses propres forges et se fournit directement auprès des aciéristes, alors que Renault passe par des fournisseurs de rang 2 et se procure des pièces déjà forgées. Pourtant, l'expert de Renault nous paraissait beaucoup plus expérimenté en validation des aciéristes que celui de Nissan. Ce paradoxe s'explique, entre autres, par l'histoire des relations fournisseurs chez Nissan.

Depuis les années 1950, Nissan avait un seul fournisseur pour les aciers longs, Daido Steel. À la fin de cette décennie, l'un des membres de la direction de Nissan a pris la tête de Daido, et les deux entreprises sont devenues tellement proches que Nissan n'avait plus aucun intérêt à valider de nouveaux aciéristes. En contrepartie, le constructeur n'a pas développé beaucoup de compétences dans ce domaine. Lorsqu'il s'avérait malgré tout nécessaire de valider de nouveaux aciéristes, il demandait conseil à Daido.

De son côté, Renault a disposé de ses propres forges jusqu'à la fin des années 1980. Il traitait alors directement avec les aciéristes et les mettait en concurrence, ce qui lui a permis de développer une bonne compétence en validation de fournisseurs. Cette compétence a été capitalisée jusqu'à ce jour, d'autant que l'ingénierie matériaux de Renault assure un rôle important d'expertise. En cas de problème de fabrication, elle sait identifier précisément d'où vient le problème, y compris s'il est lié à la qualité du matériau.

Le rôle des acteurs impliqués dans la relation fournisseur se ressent de ces différences. Chez Nissan, ils font du codéveloppement. Chez Renault, ils sont plutôt dans une posture de contrôle : « *Cet acier est-il vraiment de bonne qualité ? Vaut-il vraiment le prix demandé ?* »

## Conclusion

À l'issue de notre étude, nous avons conseillé à nos interlocuteurs de Nissan et de Renault d'éviter de se considérer comme des "miroirs" les uns des autres, et d'essayer plutôt de comprendre les spécificités de chaque système. Pour cela, leurs échanges doivent porter sur des questions plus larges que les seules questions techniques. Comprendre leurs différences respectives leur permettrait aussi de mutualiser leurs compétences, lorsqu'elles sont complémentaires.

## DÉBAT

### Les panels RNPO

**Un intervenant :** *Dans sa communication, Renault indique que RNPO assure 70 à 80 % des achats des deux firmes. Mais s'agit-il d'une mise en commun des fournisseurs ou des pièces achetées ?*

**Jérôme Decroix :** L'ensemble des achats passe par RNPO, mais les panels de fournisseurs, validés par les deux firmes, sont constitués d'acteurs historiquement rattachés à chacune d'elles. Le panel est donc commun, mais les fournisseurs ne le sont pas toujours. Pour que les pièces deviennent communes, il faut que deux projets commencent en même temps dans les deux firmes et qu'elles se mettent d'accord pour développer les pièces au même moment. Ceci se produit de plus en plus souvent. La mise en commun est probablement plus facile pour des pièces plus standards que le composant très spécifique que nous avons étudié.

**Ève Chiapello :** Si la mise en commun est relativement lente, c'est que le choix a été fait de laisser les acteurs se coordonner progressivement.

**Int. :** *Cette lenteur ne s'explique-t-elle pas aussi par des orientations stratégiques différentes ? Le partage des plateformes entre Renault et Nissan n'a pas été une promenade de santé...*

**J. D. :** Ces orientations différentes sont partiellement assumées, car chacune des deux firmes conçoit des véhicules destinés à des marchés différents. Il faut beaucoup d'énergie pour mettre en commun des pièces qui ne sont pas destinées aux mêmes clients.

### La bureaucratie efficace

**Int. :** *J'ai effectué presque toute ma carrière chez Renault et j'ai suivi de près l'alliance Renault-Nissan, l'alliance Renault-Volvo et la coopération avec General Motors. J'ai été frappé par l'importance des malentendus en matière de langage. Quand les représentants de General Motors parlaient d'essais de freinage, ils pensaient à tout autre chose que nous. Quant à la notion de cadre, elle est parfaitement incompréhensible pour des Japonais. Ces difficultés de compréhension sont largement occultées ou inconscientes.*

*J'en ai tiré la conclusion que dans toute opération de fusion ou d'alliance, il est indispensable de veiller à l'aspect linguistique des interactions et de consacrer beaucoup de temps à définir les termes que l'on emploie et à rédiger des textes explicites au lieu de se contenter de diaporamas.*

*Ceux qui ont participé à la coopération entre General Motors et Renault avaient trouvé une formule très parlante pour désigner cette obligation de tout écrire. Ils parlaient de "bureaucratie efficace", au sens où ces procédures sont forcément plus lourdes que les processus habituels, mais indispensables pour éviter les malentendus.*

**J. D. :** Historiquement, chez Renault, il y a toujours des réunions hebdomadaires entre ingénieurs et acheteurs. Ces groupes de travail, appelés groupes support fonction amont, offrent l'occasion à ces deux types d'acteurs de dialoguer de façon approfondie, ce qui permet

d'éviter la dichotomie classique entre ingénieurs et acheteurs. Cette pratique a été importée chez Nissan. Des réunions régulières ont également été instaurées entre acheteurs de Renault et acheteurs de Nissan, ainsi qu'entre ingénieurs de Renault et ingénieurs de Nissan.

Je partage votre avis sur la nécessité de formaliser les comptes rendus des réunions. Renault vend des moteurs et des boîtes de vitesse à Nissan mais aussi à General Motors, Suzuki et à d'autres constructeurs. J'ai constaté que les réunions entre Renault et Nissan sur ces questions ne faisaient pas toujours l'objet d'un compte rendu, contrairement aux réunions avec les autres clients, parce que « *Si on a un problème avec Nissan, on trouvera bien une solution puisque nous sommes partenaires.* » Mais de fait, cette absence de comptes rendus provoque souvent des malentendus.

### La restitution

**Int. :** *Avez-vous eu l'occasion de restituer les résultats de vos recherches aux acteurs de terrain ?*

**Benoît Toccaceli :** Chez Nissan, nous avons malheureusement dû présenter la restitution avant d'avoir pu tirer parti de toutes nos observations. Chez Renault, en revanche, nous avons pu revenir deux mois après la fin du stage et exposer nos conclusions, qui ont donné lieu à un débat approfondi.

**J. D. :** Le débat qui a suivi la présentation de nos résultats était également intéressant, car dans notre exposé, nous insistions sur les différences culturelles, alors que le service des achats avait le sentiment d'aller vers toujours plus de convergence.

**É. G. :** C'est une des difficultés de notre démarche. Structurellement, notre méthodologie nous conduit à souligner les différences plutôt que les convergences. Ce n'est pas toujours facile à admettre pour les acteurs concernés, car ils ont l'impression que nous leur adressons des reproches du type : « *Vous n'utilisez pas les mêmes critères d'évaluation des fournisseurs, alors que vous êtes censés le faire.* » C'est la raison pour laquelle nous cherchons toujours à présenter ces différences dans le cadre d'un système technique qui les rend plus compréhensibles et donc plus faciles à accepter.

L'un des intérêts de cette chaire est de permettre à des étudiants de passer du temps dans les deux structures et de contribuer ainsi à renforcer leur intelligibilité mutuelle. Les acteurs de terrain n'ont en général qu'une heure par mois à consacrer à leur homologue (également appelé *window person*), ce qui n'est pas suffisant pour prendre conscience de ces différences.

### La convergence, contrainte ou opportunité ?

**Int. :** *Les équipes de terrain ont-elles réellement intégré les objectifs de synergie ou ces derniers sont-ils vécus comme une contrainte imposée de l'extérieur ?*

**B. T. :** Chez Nissan, il existe un responsable pour toutes les synergies matériaux, qui consacre à ce sujet une demi-journée par mois. Un deuxième responsable, plus spécialisé, y passe environ une demi-journée par semaine. Tous deux répartissent les tâches entre les différents membres de l'équipe, ingénieurs et techniciens, qui y consacrent une demi-journée par semaine. Ces derniers semblent percevoir ces tâches comme contraignantes et plutôt ennuyeuses.

Chez Renault, le responsable des synergies pour les matériaux s'occupe de ce sujet pendant une demi-journée par semaine et le prend très à cœur. Il répartit le travail entre les différents ingénieurs et techniciens, qui consacrent à cette tâche également une demi-journée par semaine. Mais ces derniers la considèrent plutôt comme une contrainte, non seulement à cause du barrage linguistique mais aussi du fait qu'ils ne voient pas grand-chose aboutir et ont un peu le sentiment de perdre leur temps.

## Quelle coopération ?

**Int. :** *Malgré le titre de la conférence, vous avez développé surtout la comparaison entre les deux types d'organisation, et assez peu les aspects de coopération. Pouvez-vous nous en dire davantage, par exemple sur le fonctionnement des comités de convergence ? Avez-vous réellement observé des phénomènes d'acculturation ?*

**B. T. :** Les sujets de recherche étant définis par la direction de Renault, ils portent en général sur des cas où la coopération ne fonctionne pas très bien. Nous avons observé, par exemple, que les échanges par visioconférence entre experts étaient difficiles en raison de la barrière linguistique. Ils permettent cependant de lancer des discussions, qui peuvent ensuite être approfondies par mail. Cela dit, l'acculturation ne devient possible qu'une fois que chacun a compris quels étaient les objectifs de l'autre. Dans le secteur où nous avons travaillé, notre intervention a justement permis aux deux équipes de comprendre que tant qu'elles n'avaient pas d'objectifs communs ni une vision partagée de ce que pouvait être la convergence, il y avait peu de chances qu'elles avancent dans la même direction.

**J. D. :** J'ai pu constater une nette amélioration à partir du moment où la direction a décidé d'envoyer deux personnes des achats Renault vers les achats Nissan. Ce sont ces deux expatriés, déjà habitués aux comités de discussion entre ingénieurs et acheteurs chez Renault, qui ont réellement fait vivre le dispositif similaire mis en place chez Nissan.

## Sortir des théories de Hofstede ?

**Int. :** *À travers les différentes études menées dans le cadre de la chaire, existe-t-il une perspective de sortir des théories de Geert Hofstede ?*

**É. G. :** Ces théories présentent un intérêt majeur, la démonstration que la culture est faite de diversité plus que d'homogénéité. Malheureusement, elles ont dérivé en une sorte d'essentialisme un peu sectaire. On ne peut pas se satisfaire de l'idée que l'apparence des pratiques culturelles expliquerait leur fondement, et se contenter d'affirmer que la France, par exemple, est un pays plus hiérarchisé que d'autres, ou que certains peuples seraient plus polis que d'autres. Les règles de politesse existent partout, mais on n'est pas partout poli de la même façon. La représentation de la rigidité japonaise ne résiste pas à l'analyse lorsqu'on est amené à fréquenter des Japonais dans des relations privées. Il faut prendre le temps d'analyser la nature des relations, leur contenu, les légitimités sociales et politiques, tout ceci permettant d'expliquer les situations rencontrées. Les disciples de Geert Hofstede ne se préoccupent pas de le faire.

Il y a quelques années, des responsables de Renault se sentaient complexés parce que leurs homologues de chez Nissan atteignaient systématiquement 100 % des objectifs de délais : « *Nous sommes des Latins ; nous n'y arriverons jamais.* » L'étude menée par nos élèves a révélé que, lorsque les Japonais se rendaient compte qu'ils n'arriveraient pas à tenir le délai, ils n'hésitaient pas à changer la date et à s'accorder quinze jours supplémentaires. En d'autres termes, ils trichaient avec leurs propres règles. En n'allant pas au-delà des apparences, on risque de se tromper complètement sur la réalité des choses. Malheureusement, les budgets du CNRS permettent de moins en moins de passer du temps sur le terrain, et le risque est grand de se contenter d'approches très superficielles.

Présentation des orateurs :

Ève Chiapello : ses travaux de recherche portent sur la sociologie de la comptabilité et des outils de gestion, ainsi que sur l'histoire du management en relation avec les mouvements sociaux critiques de l'entreprise ; elle a publié de nombreux articles dans notamment *Sociologie du Travail*, *Critical Perspectives on Accounting* et *Accounting, Organizations and Society* ; elle est également l'auteur avec Luc Boltanski d'*Artistes versus Managers* (Éditions Métailié, 1998) et de *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* (Gallimard, 1999) ouvrage qui a été traduit en allemand, anglais, espagnol et portugais ; elle est membre du comité de rédaction de *Sociologie du Travail*.

Jérôme Decroix : Renault, ancien HEC ; ancien étudiant de la chaire Renault-École polytechnique-HEC “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) ; en 2009, il a publié dans la revue américaine *Entreprise and Society*, un dossier sur les relations entre l’histoire et le management.

Benoit Toccaceli : est étudiant en Master 2 de Management de l’Innovation à l’École polytechnique, et travaille en alternance dans le département des études avancées de Renault ; dans le cadre de la chaire Renault-Polytechnique-HEC, il a effectué une étude de management multiculturel pour l’Alliance Renault-Nissan d’avril à août 2010.

Diffusion avril 2011