

Épreuve : Management

Baccalauréat général 1^{er} groupe session 2016

Filière SG

Durée de l'épreuve : 3 heures

Coefficient : 4

NISSAN

les avantages d'un accord

Le groupe Nissan a traversé une crise sans précédente qui a débutée dans les années 90, et qui s'est aggravée avec la crise de 2007.

En prenant d'abord 36,8 % du capital de Nissan, puis 42,6 %, Renault a pu sauver le 2^{ème} constructeur automobile nippon derrière Toyota, de la fermeture.

Vous analyserez la situation de management présentée dans les annexes 1 à 7 en effectuant les travaux suivants :

1. Caractérisez l'organisation Nissan en précisant le type d'organisation, sa taille, sa finalité, ses ressources, la nature de son activité, sa nationalité.
2. Identifiez la forme d'organisation du travail utilisée par Nissan et citez les avantages et les inconvénients de cette forme d'organisation.
3. Identifiez le problème de management qui se pose à Nissan avant l'accord « Renault-Nissan ».
4. Montrez comment l'accord avec Renault a permis de résoudre en partie ces problèmes.
5. Montrez que la décision de conclure un accord avec Renault est une décision stratégique. Qualifiez cette stratégie en justifiant votre réponse.
6. Repérez le style de direction du dirigeant. Dites si ce style a influé sur la réussite de la stratégie de Nissan. Justifiez votre réponse.

Annexes :

Annexe 1 : Historique

Annexe 2 : Groupe Nissan en 2014

Annexe 3 : Taylorisme ou Toyotisme, que choisir ?

Annexe 4 : Les relations sociales chez Nissan

Annexe 5 : La culture japonaise

Annexe 6 : Présentation de l'alliance Renault-Nissan

Annexe 7 : Carlos Ghosn

ANNEXE 1 : Historique

Den Kenjiro, Aoyama Rokuro et Takeuchi Meitaro créèrent en 1914 DAT Motorcar (acronyme de la 1ère lettre de leur prénom). Après des débuts difficiles (et la sortie de la 1ère Datsun, fils de DAT, puis datsun) et de nombreux changements de nom, l'entreprise devient Nissan en 1934.

En 1943, Nissan produit des véhicules militaires et fournit des moteurs d'avions. Démantelé par les autorités américaines au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, Nissan se reconstitue sous forme d'association d'entreprises et commercialise toujours ses véhicules de tourisme sous la marque Datsun.

Elle se lie au Keiretsu Fuyo composé de partenaires comme la banque Fuji, Hitachi ou Canon.

Le groupe se développe fortement à partir des années 60 (début des exportations vers l'Amérique du Nord). Dans les années 70 la crise du pétrole et la faible valeur du Yen contribue à son expansion aux Etats-Unis, jusqu'à la construction d'usines dans le Tennessee dans les années 80. C'est aussi le premier constructeur nippon à s'installer en Europe avec des unités de production en Angleterre et en Espagne ainsi qu'un centre de design en Allemagne, pour éviter les taxes sur les exportations de pays n'appartenant pas à l'Union Européenne et contourner par ailleurs la règle des quotas qui limite en volume le nombre de véhicules importé (quotas disparus en 2000).

Extrait du rapport alliance Renault-Nissan Guillaume Grzesiak,
Nicolas Ménard et Majid Morslaoui, Automne 2004

ANNEXE 2 : Groupe Nissan en 2014

Volume des ventes	5,32 millions
Chiffre d'affaires	87 milliards d'euros
Bénéfice	3,35 milliards euros
Collaborateurs	224 000 employés

www.nissan.com

ANNEXE 3 : Taylorisme ou Toyotisme que choisir

[...] Le taylorisme y est banni. Ce sont d'abord des groupes de travail « semi-autonomes » qui doivent auto-organiser leurs tâches sur la base d'un objectif final à réaliser et en fonction d'un principe d'enrichissement des postes de travail.

Puis au cours des années 80, le « Toyotisme » émerge comme nouveau principe général d'organisation du travail. Il s'agit alors de repérer les critères majeurs à l'œuvre au Japon chez Toyota (mais aussi chez Nissan pour l'automobile ou chez NEC en informatique) qui semble avoir si bien marché dans un contexte de crise mondiale, et d'essayer de les transposer dans les industries américaines et européennes. Pour Robert Boyer et Jean- Pierre Durand, « une comparaison terme à terme des deux modèles (fordisme et toyotisme) montre qu'ils poursuivent des objectifs différents, et dans certains cas opposés, par exemple en matière de qualité des produits et de qualification de la main d'œuvre ». Aux produits standardisés du premier, correspondent les produits différenciés du second. A la minimisation des qualifications reprises dans la production fordienne, le toyotisme répond par une organisation intelligente à base d'opérateurs polyvalents.

Source : société des consommateurs par Robert Rochefort

ANNEXE 4 : Les relations sociales chez Nissan

La grande rigidité des relations sociales chez Nissan est l'une des raisons de sa perte de compétitivité-prix par rapport à Toyota et Honda.

Par exemple, les promotions au sein de la société ne sont pas basées sur le mérite mais sur l'âge et l'ancienneté. On choisira toujours le collaborateur le plus âgé pour occuper un poste laissé vacant, même si quelqu'un de plus performant se présente. Cette politique incite les cadres bien installés à ne pas prendre de risque et à éviter toute responsabilité pouvant nuire à leur carrière puisqu'il leur suffit d'être patient pour progresser dans l'entreprise.

On a enfin beaucoup stigmatisé le manque de leadership à la tête du groupe, ou le processus de décision semble bloqué et où personne ne veut trancher de peur de prendre la responsabilité d'un éventuel échec. En outre, la forme d'organisation de travail utilisée par Nissan ne présente pas que des avantages. Le personnel doit être suffisamment qualifié. La flexibilité demandée génère beaucoup de stress. Les cadences exigées sont toujours difficile à respecter.

www.ecole.org

ANNEXE 5 : La culture japonaise

[...] Un dernier point à ne pas négliger tient de la culture japonaise de l'entreprise, où l'on considère comme normal de faire toute sa carrière dans une même société. Dans ce contexte, les licenciements économiques sont vécus comme de véritables drames nationaux. C'est pourquoi Nissan avait un système de transfert de main d'œuvre en surnombre vers des filiales ou même des sociétés amies sans liens de capital. Ces sociétés acceptent car elles se trouvent dans la « mouvance » du groupe. Ainsi, deux à trois mille ouvriers de la production étaient affectés à la vente, chez des concessionnaires. Ces transferts avec garantie de réintégration sont généralement de 2 ans, pendant lesquels Nissan compense toute ou partie de la différence de salaire.

Ce système permet d'amortir les chocs passagers et de minimiser les conflits sociaux, mais en cas de crise de longue durée, il n'a pas la « souplesse » des licenciements secs.

www.ecole.org

ANNEXE 6 : Présentation de l'alliance Renault-Nissan

C'est en 1999 que Renault et Nissan annoncent leur projet d'alliance. L'accord signé prévoit un renforcement progressif de la coopération entre les deux groupes. Dans un premier temps, Renault acquiert une participation financière de 36,8 % du capital de Nissan. En 2002, les deux entreprises créent une structure commune qui est destinée à gérer les projets communs développés dans le cadre de l'alliance. Détenue conjointement et à parité par Renault et Nissan, elle est le siège du directoire de l'alliance. Le directoire de l'alliance, dont les membres sont issus de Renault et de Nissan, décide de la stratégie à moyen et à long terme et coordonne les activités au niveau mondial. Il est présidé par Louis Schweitzer, le PDG de Renault ; son vice-président est Carlos Ghosn, le PDG de Nissan. Il convient de remarquer que la gestion opérationnelle de Renault et de Nissan reste de la responsabilité de chaque entreprise.

Dès la signature du premier accord, les deux sociétés partagent une stratégie commune de croissance rentable et une communauté d'intérêts. Au-delà des complémentarités des deux groupes et du vaste potentiel de synergies, le succès de l'alliance dépendait en premier lieu du redressement de Nissan : au bord de la faillite en 1999, les ressources financières et managériales apportées par Renault ont

donné l'impulsion décisive au redressement du constructeur japonais. Le vigoureux plan d'action qui portait le nom « Nissan Revival Plan » a permis des résultats rapides. Il prévoyait :

- la réduction des coûts d'exploitation de 8,7 milliards d'euros,
- la division du nombre de fournisseurs par deux, l'abaissement de l'endettement financier,
- le lancement de 22 nouveaux modèles pour la fin de l'année 2002,
- la réduction de l'effectif mondial de 21.000 personnes,
- la réduction du nombre d'usines de montage : Nissan dispose désormais de 40 usines dans le monde
- la réduction des plates-formes de 24 à 15.

Grâce à ces mesures, Nissan renoue avec les bénéfices dès 2001 et dégage une marge de 9 %, plus que la marge initialement fixée dans le « plan 180 » (un million de véhicules en plus, 8 % de marge et zéro dette). Cette performance paraît d'autant plus surprenante que ce rapprochement - contrairement à BMW-Rover ou Daimler-Chrysler - n'avait pas été favorablement accueilli par la presse et les spécialistes.

Les travaux menés conjointement au sein de l'alliance ont progressé grâce à un ensemble de coopérations stratégiques réalisées dans différents domaines : technique, industriel, commercial, informatique, achats. Les fortes complémentarités commerciales et industrielles entre les deux sociétés permettent au groupe Renault-Nissan d'être présent sur la plupart des grands marchés internationaux. L'alliance a renforcé sa position de quatrième constructeur automobile mondial en termes d'unités vendues. En 2006, les ventes totales de Renault et de Nissan s'élèvent à 5,9 millions de véhicules, leur assurant une part de marché mondiale de 9 %.

www.cairn.info

ANNEXE 7 : Carlos Ghosn

Ses études terminées Carlos Ghosn intègre Michelin pour se familiariser avec le monde de l'entreprise. C'est alors qu'il débute dans un atelier de fabrication où il a pu se rendre compte du ressenti des ouvriers envers leur dirigeants. L'originalité de cette expérience réside dans le constat suivant : des solutions peuvent être envisagées par tous les salariés à tous les niveaux de l'entreprise.

[...]Les solutions sont venues de l'intérieur de l'entreprise. Ghosn a commencé par recueillir de très nombreux avis sur le terrain avant de se faire sa propre opinion, se rendant sur tous les sites de Nissan dans le monde. Il s'est ensuite appuyé sur des groupes de travail internes. Chargées d'une mission précise réduire les coûts fixes par exemple, ces équipes transverses ont dû trouver les moyens d'améliorer spectaculairement les performances. Elles bénéficiaient pour cela d'une très large autonomie, mais pas du pouvoir de décision, qui appartenait au comité exécutif auquel elles rendaient compte directement. Tous les participants décrivent l'expérience comme mémorable. Soumis une forte pression, et à un choc culturel important pour les japonais qui n'avaient pas été

habitué à s'exprimer de la sorte, ils sont parvenus en trois mois à imaginer les solutions radicales à l'origine du succès du redressement. [...]

La conviction profonde de Ghosn s'oppose à ce que l'on entend par multiculturalisme. On soutient souvent que pour travailler avec des individus d'une culture différente de la sienne, il faut connaître ses différences et adapter son comportement en conséquence. Ghosn affirme au contraire que le respect de la culture de l'autre ne peut empêcher de prendre les mesures qui s'avèrent nécessaires. Il souligne que son profil multiculturel l'a aidé à défendre ce point de vue, car on ne pouvait lui reprocher d'être influencé par son appartenance culturelle.

Carlos Ghosn a réussi l'impensable : motiver ses équipes en les intégrant totalement au processus de changement.

Le terme d'engagement est le terme le plus usité chez Nissan, il constitue l'essence même de chacun des salariés. C'est à cet égard que ce terme a fait l'objet d'une définition dans le dictionnaire d'entreprise : « un engagement est un objectif à atteindre. Cet objectif à atteindre doit être soutenu par des données chiffrées. Une fois que l'on s'est engagé à le tenir, seuls les événements exceptionnels peuvent empêcher sa réalisation. Si l'objectif n'est pas atteint, il faut être prêt à en assumer les conséquences. »

L'engagement devient la clé de voûte de l'entreprise : engagement envers l'entreprise, engagement de faire mieux, engagement envers Carlos Ghosn.

www.ecole.org