

Chapitre 3 L'individu dans l'organisation un acteur en interaction

Etude de cas sur la culture d'entreprise

Comprendre la culture d'entreprise des entreprises mondiales



Vous travaillez dans une entreprise automobile française qui souhaite développer sa présence en Asie en rachetant des entreprises locales. Votre manager vous a demandé de vous renseigner sur les avantages et les risques de la fusion de cultures d'entreprise différentes pour que ce projet réussisse.

A l'aide du document et des vidéos répondez aux questions suivantes :

1. Quelles sont les valeurs de la culture japonaise (document) ? En France, cela est-il identique ?
2. Comparez « les façons de faire » au travail des Japonais et des Français.
3. Comment Français et Japonais ont-ils finalement fait pour s'entendre au travail ?
4. Pourquoi la fusion entre Daimler-Benz et Chrysler s'est-elle soldée par un échec ?
5. Pourquoi celle de Renault et Nissan a été un succès ?

Document 1 : La culture d'entreprise dans les groupes mondiaux !

ALLIANCE RENAULT-NISSAN : LE MEILLEUR DE DEUX CULTURES !

ALAIN RAPOSO, Alliance Global Vice-Président d'Alliance Renault-Nissan

Qu'est-ce que cette immersion au Japon vous a apporté ?
A-t-elle influencé votre manière de manager ?

Nos systèmes de valeurs sont différents. Ce qui prime, au Japon, c'est le travail ; suivi par l'entreprise et ensuite seulement la famille. Dans le cadre du travail, les Japonais sont très respectueux pour vérifier que les résultats obtenus conviennent. Le vrai dialogue ne s'établit que lors des dîners d'équipes, fréquents. Adeptes d'un management plus impliqué et collaboratif, j'ai avancé prudemment, respectueusement, en tenant compte de cela, même si je suis sans doute davantage dans la communication et l'assistance aux équipes que ne le serait un Japonais. Et puis, avec le temps, à un certain niveau d'encadrement, les Européens se sont japonisés et les Japonais européensisés ; notre collaboration fonctionne parfaitement.

A. Raposo, www.mondedesgrandesecoles.fr, janvier 2015.

MANAGEMENT INTERCULTUREL

L'histoire automobile [...] a été marquée par deux opérations de rapprochement de grande envergure : la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler qui est intervenue en 1998, et l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan qui a été signée en 1999. Les deux opérations réunissent des acteurs auparavant concurrents, caractérisés par une culture nationale et une culture organisationnelle différente. Malgré l'ambition affichée par les dirigeants de Daimler-Benz et de Chrysler de construire le groupe automobile le plus rentable du monde, les deux groupes n'ont pas réussi à atteindre les objectifs fixés. Annoncée comme « a merger of equals », la fusion a engendré de nombreux conflits, accentués

par l'adoption d'une structure organisationnelle de type allemand [...] et de règles de fonctionnement allemandes. Le nouveau groupe a affiché des pertes significatives, et les synergies escomptées n'ont pas pu être réalisées [...]. En 2007, il a été décidé de mettre fin à la structure commune et de désintégrer Chrysler. À la différence de la fusion Daimler-Chrysler, l'alliance nouée entre Renault et Nissan peut être considérée comme un succès. Pourtant, les divergences entre les cultures nationales et organisationnelles de ces deux groupes paraissent importantes. [...].

Lorsque le groupe français Renault et son homologue japonais Nissan annoncent leur projet de rapprochement, l'objectif fixé est de « constituer un puissant groupe automobile figurant dans les cinq premiers mondiaux, en développant la performance de Renault et de Nissan à travers des coopérations multiples, dans le respect de l'identité de chacune des deux entreprises ». Dans leurs discours, [les PDG] soulignent à de nombreuses reprises l'importance des aspects interculturels. [...]

La réussite de l'alliance Renault-Nissan tient en premier lieu [au dirigeant de Renault-Nissan], doté d'une forte expérience internationale, fait preuve d'une grande « capacité communicationnelle » [...] en observant et en écoutant. Il va sur le terrain, rassemble des informations, échange des idées avec le personnel (de l'atelier jusqu'à la direction) et cherche à apprendre de son nouvel environnement tout en maintenant son identité culturelle.

C. Barmeyer, U. Mayrhofer (2009), « Management intellectuel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », *Management & Avenir*, vol. 22, n° 2, pp. 109-131.

Etude de cas sur le réseau social d'entreprise (RSE)

Analyser les enjeux de la mise en place d'un RSE

Vous travaillez au sein d'une PME, basée dans le sud de la France, qui conçoit des technologies pour filtrer tout type de liquide : eau de mer, lait... Les salariés sont des ingénieurs, des chargés de clientèle, des techniciens..., qui travaillent à Perpignan, Bordeaux, Marseille ou Nice. Le dirigeant estime que les échanges de mails deviennent vraiment trop nombreux et qu'ils ne permettent plus une véritable collaboration dans l'entreprise, qui constitue pourtant le socle de la culture d'entreprise. Il pense que la mise en place d'un RSE pourrait être une solution intéressante. Il vous demande de vous renseigner sur le RSE Silverpeas.



A l'aide des documents et des vidéos répondez aux questions suivante :

1. Qu'est-ce qu'un RSE ? Quels sont ses objectifs (document 1) ?
2. Quels sont les avantages de Silverpeas pour les entreprises ? pour les salariés (document 2) ?
3. En quoi le RSE peut-il favoriser la culture d'entreprise (document 3) ?

Document 1 : Silverpeas, un RSE intéressant

Silverpeas est la plateforme collaborative open-source la plus complète du marché. Silverpeas atteint une richesse rarement égalée [...]. Accessible depuis un simple navigateur ou depuis un smartphone, Silverpeas permet à des utilisateurs de travailler ensemble en : Gestion de contenu (GED, Galerie d'images), Gestion de connaissances, Réseau social d'entreprise, Portail

(connecteurs vers d'autres applications...), Gestion de projet. Les 30 « Peas » sont des applications collaboratives prêtes à l'emploi, déployables sans connaissances techniques. [...] Silverpeas se distingue par son ergonomie simple et intuitive, permettant une utilisation sans formation magistrale pour les utilisateurs.

www.salon-intranet.com

Document 2 : Témoignage d'une structure qui utilise Silverpeas

Aujourd'hui, 300 personnes utilisent l'intranet et nous n'avons eu que des retours positifs depuis sa mise en place. Même si le déploiement est récent, nous constatons d'ores et déjà une diminution des échanges par mails : des réflexes commencent à s'installer chez les utilisateurs. Et cela est dû à l'efficacité des applications Silverpeas ! Par exemple,

avec le système d'abonnement, nous recevons une notification uniquement pour les actualités qui nous intéressent. Chacun peut ainsi paramétrer son outil et communiquer facilement, sans parasiter les messageries de tous les collaborateurs.

Témoignage de Lucie Bruston, chef de projets, et Sylvie Ly, chargée de communication au CFA Cerfal.

Document 2 : Page d'accueil Silverpeas



- Le RSE utilise le ou les annuaires de l'entreprise et l'annuaire de Silverpeas.
- Le mur et le fil d'actualité donnent de la visibilité sur les travaux en cours de chacun.
- Le réseau social constitue un **nouveau point d'entrée vers l'information** (« User centric »).
- Chacun gère son identité numérique, son avatar, ses relations...
- Il permet aussi de publier sur Facebook, LinkedIn, Twitter : statuts, publications.
- La présence en ligne est signalée, et il est possible d'entrer en « Tchat ».

L'imbrication des contenus au sein du réseau social, accroît la visibilité de tous, sur l'activité des membres d'une communauté, et indirectement, **améliore la qualité de leur collaboration**.

www.silverpeas.com