

ÉDITORIAL

PAR PASCAL AUBERT

Les mains dans le moteur

Cela fait plus d'un an que Carlos Ghosn prêche la patience à ceux qu'alarme l'accumulation des mauvais scores commerciaux de Renault. Mais, au fil des mois, la confiance quasi aveugle dont bénéficiait le sauveur de Nissan à son arrivée s'est progressivement transformée en interrogations sur sa méthode. La gêne s'est nourrie du flou entourant les perspectives de redressement. De 2007, le retour en forme du constructeur français a été repoussé successivement à mi-2007, puis à fin 2007 et, plus sûrement aujourd'hui, à début 2008. Or, à ceux qui s'inquiètent de son impassibilité, le patron de Renault-Nissan reproche leur fébrilité et continue d'expliquer qu'il faut donner du temps au temps et attendre l'arrivée chez les concessionnaires de la marque des nouveaux modèles qui lui font aujourd'hui cruellement défaut. Autrement dit, il n'y a pas le feu et il faut de la patience, encore et encore ! Malheureusement, tout le monde n'a pas le flegme de samouraï de Carlos Ghosn. Les tensions et les doutes sont palpables dans l'entreprise. À l'extérieur, ce sont les investisseurs qui désespèrent devant l'extrême modestie de la « performance » de l'action Renault comparée à celle des grands concurrents européens comme Volkswagen ou Fiat. Il est vrai que ce dernier revient de loin, tout juste convalescent d'une crise qui a failli lui être fatale. Mais le constructeur italien, moribond il y a deux ans, a réussi sa résurrection. Il vient de se payer le luxe de doubler Renault sur le marché européen. Alors il n'y a peut-être pas le feu chez Renault mais ça commence à y sentir sérieusement le roussi. Suffisamment en tout cas pour que le patron se sente dans l'obligation d'envoyer un message pour convaincre qu'il prend la situation au sérieux. C'est le sens de la réorganisation annoncée à la veille du week-end au terme de laquelle Carlos Ghosn abandonne certaines prérogatives pour se consacrer à plein temps aux difficultés de Renault et de Nissan.

paubert@latribune.fr



DU LUNDI AU VENDREDI À 7 H 35
LA CHRONIQUE DE FRANÇOIS-XAVIER PIETRI
 SUR RADIO CLASSIQUE

La Tribune

Édité par : La Tribune SAS
 51, rue Vivienne - 75095 Paris Cedex 02
 Standard : 01 44 82 16 16
 Adresse Internet : <http://www.latribune.fr>
 Président, Directeur de la publication :
 Alain Metternich.

Directeur de la rédaction : François-Xavier Pietri. Directeur adjoint : Pascal Aubert. Rédaction en chef centrale : Philippe Mabile (Economie, Tribunes) ; Martine Orange (Entreprises) ; Olivier Provost (La Tribune.fr) ; Bruno Segré (Marchés & Finance). Rédacteurs en chef : Jean-Louis Alcaide (PME-Régions) ; Anne Debray (Édition) ; Patrick de Jacquolot (La Tribune.fr) ; Estelle Leroy (Rendez-vous perso) ; Dominique Mariette (Marchés & Finance) ; Franck Pauly (Vos finances) ; Jérôme Stern (Hors-Séries, Mensuels) ; Daniel Vigneron (Economie, International). Adjoint : Akram Belkaid (Economie, International) ; Eric Benhamou (Forum) ; Pascale Besses-Bouvard (Valeurs) ; Jean-Pierre Bourcier (Art de vivre) ; Béatrice d'Erceville (Entreprises) ; Jean-Christophe Féraud (Enquêtes) ; Delphine Girard (Economie France) ; Pascal

Hénisse (Tribunes) ; Yan de Kerorguen (Rendez-vous perso) ; Christophe Bazire, Jean-Pierre Geoffroy, Patricia Jézéquel, Nicolas Oudin (Édition) ; Jean-Baptiste Jacquin (Entreprises) ; Christophe Tricaud (Les Places) ; Nicole Triouleyre (La Tribune.fr). Directeur général-éditeur : François Dieuseaint. Directeur de la diffusion et de la promotion : Benoît Waucamp (01 40 13 18 47). Directrice de la communication : Sandra Tricot (01 44 88 47 90). Directeur du développement et du marketing : Fabrice Février. Directeur multimédia : Pascal Laroche. Publicité : DI Régie (01 44 88 42 60). Président : Jean-Jacques Schardner. Directeur général opérationnel : Hervé Noiret. Directrice publicité commerciale : Nathalie Catholand. Directeur publicité financière : Pierre Gisclard. Directeur publicité internationale : Alice Suric. Directeur publicité régionale : Charles d'Augustin.

Impression : CIPP, 72-74, rue Ambroise-Croizat, 93200 Saint-Denis ; Méditerranée-Offset-Press, Vitrolles ; Rhône-Offset-Press, Igrigny ; Imprimerie Midifax, Toulouse ; Loirefax, Saint-Herblain.

Service abonnement

Numéro vert : 0 800 13 23 33 (appel gratuit)
 Fax abonnement : 01 44 82 17 92
 Abonnement 1 an (France métr.) : 395 € TTC

USA : USPS #017531.
 Periodical postage paid at Champlain N.Y.
 and additional mailing offices.
 For details call IMS at 1 (800) 428 3003
 Distribué par les NMPP. Commission paritaire :
 0909C85607 ISSN 0989-1922
 Modification de service :
 (uniquement pour réseau de vente NMPP)
 Téléphone vert : 0 800 47 10 09

IMPRIMÉ EN FRANCE
 PRINTED IN FRANCE



Reproduction intégrale ou partielle interdite sans l'accord de l'éditeur - Art. L122-4 du Code de la propriété intellectuelle

La Tribune est une publication de DI Group. Principal associé : Ufpar (LVMH). Président-directeur général : Alain Metternich. Directeur général : Jean-Jacques Schardner. Directeur général adjoint : Nicolas Desbois. Directeur délégué : Bernard Villeneuve.

LA CHRONIQUE DE... NICOLAS VÉRON (*)

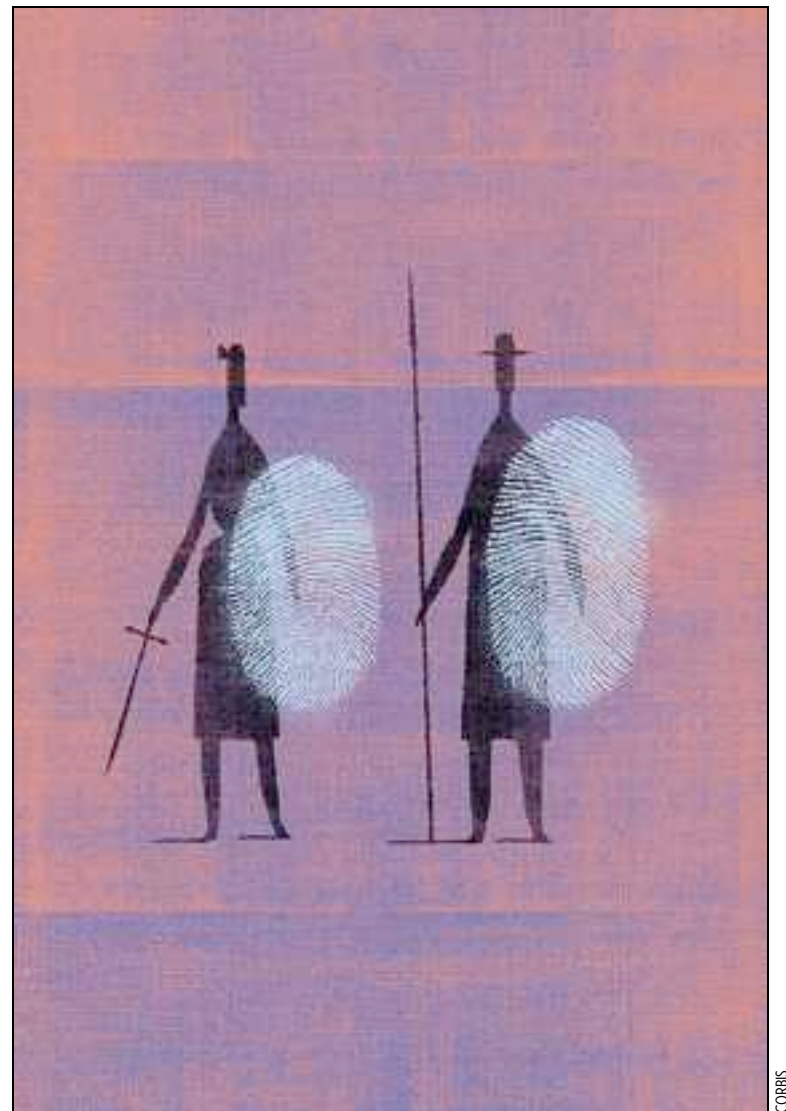
Les archaïsmes de castes au cœur du capitalisme français

L'approche des élections focalise le débat économique sur les enjeux publics : dette, fiscalité, réformes, aides, législation, réglementation. C'est légitime. Mais des causes différentes pourraient expliquer une part de nos problèmes de compétitivité et aussi du sentiment, si répandu en France, de blocage collectif. Dans un livre (1) d'une clarté et d'une force de conviction exceptionnelles, l'économiste Thomas Philippon a laissé de côté les débats habituels de politique économique pour se concentrer sur l'institution de l'entreprise. Ses résultats sont édifiants. En s'appuyant sur un vaste ensemble de recherches comparatives réalisées des deux côtés de l'Atlantique, il montre que la « valeur travail » n'est pas moins forte en France qu'ailleurs, au contraire. Notre problème ne réside pas dans les croyances ou la culture des individus, mais plutôt dans l'absence de confiance entre dirigeants et collaborateurs, observable à tous les échelons.

Atrophie du dialogue social. Les racines en remontent loin dans le temps : il y a un siècle déjà, avec les taux de syndicalisation les plus bas du monde industrialisé, la France se distinguait par une atrophie du dialogue social et une incapacité à faire converger patrons et salariés sur des projets partagés, alors que cet objectif concentrerait l'attention aux États-Unis dès la fin du XIX^e siècle. L'originalité de la démarche de Philippon est le lien qu'elle établit entre relations du travail, syndicalisme et structure du capitalisme. Il est impossible de dire à qui revient la faute, entre d'une part un syndicalisme d'affrontement et, d'autre part, un « capitalisme de statut », ou d'« héritiers » comme dans le titre du livre,

“ NOTRE PROBLÈME RÉSIDE DANS L'ABSENCE DE CONFIANCE ENTRE DIRIGEANTS ET COLLABORATEURS, OBSERVABLE À TOUS LES ÉCHELONS. ”

qui se renforcent mutuellement. Les dirigeants, nommés en fonction de leur appartenance de caste plutôt que de leur capacité à susciter l'adhésion et la performance, sont faiblement légitimes. Dans les entreprises familiales, c'est le fils (plus souvent que la fille) ou le gendre du patron qui succède à celui-ci. Dans celles dont l'État contrôle ou a longtemps contrôlé le capital, ou dans les entreprises fortement dépendantes d'achats publics ou de décisions politiques, la cooptation entre anciens des grands corps de la fonction publique tient lieu de modèle de recrutement au détriment des compétences et de l'expérience opérationnelle.



CORBIS

Par contraste, les grosses PME du Mittelstand allemand ont fait appel à des professionnels extérieurs aux lignées détentrices dès le début du XX^e siècle. En 1993, 21 % seulement des patrons de grandes entreprises françaises devaient leur place à leur parcours de management en entreprise, contre 66 % en Allemagne (la situation s'est légèrement redressée depuis). L'illégitimité des dirigeants et l'irresponsabilité des syndicats s'entretiennent dans un solide cercle vicieux. Le résultat est une moindre performance, et des travailleurs malheureux.

Le mal-être du cadre français. En France, données à l'appui, même les cadres sont moins épanouis au travail que les ouvriers les moins qualifiés ne le sont au Danemark ou en Suisse. Aucune entreprise née en France ne figure dans les premières places du classement des entreprises françaises où les salariés se disent les plus satisfaits de travailler : les mieux notées sont toutes des filiales de groupes étrangers, notamment américains.

Dans un autre livre éclairant, la politologue Isabelle Ferreras, au terme d'une minutieuse enquête de terrain, met en lumière une dynamique comparable dans le secteur des supermarchés en Belgique francophone (2). Elle fait bien ressortir l'inadéquation d'un régime de ma-

nagement qui, comme en France, fait généralement référence à l'autorité domestique du père de famille, par opposition à celle librement consentie du leader démocratique.

L'entreprise et l'État épinglés. En bref, le « problème français » pourrait bien venir de l'intérieur de l'entreprise, au moins autant que de l'État. La puissance publique, pour autant, est-elle impuissante pour y répondre ? Certainement pas. Dans son livre, Thomas Philippon suggère plusieurs pistes, toutes indirectes mais toutes pertinentes : la fiscalité des successions ; l'architecture du système financier ; les règles de représentativité des syndicats ; le management dans l'administration publique ; l'indépendance des médias ; et l'éducation. Il serait bon de pouvoir évaluer nos candidats, qu'ils soient de droite, de gauche ou du centre, sur leur capacité à comprendre un tel message et à en faire un levier pour l'action.

(*) *Économiste au sein du centre de réflexion européen Bruegel, associé de la société de conseil Ecif.*

(1) « *Le Capitalisme d'héritiers : la crise française du travail* », *La République des Idées-Seuil*, 110 pages.

(2) « *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services* », *Presses de Sciences po*, 274 pages.