

Introduction

Ève Chiapello¹ et Éric Godelier²

Co-titulaire et titulaire de la Chaire Renault-Polytechnique-HEC (2007-2012)

Alors que le premier volume de la publication du résultat des cinq années de recherches menées par les élèves de la chaire Renault-Polytechnique-HEC traitait du management multiculturel dans une perspective comparatiste, afin de montrer comment des questions techniques et de gestion similaires peuvent être abordées différemment dans des entreprises et des pays distincts, ce second volume se concentre sur l'Inde. Cet encastré des pratiques dans des histoires particulières et des systèmes organisationnels différents explique largement les difficultés de coopération et de compréhension rencontrées par les équipes des deux constructeurs dans leurs efforts de collaboration. Si le premier volume présente des recherches sur les relations entre plusieurs partenaires de l'Alliance (Renault, Nissan, Renault Samsung Motors) et plusieurs pays (France, Japon, Corée du Sud), le second se concentre essentiellement sur Renault et sur sa stratégie d'implantation sur le continent indien. Certes, cet investissement est opéré en étroite collaboration avec Nissan, mais dans l'ensemble, l'attention des étudiants s'est surtout focalisée sur les objectifs et les contraintes de l'entreprise française. Comme souvent dans ce type d'implantation à l'étranger, le projet de cette grande multinationale s'apparentait plus, tout du moins au début, au lancement d'une start-up qu'au développement et à la gestion d'une filiale de grande entreprise. Les dirigeants de la filiale indienne sont bien souvent des expatriés expérimentés dont le profil de défricheur ou de pionnier tranche singulièrement avec l'image habituelle du cadre supérieur ou de l'ingénieur de grand groupe. Même s'ils répondent aux objectifs stratégiques posés par la maison mère depuis Paris et le centre du groupe, les problèmes qu'ils doivent rapidement résoudre sont bien ceux d'une expédition classique: installation et sécurisation des locaux et des approvisionnements, embauches rapides de personnel local, établissement de relations institutionnelles, économiques voire politiques avec les autorités locales, adaptation des méthodes et des modèles de management du groupe aux conditions locales, évaluation pour le compte de l'état-major central du potentiel économique, technologique et commercial du marché de la zone (ville, région, pays, continent), gestion des personnels expatriés et de leur famille, etc.

Mais comment procèdent les dirigeants de ces « start-up »? Sur quels savoirs ou expérience s'appuyer? Quels modèles de management ou techniques mobiliser pour être effi-

1. Ève Chiapello est directrice d'études à l'EHESS depuis 2013. Elle a auparavant été professeur à HEC de 1994 à 2013.

2. Éric Godelier est professeur à l'École polytechnique, président du département « Humanités et sciences sociales ».

face? Quels arguments présenter pour pouvoir justifier auprès de l'état-major parisien des investissements importants, alors même que les retombées économiques se font ou se feront parfois durablement attendre? Qui interroger pour mieux comprendre les Indiens dans leur immense variété de cultures et de traditions religieuses ou politiques, dans les rapports sociaux si différents du Nord au Sud et de l'Est à l'Ouest? Comment appréhender les relations d'affaires ou les collaborateurs indiens, le personnel de maison ou, lorsqu'elles existent, les relations amicales ou sociales hors de la communauté des expatriés du pays d'origine? Doivent-ils se tourner vers des consultants ou certains académiques français ou étrangers, parfois prêts à fournir des explications simples et rapides, des « prêts-à-penser et à agir », souvent aussi coûteux qu'inefficaces? Et comment parvenir à contacter et à échanger avec ces « experts du pays »? Car au fond, le problème est bien là: comment comprendre et échanger avec les acteurs locaux pour parvenir ensuite à leur vendre des produits ou organiser une production avec eux?

À bien y réfléchir, la tâche est immense. En songeant aux difficultés que chacun rencontre dans la compréhension et la maîtrise des fondements ou des logiques de sa propre culture, on comprendra la complexité du problème à résoudre, voire seulement à poser. La simple formulation de la question devrait imposer modestie, patience et prudence aux expatriés, et sans doute plus encore aux dirigeants du centre stratégique de l'entreprise. Dans de nombreux cas d'entreprises globalisées, la montée de la pression des actionnaires ou des marchés financiers, la méconnaissance des cultures locales, l'évitement du risque ou la recherche de rentabilité à court terme expliquent sans doute une grande part des échecs dans les stratégies d'implantation internationale (Sapir, 2009). Ces problèmes ne sont pas nouveaux. Ils renvoient pour partie aux difficultés de longue durée que rencontrent les groupes français pour s'implanter sur les marchés mondiaux, en particulier en Inde ou dans les pays émergents (Stanziani, 2012). Le formidable développement de ce continent et ses perspectives de croissance imposent une présence aux entreprises occidentales. La concurrence qu'elles se livrent pour la conquête de ce nouveau marché fait évoluer les rapports de force en faveur des autorités économiques politiques ou académiques locales. Le passé historique et la force de la nation indienne, voire du nationalisme, les obligent à mettre en place des stratégies plus subtiles d'implantation que celles qu'elles ont pu concevoir pour d'autres pays en voie de développement, anciennes colonies ou non. Avec l'accélération de la mondialisation, ce qui pouvait apparaître un temps comme marginal ou anecdotique devient un enjeu majeur pour les états-majors des firmes multinationales ou les dirigeants politiques des États développés.

Tous ces enjeux et débats sont présents dans les chapitres regroupés dans ce volume. Que ce soit au sujet des méthodes de recrutement, de gestion de carrière ou de développement d'un personnel qualifié, la question de l'importation et de l'adaptation des méthodes et des modèles de management français n'est pas loin. De même, vendre des produits nécessite plus que des études de marché rigoureuses ou des techniques de commercialisation et de communication éprouvées ailleurs. Dans le domaine de l'automobile, par certains aspects, les consommateurs indiens peuvent être très proches de ceux qu'on peut rencontrer en France; par d'autres, les traditions et les contraintes sociales ou économiques modèlent les pratiques et les représentations pour engendrer d'autres comportements d'achat ou d'usage. Enfin, d'aucuns pourraient penser que les « traditions culturelles indiennes » auraient engendré des rapports spécifiques à la nature ou à l'écologie. Une meilleure connaissance des

fondements culturels et historiques du rapport à la nature montre que les transferts de modèles ou de techniques de management « plus écologiques » se révèlent plus complexes que prévu dans la pratique. Souvent très présente dans l'esprit de nombreux acteurs de la mondialisation, l'hypothèse d'une homogénéité de la culture et des pratiques des Indiens a du mal à résister à l'épreuve du terrain. Au passage, une telle prise de conscience devrait amener à questionner le nouveau concept d'« innovation inversée » (*reverse innovation*) et les possibilités de transfert « en l'état » de modèles d'innovation technologique, économique ou sociale des pays du Nord vers ceux du Sud ou inversement. C'est sans doute l'un des apports majeurs des recherches publiées dans cet ouvrage.

Dans le même ordre d'idée, il a semblé important de donner la parole aux partenaires regroupés au sein de la Chaire. Leur vision décalée du programme, de ses enjeux et de ses résultats constitue un élément central dans l'évaluation qui doit être faite d'un tel programme. Chacun présente dans la dernière section de ce volume son point de vue et son retour d'expérience sur la Chaire. Pour mémoire, les porteurs de la Chaire ont toujours affirmé que la question du multiculturel dans le management ne pouvait en aucun cas se réduire aux rapports entre acteurs ou modèles issus de différentes cultures nationales. Les difficultés rencontrées dans les relations professionnelles entre ingénieurs et commerciaux, entre financiers ou responsables des ressources humaines transcendent largement les cultures nationales. Bien souvent, par-delà leur nationalité, deux ingénieurs étrangers parviennent plus facilement à s'entendre sur des méthodes de travail ou de résolution de conflits qu'ils ne le feraient avec un manager de même nationalité issu du champ du marketing ou de la commercialisation.