

# Vigilances

La lettre du



N°5 : juin - juillet 2002

## Le paradoxe de la réforme

Réformer quand l'économie plonge est difficile. Réformer quand l'économie rebondit l'est tout autant. D'où, sous des prétextes changeants, le danger perpétuel d'inaction motivée.

Dans le premier cas, c'est-à-dire quand la crise s'aggrave, les gens sont tellement inquiets qu'ils en arrivent à souhaiter **des changements profonds**. Mais les gouvernements pusillanimes hésitent à agir. Sachant que l'absence de croissance ne permettra pas de donner aux uns sans prendre aux autres, ils craignent que la bonne volonté de l'opinion soit illusoire et ne résiste pas à la mise à bas de certains avantages acquis.

Dans le second cas, quand l'activité repart, les marges de manœuvre réapparaissent dans la mesure où la richesse à répartir s'accroît. Mais les gens, du même coup, deviennent moins inquiets et se mettent à espérer que des médecines douces remplaceront agréablement les actes chirurgicaux. Les gouvernements, avides de popularité, trouvent ainsi **de nouveaux motifs à l'inaction** qui est leur penchant naturel.

Sous le magistère Balladur, la France a connu **un immobilisme du premier type**. La plupart des gens étaient convaincus qu'ils ne vivaient pas une simple crise mais devaient faire face à **une véritable mutation**. Ils étaient prêts à accepter des sacrifices à condition que chacun en ait sa juste part et qu'aucune catégorie ne puisse se sentir grugée. Hélas, le Premier ministre, au lieu de parier sur le courage de ses concitoyens, a cru habile d'en faire le moins possible.

Sous la houlette de Jospin, **l'immobilisme a été du second type**. Le Premier ministre a gaspillé les faibles marges de manœuvre que la conjoncture lui accordait. Entravé par la cohabitation et soucieux d'arbitrer entre les différentes factions de sa majorité « plurielle », il a fini par perdre de vue les vrais besoins de la société civile.

Aujourd'hui, **les conditions paraissent plus favorables**. L'expansion économique n'est pas mirobolante mais a tendance à s'accroître. La cohabitation n'est plus. Et l'existence d'un parti majoritaire devrait permettre à Jean-Pierre Raffarin de ne pas s'enliser dans des tractations stériles. Encore faut-il, bien sur, que **sa volonté de réforme** soit réelle et qu'il choisisse des méthodes appropriées.

En ce qui concerne les méthodes, notre Club a tenu à apporter sa contribution à la réflexion civique. Nous avons édité un cahier spécial, intitulé **Démocratie et participation : pour une révolution des méthodes**, et l'avons adressé en priorité aux personnalités de tous bords qui nous semblaient les plus susceptibles d'exercer une influence immédiate dans le contexte actuel. Dès maintenant, tous ceux qui en feront la demande pourront recevoir ce cahier et nous adresser leurs remarques sur le site [www.clubdesvigilants.com](http://www.clubdesvigilants.com).

En attendant, nous tenons à rester ouverts à d'autres thèmes et, pour **Vigilances** n°5, avons demandé à Louis Schweitzer, président de Renault, d'élaborer un dossier faisant part de son expérience sur la façon dont les grandes entreprises peuvent utilement s'inscrire dans le cadre de **la planétarisation des marchés**. Les succès remportés par le groupe binational Renault-Nissan ne peuvent évidemment que nous inciter à prêter une extrême attention aux propos de cet atypique patron.

Marc Ullmann

---

## Sommaire

**Alertes** : pages 2

**Grandes entreprises et mondialisation** : pages 5 à 9

**Risques et chances** : page 3 & 4

**Lu, vu, entendu** : page 10 & 11

© Club des Vigilants 2002 - Ce document est la propriété exclusive du Club des Vigilants ; toute reproduction même partielle est interdite sans autorisation préalable du Club des Vigilants.

# Alertes



## **Israël – Palestine : début d'exodes**

Les extrémistes palestiniens rêvent de chasser les Juifs. Les extrémistes israéliens rêvent de chasser les Arabes. Le fatal enchaînement des attentats et des représailles finit par transformer ces rêves en tristes réalités. Nombreux sont les Palestiniens qui s'enfuient ou songent à s'enfuir. Plus nombreux encore sont les israéliens qui émigrent ou songent à émigrer : les achats de résidences à l'étranger se multiplient, surtout aux Etats-Unis et au Canada mais aussi en Grande-Bretagne et en France ; et l'on observe déjà un afflux d'informaticiens israéliens dans les entreprises spécialisées américaines.

## **Vers la fin du tabou nucléaire**

Dans leur conflit sur le Cachemire, l'Inde et le Pakistan n'ont pas vraiment envisagé d'utiliser l'arme nucléaire. Cette retenue ne doit cependant pas faire illusion. Le cas de l'Inde et du Pakistan a beau se conjuguer au présent, il reflète une situation héritée du passé. Les deux pays sont vulnérables. Et leurs armes atomiques sont de type classique, non miniaturisées.

Dans l'avenir, ces deux conditions risquent de ne pouvoir être universellement remplies. D'abord, parce que les terroristes n'ont pas de territoire à protéger. Ensuite, parce que des armes sophistiquées à faible charge nucléaire et à moindres retombées radioactives sont actuellement à l'étude et sur le point d'être produites aux Etats-Unis. C'est d'ailleurs pour cela que l'Administration américaine, qui avait été sous Clinton la promotrice du traité interdisant les essais nucléaires, veut maintenant garder les mains libres. Tant pis pour la France qui, par idéal ou naïveté, a démantelé ses centres d'essai.

## **La réalité sociétale de la « forteresse Amérique »**

Les experts emploient le mot « unilatéralisme » pour qualifier le comportement de l'Administration Bush. Yannick Noah a trouvé une formule à la fois plus parlante et plus globale : « New York c'était le monde, dit-il. Maintenant, c'est l'Amérique. On se sent étranger ». Comme il n'est pas le seul à avoir cette impression, il faut sans doute admettre qu'il y a concordance entre les attitudes présidentielles et la réalité d'une société traumatisée par les attentats du 11 septembre. Les enquêtes d'opinion font ressortir une tendance de plus en plus marquée à vouloir défendre l'Amérique contre un monde jugé hostile. Ainsi, les réactions protectionnistes (acier, agriculture, etc.) s'inscrivent-elles dans un mode de pensée devenu plus général. Les arguments européens contre le protectionnisme américain sont jugés de mauvaise foi par les médias d'outre-Atlantique. « Comment, disent-ils peut-on appeler protectionniste un pays dont le déficit commercial s'élève à plusieurs centaines de milliards de dollars ? » En réalité, on le peut mais les arguments techniques (géographiques et sectoriels) ne pèsent pas lourd dans un pays qui se considère « envahi » par les produits étrangers.

## **FBI : gare à la maintenance informatique**

Depuis les attentats du 11 septembre, les révélations sur les dysfonctionnements au sein du FBI se multiplient. Ainsi, vient-on d'apprendre que le système informatique est totalement obsolète, non communicant et extrêmement réduit en capacité de recherche ! La raison : leurs applications informatiques s'appuient sur le système d'exploitation DOS, fleuron de la technologie Microsoft dans les années... 80. Outre les capacités extrêmement limitées de celui-ci (20 ans en informatique, c'est la préhistoire), le pire est peut-être à venir : ce système n'est plus maintenu par son éditeur depuis environ 10 ans. Autrement dit, Microsoft n'apporte plus de modifications sur le DOS, même en cas de problème majeur.

## **Recherche et développement : l'Europe à la traîne**

La part réservée à la R&D sur le plan fédéral américain atteint un montant record dans le projet de budget pour 2003, dévoilé en février dernier. 111,8 milliards de dollars, un record, sont destinés en priorité aux secteurs de la défense et des sciences de la vie, en hausse de 8,3% par rapport à 2002. Ces chiffres publiés par l'Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT) sont à mettre en parallèle avec ceux de l'Union européenne. Le dernier programme cadre, 2002-2006, affiche une progression de 17% par rapport au précédent qui a couvert les années 1998-2002. Ce qui fait un petit 3,4% de hausse par an. Les chiffres sont encore plus accablants : 17,5 milliards d'euros soit environ 16,6 milliards de dollars pour les européens, en cinq ans, contre 111,8 milliards pour la seule année 2003 pour les Américains. Et ce ne sont pas les budgets nationaux de R&D, en berne un peu partout en Europe, qui permettront de rectifier le tir.

# Risques et chances



## L'Europe en voie de se redéfinir

Pendant près d'un demi-siècle, l'Europe occidentale, menacée par l'Union soviétique et défendue par les Etats-Unis, a fait figure d'enjeu N° 1 des rivalités mondiales. Aujourd'hui, les projecteurs de l'actualité sont braqués sur d'autres points du globe. Logiquement il y aurait de quoi se réjouir, mais tout se passe comme si cette réalité nouvelle était vécue au niveau des opinions publiques comme une mise à l'écart. Les gouvernements prennent ainsi conscience de la nécessité **de définir le rôle** que pourra et voudra jouer l'Union européenne.

Les discussions semblent s'articuler autour de trois axes principaux.

- Primo, ***l'extension des compétences communes***. On s'aperçoit d'ores et déjà que, dans les domaines où il existe des normes européennes, Bruxelles, tout autant que Washington, fixe les standards mondiaux. C'est vrai, par exemple, en ce qui concerne l'application des lois antitrust et la réglementation des produits destinés à la consommation. Cela peut l'être dans bien d'autres domaines.
- Secundo, ***le renforcement du pouvoir d'attraction***. Les négociations en cours avec les pays candidats sont en voie de réexamen afin que les pays d'Europe Centrale et Orientale soient moins traités en quémandeurs et davantage en partenaires. D'une façon plus générale, il s'agit de provoquer un courant de sympathie partout où le modèle américain ne peut être purement et simplement transposé. La Chine, en particulier, a tout à gagner d'un monde multipolaire.
- Enfin tertio, ***« l'Europe doit avoir, comme le disait Henry Kissinger, un numéro de téléphone »***. C'est dans cette optique que Valéry Giscard d'Estaing, président de la Convention pour l'avenir de l'Europe, défend l'idée d'un président élu ou désigné pour quatre ou cinq ans. « Le système actuel de rotation semestrielle, a-t-il dit dans une interview à L'Express, a été inventé lorsque nous étions six. Nous allons avoir une Europe à 27, ce qui ferait que chacun des pays présiderait tous les treize ans et demi ! ». Ce serait en effet l'instabilité programmée.

## La recette Poutine pour diviser l'Islam

Selon un chansonnier, « on ne pourra jamais gagner une guerre contre les Chinois car ils ont davantage de culs qu'on a de pieds ! ». En termes plus châtiés, le Président Poutine a appliqué **ce raisonnement à l'Islam** lors de sa dernière rencontre avec le Président Bush. Il est, certes, le premier à convenir que les extrémistes cherchent, partout où ils le peuvent, à pêcher en eau trouble. Mais ajoute-t-il, l'eau n'est pas partout trouble de la même manière. D'après lui, les Tchétchènes qu'il combat ont pu être infiltrés par les extrémistes parce qu'ils représentaient une ethnie mais au bout du compte, ils seront récupérables. En Iran, ajoute-t-il, le régime évoluera compte tenu du poids des jeunes générations et la bonne politique consiste à « négocier et attendre ». Enfin, dans la majorité des cas, les gouvernements en place sont les premiers visés puisque des kamikazes fanatiques peuvent considérer leurs dirigeants comme des « mécréants » encore plus nocifs que les « infidèles ». En un mot, le Président Poutine s'est fait l'apôtre du « cas par cas » et, en bon ancien du KGB, a poliment suggéré au Président Bush que les services soviétiques avaient une connaissance plus affinée de l'Islam que la CIA américaine. De là à suggérer **une coordination des services**, il n'y avait qu'un pas. Et ce pas, bien sûr, a été franchi. Un élément de plus dans la « nouvelle alliance » américano-russe.

## Japon : ruée vers l'or mais signes de renouveau

En un an, les achats d'or par les citoyens japonais ont été multipliés par cinq. C'est un signe parmi d'autres de la perte de confiance. La crise n'en finit pas et Gwynne Dyer, futurologue américain, en arrive à envisager **l'effondrement d'un système** qu'il juge aussi désuet qu'était le système soviétique. Rien, bien sûr, n'est exclu mais c'est quand même aller vite en besogne car les signes de renouveau commencent à être manifestes. De nombreuses entreprises renouent avec le profit (Nissan est un exemple, mais pas un cas isolé). Les nouveaux managers font école. Les femmes se révèlent un levain de créativité. Et les avancées scientifiques se multiplient. Kunio Hashida, le correspondant du Club au Japon, annonce la mise en route du super ordinateur le plus rapide du monde.

Il signale aussi **un changement de politique à l'égard des investissements étrangers** : autrefois découragés, ils sont maintenant recherchés. Ce qui, à son avis, est un signe plus important que la ruée vers l'or !

### **Energie nucléaire : probable sortie de crise**

Les producteurs d'électricité britanniques vont être obligés de produire une certaine proportion de leur énergie à partir de **sources renouvelables** (solaire et éolienne, par exemple). Un projet de loi dans ce sens a été soumis à la Chambre des Communes en février 2002. Adopté depuis, ce projet vise à augmenter chaque année la proportion d'électricité produite à partir de sources renouvelables pour atteindre 10% en 2010 contre 2,8% en 2000 et réduire les gaz à effet de serre. Le texte prévoit également un prix plafond afin de limiter pour les consommateurs le coût de cette énergie « propre », plus chère à produire que l'énergie conventionnelle. Une aide financière de 260 millions de Livres sur les trois prochaines années est destinée à encourager la création d'un marché de l'électricité à partir de sources renouvelables.

Cet effort peut s'avérer insuffisant pour atteindre les objectifs affichés du protocole de Kyoto, d'autant que l'on assiste à l'augmentation régulière des émissions de gaz à effet de serre depuis l'année 2000, alors qu'elles ont baissé de 6% dans la dernière décennie. Le recours à l'énergie nucléaire qui représente 20% de l'électricité produite en Grande-Bretagne, va devenir incontournable. Il en est de même dans le monde entier.

A l'heure actuelle, le pétrole compte pour 39 % de la consommation mondiale d'énergie, le gaz pour 22 % et le charbon pour 24 %. Par contraste, **l'énergie nucléaire** ne représente encore que 7 %. La gestion des déchets, le démantèlement des vieilles centrales et la sécurité des installations s'avéreront certes plus coûteux qu'il n'avait été prévu il y a un quart de siècle mais les prix resteront compétitifs. De toute façon, le désir d'indépendance énergétique des pays en voie de développement et les risques de changements climatiques liés à l'effet de serre sont sur le point de créer de nouveaux marchés pour de nouvelles centrales. Des marchés qui, quoiqu'en disent certains « verts », s'annoncent considérables.

### **Développement durable : une prochain thème électoral**

De nombreuses élections ont eu lieu en 2001 et 2002 dans les pays Occidentaux. Nulle part, et tout particulièrement en France et aux Etats-Unis, **l'avenir de la planète** n'a fait l'objet d'un vrai débat entre les protagonistes. Compte tenu de l'aggravation des dégradations en cours, il est peu probable qu'un tel silence perdure.

Le réchauffement climatique, la raréfaction de l'or bleu (qui deviendra un enjeu géopolitique et économique prioritaire), la sécurité alimentaire et la disparition progressive de la biodiversité (même si des espèces mutantes apparaissent chaque jour dans les laboratoires internationaux) sont autant de problèmes majeurs qui éveilleront l'attention des opinions publiques et donc des électeurs. Les partis politiques et les prochains candidats aux plus hautes responsabilités seront nécessairement amenés à réfléchir aux positions qu'ils devront prendre. Et ceux qui sont au pouvoir aujourd'hui seront d'autant plus crédibles demain qu'ils auront commencé à agir.

### **Grandes entreprises recherchent administrateurs indépendants**

Les membres des Conseils d'administration des grandes entreprises étaient traditionnellement recrutés « par relation », c'est-à-dire, pour parler plus crûment, « par copinage ». Cela avait commencé à changer en France avec la disparition progressive des « noyaux durs » où l'on retrouvait presque partout les mêmes personnalités. Cela s'était poursuivi grâce aux critiques faites à l'encontre d'un système de participations croisées baptisé « je te tiens, tu me tiens par la barbichette ». **Les retombées du scandale Enron** et de quelques autres ont accéléré le processus. Désormais, les chasseurs de têtes ne se contentent plus de sélectionner des cadres. Ils sont de plus en plus sollicités pour dénicher des administrateurs selon le double critère de l'indépendance et de la compétence. Selon l'un d'entre eux « le phénomène ne fait que débiter ».

### **Coordination efficace des « intelligence services » suédois**

Si le « benchmarking » s'appliquait au Renseignement, la première place reviendrait sans doute à la Suède car ce pays est pratiquement le seul à avoir su intégrer les pratiques commerciales de **l'intelligence économique** aux processus habituels de décisions gouvernementales. Tout se passe comme si l'Etat et les grandes entreprises étaient parvenues à tirer mutuellement parti de leurs savoir-faire en ce domaine.

# Le dossier



## Grandes entreprises et mondialisation

### *Comment éviter le choc des cultures et profiter de la diversité*

Par **Louis Schweitzer**, Président de Renault

**La mondialisation est un fait.** Il ne s'agit pas d'être pour ou d'être contre. Il s'agit d'en percevoir les risques afin de les réduire, d'en apprécier les chances afin de les accroître.

Un premier risque, me semble-t-il, tient à **l'insuffisance des règles**. Responsable d'une grande entreprise, je ne suis nullement partisan de la loi de la jungle. Je souhaite, comme la plupart de mes pairs, que la concurrence soit loyale et que le développement puisse être durable. La création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) marque, bien sûr, un progrès mais certains domaines restent en friche. C'est largement au niveau mondial que devraient être définies les règles de transparence financière ainsi que les contraintes en matière d'environnement. **Les grandes entreprises doivent être présentes** dans la compétition. Elles sont comme des athlètes mais, les athlètes ne fixent pas eux-mêmes les règles du jeu. Il y va de leur intérêt bien compris.

Prenons en la matière un exemple que je connais bien. Il est clair que, si l'effet de serre atteint un seuil dangereux, le développement de l'automobile se trouvera compromis. Et il est non moins clair que si tous les constructeurs ne sont pas soumis **aux mêmes obligations**, la concurrence au niveau des coûts les empêchera de prendre à temps les mesures nécessaires.

Le second point sur lequel je veux insister concerne les aspects culturels de la mondialisation. **L'uniformisation** n'est pas souhaitable et le repli identitaire l'est encore moins. Or, chacun peut constater que certaines fusions où l'un des partenaires cherche à imposer sa culture à l'autre déclenchent des phénomènes comparables au rejet d'une greffe. Les entreprises sont comme des êtres vivants, avec leur patrimoine génétique et leurs comportements acquis. Pour assurer un développement optimum de Renault et de Nissan, nous avons donc choisi **une voie originale**. Au lieu de fusionner, nous avons créé **un groupe binational**. Chacun conserve ses spécificités, vante à l'autre ses meilleures pratiques et tire fierté de l'enrichissement mutuel. Cette expérience est un succès et, pour être franc, je m'étonne qu'elle n'ait pas encore fait école.

Contrairement à ce que certains s'obstinent à croire, les entreprises multinationales les plus performantes restent marquées par la culture de leur pays d'origine. Ce n'est pas un hasard si les tentatives de construire des voitures dénuées de toutes caractéristiques nationales (les fameuses « world cars ») ont connu **un relatif échec** alors que les « Renault » sont perçues comme françaises, les « Nissan » comme japonaises et les « BMW » comme allemandes, voire même bavaroises. Ce n'est pas un hasard non plus si les films américains véhiculent une culture américaine, que « le fabuleux destin d'Amélie Poulain » a été d'autant mieux reçu à l'étranger qu'il paraissait « typically french » et que les produits d'appel des grands groupes de distribution français aient un rapport avec la cuisine !

Vouloir gommer **les différences** est une perte de temps, d'énergie et d'efficacité. C'est aussi, dans la conduite quotidienne des affaires, une source de malentendus. Je l'ai appris moi-même sur le terrain, notamment en conduisant des réunions en France et au Japon. En France, si personne n'élève d'objection c'est que tout le monde est d'accord : qui ne dit mot consent ! Au Japon, c'est exactement le contraire : si chacun ne marque pas clairement son approbation, c'est que les désaccords restent profonds ! Inutile de chercher à changer de tels comportements. Mieux vaut s'efforcer de faire des choses utiles.

L'important est **de tirer parti des complémentarités** pour améliorer les positions du groupe au niveau mondial. Dans certains pays, Nissan a une meilleure image que Renault, profitons-en ! Dans d'autres, Renault a une meilleure image que Nissan, profitons-en aussi ! Sans oublier que l'Europe, les Etats-Unis et le Japon représentent actuellement les trois quarts du marché mondial. Sans oublier non plus que la croissance future trouvera sa source dans certains pays en développement où les classes moyennes connaissent un véritable essor. Sans oublier surtout que chaque marché a ses propres caractéristiques.

En un mot, globalisation oui ! Mais dans la diversité !

**L.S.** (Toutes remarques ou suggestions peuvent être adressées à [alain.dubois-dumee@renault.com](mailto:alain.dubois-dumee@renault.com) )

## La mondialisation est un fait

Entre 1950 et 2000, le commerce mondial a cru d'environ 6 % par an, soit deux fois plus vite que la production.

En 2000, les échanges de biens et services ont représenté 22 fois le niveau de 1950. Entre 1930 et 2000, le prix moyen du « mile » de transport aérien est passé de 0,68 à 0,07 dollar ; celui d'une communication téléphonique de trois minutes entre Londres et New York est passé de 244,65 à 1,32 dollars et le coût d'une unité de puissance informatique a décliné de plus de 99 %. Cette amélioration des communications a induit des changements dans **l'organisation des grandes entreprises**, qui de ce fait, sont devenues plus internationales et ont naturellement poussé à la libéralisation.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2002, le nombre de pays membres de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), héritière du Gatt, est de 144. Et, nombreux sont ceux qui frappent à la porte. De la Russie, à l'Algérie en passant par l'Ukraine ou la Bosnie.

Pourquoi tant de gouvernements ont-ils choisi, consciemment et délibérément, de réduire **les barrières tarifaires** ou autres qui entouraient leurs marchés, et freinaient à la fois les investissements et les échanges internationaux, et de s'ouvrir à l'économie mondiale ? La réponse tient en un mot : la crainte du déclin.

On relève cependant dans différentes régions du monde **des signes de lassitude** devant les exigences de la libéralisation. En Amérique du Sud, en Russie et même au sein des pays développés, nombreux sont ceux qui observent que l'accélération de la croissance économique n'a pas réduit la pauvreté, ni élevé les niveaux de vie aussi vite qu'ils l'espéraient. L'éradication de la pauvreté et de la maladie exige des politiques sociales plus efficaces, capables d'améliorer l'éducation et le système de santé, premières victimes, selon eux, des ravages **d'une libéralisation non maîtrisée**.

Comme le dit Edgar Morin, dans *Le Monde* du 26 mars 2002, « l'économie est, de fait, mondiale, mais il lui manque les contraintes d'une société organisée (lois, droit, contrôle) et les institutions mondiales actuelles, FMI et autres, sont inaptes à effectuer les régulations nécessaires ».

## La nécessité d'être présent

Les responsables d'entreprises ne sont pas seulement des observateurs. Ils sont des acteurs. Et combien même partageraient-ils les réserves exprimées par Edgar Morin et autres critiques, ils ne peuvent attendre, pour **prendre part à la mondialisation**, que celle-ci devienne conforme à tous leurs souhaits. Ceci est particulièrement vrai pour les secteurs d'envergure mondiale où, selon l'économiste industriel Michaël E. Porter « les positions stratégiques des concurrents sur les grands marchés géographiques ou nationaux sont fondamentalement commandées par leurs positions d'ensemble au niveau mondial ».

Les impératifs sont pressants notamment :

- L'impératif de coût : les progrès technologiques induisent, selon les secteurs, **des économies d'échelle** dans la production, la logistique, les achats ou encore la recherche et développement. Ainsi, dans l'industrie automobile, la production de différentes marques de voiture sur des plates-formes communes, le transport sur des véhicules communs ou encore les plus gros volumes commandés aux différents sous-traitants génèrent des économies importantes. La taille mondiale implique également une modification dans les coûts des facteurs de production. Ainsi, le coût d'une voiture produite en Europe ou aux Etats-Unis est plus élevée qu'en Corée du Sud. Un constructeur automobile a, par exemple, tout intérêt à produire les voitures destinées à un pays à faible pouvoir d'achat sur place ou dans un pays proche mais où les conditions sont similaires.
- L'impératif de marchés : les entreprises doivent renforcer leur présence sur les principaux marchés, Japon, Etats-Unis, Europe mais surtout, là où **le potentiel de croissance** est important. Cette stratégie doit s'inscrire dans le long terme. Elle permet d'abord de se rapprocher de la demande. Pour la plupart des entreprises, la présence, par rachat d'actifs ou par des alliances sur le marché nord américain reste une nécessité.

Cependant, dans de nombreux secteurs, **l'émergence d'une classe moyenne** dans certains pays en développement laisse présager des potentiels de croissance très importants. En s'implantant durablement sur les marchés extérieurs, les entreprises peuvent aussi contourner les barrières non tarifaires qui, peu à peu, se substituent aux droits de douanes. Enfin, leur présence sur les marchés concernés aide les entreprises à mieux se protéger des variations de change.

### **Renault-Nissan : un groupe bi-national**

Au départ Renault est une « régie nationale » avec tout ce que cela comporte en termes de « mission » et de « gestion ». Cette régie est l'étalon des conventions sociales (négociations salariales), elle se substitue parfois à l'Etat pour voler au secours de « canards boiteux »... En un mot, trop petit, trop seul, trop français, comme l'a souligné un grand magazine économique dans les années 80.

L'Europe constitue un premier appel d'air. La concurrence devient vive. Et **l'attrait des marchés extérieurs** plus pressant. Mais la mue est difficile et, au fond, il faudra attendre l'arrivée de Georges Besse qui va tout bousculer.

Georges Besse taille dans le vif et définit clairement la mission de Renault dans un monde concurrentiel : « Le métier de Renault, dit-il, est de gagner de l'argent en vendant des voitures de qualité et qui plaisent. » Tout est dit. C'est une véritable **refondation**.

La qualité des voitures (le zéro défaut selon l'expression japonaise) devient un souci primordial et la constitution progressive d'une base financière solide une priorité.

C'est ainsi, qu'il est mis fin, en 1985, à la tentative de s'implanter durablement sur le marché américain : Renault s'en retire après la cession de American Motors et de sa filiale Jeep à Chrysler.

En 1993, l'heure semble venue. **L'aboutissement du projet de fusion entre Renault et Volvo**, exemplaire en termes de synergies entre les branches, entre les marchés ou encore entre les produits, semble à portée de main.

Pourtant, elle échoue avant même de commencer. Plusieurs causes ont été évoquées notamment les différences d'images entre les deux entreprises ou les différences culturelles – mode de management, rythme de travail ou plus trivial, la manière dont se déroulent les réunions. C'est vrai. Mais, ce qui a été déterminant, et chez Renault on le reconnaît volontiers, c'est la *Golden Share* que s'est attribuée l'Etat français. Elle a fait craindre aux petits actionnaires suédois que Volvo passe, à terme, sous la coupe de l'Etat français. Le projet a capoté et la leçon a été retenue.

### **La mue de Renault**

Parachevant sa mue, Renault va, jusqu'en 1995 consolider **sa présence européenne**. Un impératif, puisque le développement à l'international présuppose une base domestique solide, qui après l'entrée en vigueur du marché unique devient l'Europe. En 1994, son capital est ouvert à hauteur de 45 % et, dès 1996, la privatisation de Renault est effective, l'Etat gardant une part minoritaire de 46 %. Renault a dorénavant les coudées plus franches pour assurer son développement. Les efforts de restructuration, fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique en 1997, et d'internationalisation par la création d'une usine au Brésil en 1998 ou encore l'achat du constructeur roumain Dacia et de Samsung en Corée du Sud, vont bon train. Renault maintient par ailleurs une présence stratégique dans le poids lourd et signe, en juillet 2000, un accord portant sur la constitution du deuxième groupe mondial avec Volvo.

Mais pour Renault qui se recentre sur l'automobile, **la recherche d'un partenaire** revient à l'ordre du jour. Et cela d'autant que la fusion de Daimler et Chrysler fait l'effet d'un coup de tonnerre dans le secteur de l'automobile. La même année, la chance enfin lui sourit. Laminé par six années consécutives de pertes, achevé par la crise asiatique de l'été de la même année, le groupe Nissan est au bord du dépôt de bilan. Cette opportunité, Renault, ne va pas la lâcher. Echaudée par son expérience avec Volvo, l'entreprise va tout faire pour que cela réussisse d'autant que DaimlerChrysler était aussi sur les rangs pour le rachat de Nissan.

## Naissance d'un groupe bi-national

Dans le plus grand secret, les équipes des deux groupes se mettent au travail. Et, huit mois plus tard, le 27 mars 1999, Louis Schweitzer, PDG de Renault et Yoshikazu Hanawa, PDG de Nissan, annoncent à Tokyo l'alliance Renault-Nissan. Au rachat pur et simple proposé par DaimlerChrysler, les Français ont su proposer à leurs partenaires japonais **un partenariat d'un nouveau type** baptisé groupe bi-national. « L'alliance Renault Nissan est une structure juridique complexe qui repose sur des principes simples. » Cette définition, s'oppose, selon Louis Schweitzer, à la fusion où « l'on essaye de calquer du juridique simple sur du réel complexe ». Depuis, le modèle a montré sa pertinence et fonctionne plutôt bien alors que certaines fusions comme celle de DaimlerChrysler, portées aux nues par les différents analystes, peinent à atteindre les résultats escomptés. Les clefs de ce succès ?

L'on serait tenté de répondre l'échec de la fusion avec Volvo. Ce revers a provoqué chez les dirigeants de Renault **un changement complet de méthode**. Dès 1999, le Global Alliance Committee (GAC) est mis en place. Sous l'égide de Louis Schweitzer et de Yoshikazu Hanawa, cette structure légère est chargée de piloter l'alliance. Deux bureaux de coordination, l'un à Paris avec la présence d'un japonais, l'autre à Tokyo avec un français sont créés. Les décisions du GAC sont ainsi prises d'après les travaux des Cross Company Teams (CCT), groupes de travail opérationnels conjoints.

Le redressement de Nissan est indispensable afin de permettre au Groupe de profiter des formidables complémentarités produits ou géographiques et de l'énorme potentiel de synergies que recèlent les deux entreprises. Or, **ce redressement**, et les autorités japonaises en étaient conscientes, n'allait pas sans casse.

Des principes simples ont guidé l'action du GAC :

- La valorisation du **savoir-faire des hommes** de chaque firme afin d'éviter la fuite des cerveaux. D'où, l'importance des apprentissages croisés. Renault a par exemple beaucoup à apprendre de Nissan dans les techniques de fabrication (efficacité du système industriel et qualité) alors que Nissan s'enrichit de l'expérience de Renault notamment dans la négociation et les relations avec les fournisseurs.
- Le principe de **subsidiarité** est érigé en règle. Tout ce qui ne peut ou doit être décidé au niveau du Groupe sera décidé par chaque entreprise. Ainsi, chaque firme conserve son autonomie opérationnelle.
- La prise **de décisions stratégiques** est commune. Elle concerne le partage d'un certain nombre de technologies, le développement des technologies comme la pile à combustible, l'émergence d'un certain nombre de valeurs communes codifiées dans la charte de l'alliance et surtout la mise en place d'une communication efficace au sein du Groupe. Ainsi, dans un souci d'efficacité et d'équilibre, c'est l'anglais qui fut choisi comme langue commune et, pour éviter les malentendus éventuels d'une maîtrise imparfaite de cette langue, le courriel (e-mail) devient un outil privilégié de communication. De même pour la création de *AllianceWeb*. Lieu de communication et d'information, ce site Internet dédié à l'alliance se décline dans trois langues : anglais, français et japonais.
- Réaffirmation et **respect des origines culturelles** et nationales des deux entreprises, unies par une culture, certes différente, mais commune d'un produit : la voiture. L'échange de managers au sein des deux entreprises, une trentaine au total de chaque côté, participe de cette approche que l'on pourrait qualifier d'unité dans la diversité.

Cette méthode s'avéra bonne. Nissan renoue avec les bénéfices plus tôt que prévu. Et, en un peu plus de deux ans, la rapide exploitation des complémentarités et des synergies a déjà débouché sur un ensemble de réalisations : développement de plates-formes et organes mécaniques, création d'une centrale d'achats commune, montée en puissance des coopérations industrielles et commerciales, mise en place d'une informatique commune...

D'ici 2010, 10 autres plates-formes avec un niveau élevé d'éléments communs doivent être lancées dans le domaine des produits et des organes ainsi que 8 familles de moteurs et 7 de transmissions. Pour être la plus performante possible en termes de **qualité-coûts-délais-management**, la production croisée de produits de l'un dans les installations de l'autre exige des systèmes fluides et compatibles.

Ainsi, deux usines Nissan au Mexique fabriquent des voitures Renault. Au Brésil, c'est l'inverse : l'usine Renault produit un pick up Nissan...

Enfin, Renault et Nissan travaillent notamment à la fusion prochaine de leurs process de fabrication et méthodes de production.

En octobre 2001, le groupe Renault-Nissan franchit une nouvelle étape avec l'annonce de trois nouveaux objectifs :

- **renforcement de l'intérêt mutuel des deux partenaires** : c'est le but des échanges de participations garantissant à chacun de profiter de la performance de l'autre. Au 1<sup>er</sup> mars 2002, la part de Renault dans le capital de Nissan est passé de 36,8% à 44,4%. Nissan doit entrer dans celui de Renault à hauteur de 15% sans droits de vote, afin de respecter la législation française sur les participations croisées.
- **renforcement du management stratégique du groupe Renault-Nissan**, avec la création de Renault-Nissan BV, une société de management de droit néerlandais détenue à parité. Renault-Nissan BV est dotée de réels pouvoirs juridiques et seule habilitée à prendre les décisions stratégiques. Elle se substitue au Comité stratégique de l'Alliance (Global Alliance Committee ou GAC), qui a assuré le démarrage et le pilotage des activités depuis 1999.
- **Renault-Nissan BV** constitue le véritable centre de commandement stratégique de l'Alliance et de la coordination de ses activités à un niveau global.
- **préservation de l'identité et de l'autonomie des deux groupes**, qui resteront en charge de leur propre activité opérationnelle.

L'Etat français a quant à lui décidé d'accompagner ce renforcement du Groupe en décidant de ramener sa part à 25% dans le capital de Renault.

La mondialisation donne lieu à **diverses stratégies**. Les unes s'avèrent heureuses. D'autres le sont moins. Ainsi, la méthode du groupe bi-national, initiée par Renault et qui reste inimitée à ce jour, semble une réussite. La stratégie du groupe PSA qui privilégie des accords industriels et commerciaux interentreprises, différente, semble être une autre voie de succès. Les fusions du type DaimlerChrysler, présentée en 1998 comme un modèle, semblent quant à elles un peu plus mal parties même s'il est trop tôt pour les condamner. N'est-ce pas Jürgen Schrempp, PDG de DaimlerChrysler qui déclarait, à propos de Carlos Ghosn, dans le Financial Times du 29 mai : « Il a fait du bon travail(...). Il a, dans un sens, fait au Japon ce que tout le monde disait qu'il était impossible de faire dans ce pays » ?

#### **Définition de la mondialisation par le Fonds monétaire international (FMI)**

**C'est l'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontières de biens et services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que par la diffusion accélérée et généralisée de la technologie.**

Dossier réalisé par **Meriem Sidhoum Bøe** avec la collaboration de la direction de la communication de Renault.

**Un coupable idéal**

**Sortie d'un DVD, couleur, v.o. sous-titrée v.f., Editions Montparnasse, 24 mai 2002.**

"Un coupable idéal", documentaire français, réalisé par Xavier Lestrades et produit par Denis Poncet a obtenu un Oscar, reconnaissance américaine exceptionnelle.

C'est le récit d'un procès criminel qui donne lieu de la part de l'avocat d'un coupable commodément désigné, à une nouvelle enquête sur l'enquête policière et judiciaire. Sans jamais s'écarter du strict déroulement du procès et de l'enquête, le film livre en même temps l'ombre d'une justice expéditive et la lumière d'une assistance judiciaire et d'une volonté individuelle désintéressées et implacables.

Le récit est mené comme un thriller et le personnage central (l'avocat) ont une telle densité que beaucoup de spectateurs sont tentés de croire qu'il s'agit non pas d'un documentaire mais d'une sorte de fiction.

Ce documentaire, qui a été diffusé en première partie de soirée sur France 2, vient rappeler que le "genre télévisuel" du documentaire n'est pas mort.

***Xavier Gouyou Beauchamp***, ancien président de France télévision

**1+1+1 ...**

**Alexandre Jardin, Editions Grasset , 179 p., mai 2002.**

Si vous n'avez pas encore acheté ce livre, courez chez votre libraire et, si vous en avez déjà un exemplaire, achetez-en d'autres pour les adresser à vos amis. Car de quoi avons-nous besoin aujourd'hui, si ce n'est de volonté et d'optimisme ?

Les Vigilants, déjà informés de la démarche d'Alexandre Jardin par notre Lettre N°3 trouveront dans cet essai une incitation puissante à se rendre utile. Le côté jubilatoire d'Alexandre est contagieux. S'il veut contribuer au bien public ce n'est pas par simple dévouement, c'est aussi et surtout parce que cela lui fait plaisir et qu'il ne trouve rien de plus exaltant que de transformer des rêves en réalité.

Mon enthousiasme peut faire sourire mais s'explique d'autant mieux qu'Alexandre est en quelque sorte mon remords vivant. En 1989, j'ai fondé l'Association pour la Recherche et le Développement des Initiatives (ARDI) qui, pendant une dizaine d'années, s'est efforcée de repérer et de faire connaître les actions locales les plus efficaces. Nous avons distingué entre « les trucs qui marchent et ceux qui foirent », distribué des prix, mené des campagnes d'information mais n'avons jamais essayé de mener des actions de terrain. Or, Alexandre a sauté le pas ! Partant, par exemple, d'une expérience que nous avons repérée à Brest concernant la lutte contre l'illettrisme, il est parvenu à généraliser le processus et à faire fonctionner « Lire et faire lire » presque partout en France.

Dans **1+1+1...**, il raconte comment il s'y est pris pour mobiliser les bonnes volontés et vaincre les réticences. Il décrit aussi certaines actions qu'il entend susciter à l'avenir et annonce la création d'une « agence des pratiques » qui, associant les médias et les pouvoirs publics devrait permettre de systématiser la démarche. Les Vigilants, me semble-t-il, ne peuvent que souhaiter le succès d'une telle entreprise.

***Marc Ullmann***

**Le courage de réformer**

**Claude Bébéar (sous la direction de), Editions Odile Jacob, 430 p., Paris 2002.**

Claude Bébéar, fondateur du groupe Axa, a créé l'Institut Montaigne dans le but de rassembler des personnalités de tous horizons pour réfléchir librement aux réformes nécessaires. Les différents domaines sont abordés dans un esprit de sérieux et, ce qui est plus original !, avec un sens pratique. Chaque chapitre, aussi documenté qu'il puisse être, est suivi de quelques propositions succinctement exprimées et, tout au long de l'ouvrage, se retrouve la volonté manifeste de faciliter « le passage des idées aux actes ». Le style est varié puisque les auteurs appartiennent à des milieux divers. Outre des universitaires et des chefs d'entreprise, on remarque, par exemple, la présence de Malek Boutih, président de SOS Racisme qui démolit utilement quelques idées reçues.

## **LookOut©**

**Revue trimestrielle de prospective appliquée, numéro zéro, agence XXY, Paris 2002.**

Quels produits et services lancer pour demain ? Comment mieux faire dialoguer vos services R&D, stratégie, marketing, création, design... ? Comment introduire de la transversalité ? LOOKOUT est l'outil qu'il vous faut ! Concept inédit de l'Agence XXY, LOOKOUT est une publication (trimestrielle) de "prospective appliquée". A partir du recensement de faits nouveaux porteurs d'avenir, des extrapolations permettent d'apporter des pistes d'innovation opérationnelles. Un comité éditorial est garant de la pertinence des informations.

Ce numéro zéro comporte notamment deux dossiers spéciaux : un sur l'eau et un sur les nouveaux comportements. LOOKOUT est disponible sur abonnement, en version française ou anglaise. Des versions personnalisées exclusives seront proposées ainsi que des adaptations à des intranets.

Vous pouvez sur simple mail envoyé à [contact@agenceexxy.com](mailto:contact@agenceexxy.com) en recevoir gracieusement le numéro zéro.

## **Our Posthuman Future : Consequences of the Biotechnology Revolution Francis Fukuyama, Profile Books, 272p., Londres 2002.**

Ce n'est pas parce qu'on s'est trompé une fois qu'on doit forcément se tromper toujours ! Francis Fukuyama s'est rendu célèbre en pronostiquant « La fin de l'Histoire » qui, après la chute du communisme, devait transformer les valeurs occidentales en valeurs universelles. Aujourd'hui, il fait machine arrière mais, contrairement à ce que l'on pourrait croire, ce ne sont pas l'islamisme et le terrorisme qui l'incitent à changer d'avis. Selon lui, la fracture de l'avenir viendra de la biotechnologie. Francis Fukuyama remarque que, d'après les traditions juive, chrétienne et musulmane, « Dieu a créé l'homme à son image », alors que, dans la plupart des autres religions, la « Nature » est considérée comme un tout. Cette différence, qui semblait être essentiellement de nature théologique, va, dit-il, avoir des conséquences pratiques de plus en plus lourdes. Dans un « choc des civilisations » d'un genre nouveau il y aurait, d'un côté, une partie du monde s'interdisant de « toucher à l'humain » et de l'autre, toute une série de pays considérant « l'amélioration de l'espèce » comme un but légitime. Si, au bout d'un certain temps, les Chinois voulaient, par exemple, fabriquer des surhommes, qui les en empêcherait ? Les « enfants de la Bible » pourraient-ils prétendre que leurs valeurs sont vraiment universelles ? Et, quand bien même le prétendraient-ils, quelles sanctions voudraient-ils ou pourraient-ils appliquer ?

N'en déplaise à M. Fukuyama, rien ne prouve que le problème se posera nécessairement en termes aussi culturellement tranchés car l'appât du gain et la quête de puissance peuvent également motiver des « enfants de la Bible ». Son approche mérite cependant d'être signalée !

## **Algérie, la terreur sacrée Liess Boukra, Editions Favre, 390 p., Lausanne 2002.**

Qui des islamistes ou de l'armée tue en Algérie ? Cette question n'a cessé, depuis l'arrêt du processus électoral qui a vu, en 1991, la victoire du Front Islamique de Salut (FIS) en Algérie, d'agiter la sphère médiatique internationale et particulièrement la presse française. Et, c'est un fait que pour une large frange de la classe intellectuelle et médiatique en France, ce ne sont pas les islamistes qui tuaient en Algérie, du moins jusqu'aux événements du 11 septembre 2001.

Liess Boukra s'élève vigoureusement contre ce soupçon « non pas, dit-il, au nom d'un quelconque parti pris mais à partir de faits empiriquement vérifiables ».

Pour l'auteur, sociologue à l'université d'Alger, ce sont bien les islamistes qui tuent. Avec la conscience de l'universitaire et la rigueur et l'impartialité du chercheur, il analyse un à un les mécanismes de l'islamisme radical en Algérie. Avec la patience d'un détective, il met à plat les sources, confrontent les témoignages, accumulent les éléments d'un puzzle sanglant. Enfin, avec la précision d'un orfèvre, il démonte l'organisation des réseaux, les noms des meneurs, l'origine de leurs troupes ou encore l'origine des financements de cette guerre faite à tout un peuple.