

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Reims Management School
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**GÉRER EN SLOVÉNIE
ou
Les difficultés de la communication interculturelle**

par

Tatjana GLOBOKAR
Chercheur associé à Gestion & Société

Séance du 7 octobre 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

Entre Balkans, Europe de l'Est et Occident, un petit pays se découvre indépendant et affirme son identité. Un industriel français s'y installe et s'inquiète du peu d'efficacité de ses méthodes éprouvées ailleurs. Ces difficultés à communiquer, cette revendication de l'identité, une Slovène de Paris les connaît bien. Quand les hasards du métier de chercheur l'amènent à retrouver son pays, c'est tout un tissage de compréhensions nouvelles qu'il lui faudra mettre en place pour que vive l'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Tatjana GLOBOKAR

J'ai fait mes études d'économie à Ljubljana, au temps du marxisme et de l'autogestion, puis, très vite, je suis partie à Berlin-Ouest avec la vague de migration yougoslave des années 60. Les Allemands, pragmatiques, m'ont aussitôt offert de travailler dans le département Europe de l'Est d'un des plus importants instituts de recherches économiques. J'y ai fait toutes sortes d'analyses, comparant performances économiques et niveaux de vie des pays d'Europe de l'Est. J'y ai passé douze années dans différents instituts puis, pour des raisons personnelles, je suis venue à Paris. J'avais en vue un poste à l'OCDE mais, à la dernière minute, pour des raisons politiques, ça n'a pas marché et je me suis retrouvée à la Documentation Française, où j'ai à nouveau passé dix ans à produire des études sur l'économie de l'Europe de l'Est.

Au début des années 80, je me suis dit que je manquais d'outils pour aller plus loin que l'analyse économique et aborder ce qui me passionnait : l'influence de la culture sur le comportement économique. Etant yougoslave, j'y suis très sensible parce que chez nous, depuis que l'on est au monde, on est constamment confronté aux différences culturelles, aux problèmes de "racisme" et de compréhension des autres. Mon entourage me dit alors : "*il faut préparer un projet et te présenter au CNRS*" et je commence donc à écrire sur "Culture et économie dans les pays de l'Europe de l'Est".

Sur ces entrefaites, je rencontre par hasard Philippe d'Iribarne, à qui je raconte ce que j'écris. De son côté, depuis deux ans, il travaille sur le thème *Culture et gestion* en France, en Amérique et aux Pays-Bas. Péchiney, pour qui il fait cette étude, lui propose de travailler en Yougoslavie sur son usine d'aluminium de Mostar et il me demande de l'accompagner sur cette recherche. Quelques mois plus tard, nous sommes confrontés à la question des relations entre Croates, Musulmans et Serbes au sein de l'usine. Cette recherche débouchera sur un article publié dans *Gérer & Comprendre*¹.

Gestion et Société m'a ensuite confié des travaux en Pologne, en Hongrie, puis en Slovénie, ce qui m'a donné un petit bagage de connaissances et la vie intellectuelle d'un chercheur (tout en continuant, bien sûr, de travailler quotidiennement dans l'administration du ministère de la Recherche).

Renault en Slovénie

En 1990, Renault constate que dans ses usines de Flins, en France, et d'Haren, dans les Flandres belges, malgré un équipement technique identique, la qualité des produits est très différente (au bénéfice d'Haren). Certains responsables chez Renault, qui viennent de lire "*La logique de l'honneur*", se disent qu'il y a là quelque chose à explorer et confient ce travail à Gestion et Société. Flins ouvre donc ses portes à Philippe d'Iribarne, mais Haren refuse. Heureusement, en Espagne, une usine se dit prête à participer à cette recherche, puis une autre en Slovénie. Cette dernière, qui date de la deuxième guerre, a fabriqué des camions puis, en 1972, sous licence Renault, des R4 pour le marché régional. En 1988, elle devient une joint-venture (20 % Renault, 80 % Slovène) puis, en 1990, se transforme en société par actions, dans laquelle Renault est désormais majoritaire. Son ambition est de fournir jusqu'à 500 000 véhicules par an au marché occidental. Cela suppose un niveau de qualité européen, donc un changement radical, tant qualitatif que quantitatif. En France, tout le monde parle beaucoup de cette usine car la Slovénie, à l'époque, c'est encore un peu exotique.

Par ailleurs, Jean-Claude Monnet, responsable de cette recherche chez Renault, souhaite faire comprendre à ses collaborateurs que, peut-être, un chercheur pourrait apporter davantage à l'entreprise que les classiques audits. Et comme un audit a justement eu lieu en

¹ Tatjana Globokar (1989) "Ni père ni frère". Culture régionale et autorité des contremaîtres dans une usine yougoslave, *Gérer et Comprendre* n° 16, septembre 1989, p. 78, 86.

Juin 1991 dans cette usine, il m'y invite pour la restitution en me priant de faire part de mes commentaires. Comme je donne l'impression de savoir plus de choses que les autres, ma crédibilité de chercheur s'en trouve accrue et les gens du siège souhaitent que je me charge de cette recherche en Slovénie, sous réserve que le directeur de l'usine, qui est français, donne son accord.

Or il n'est pas vraiment d'accord : il a déjà tellement de soucis et de changements, il y a tant de Français qui se promènent dans l'usine, qu'une sociologue en plus, vraiment, il trouve cela un peu exagéré. On réunit quand même, en février 1992 à Paris, les responsables de direction de la qualité chez Renault, Philippe d'Iribarne, Jean-Claude Monnet, le directeur de l'usine, et moi-même. Alors que tous les hommes parlent de Flins, je me tourne vers lui et lui dis en aparté : *"Je suis sûre que vous avez beaucoup de mal à comprendre pourquoi ces gens qui travaillent dans votre usine, les ouvriers, les chefs, l'encadrement, se retrouvent tous ensemble le dimanche pour construire une maison pour un tiers, puis vont ensuite boire un verre dans le bistrot du village"*. Il me répond : *"C'est tout à fait ça !"* et je lui dis aussitôt : *"Je pense être en mesure de vous aider à comprendre comment les gens vivent et comment cela se répercute sur les relations informelles dans l'usine"*. On accorde nos agendas pendant que les autres finissent leurs petites discussions et on convient, à la surprise générale, de commencer la recherche quinze jours plus tard.

L'audit qui avait révélé de graves problèmes de qualité avait eu lieu en juin 91 ; en février 92, je passais une semaine dans l'usine, avec restitution en avril ; deuxième séjour en décembre 92 puis restitution finale : au total, une année en relation suivie avec l'entreprise avec, comme point final, juillet 93, où j'apprends dans l'avion Paris-Ljubljana que la qualité dans l'usine est désormais exceptionnelle ! Voilà, pour le calendrier. Pour ce travail, je suis partie avec quatre bagages.

En premier lieu, la connaissance de l'usine. Je suis dans mon pays, à 20 kilomètres de chez moi ; je connais les gens qui y travaillent, ils sont de mon village.

Deuxième bagage : les conclusions de l'audit de 1991 disant : *"Dans cette usine, l'autorité hiérarchique n'a pas grand rôle, l'encadrement n'arrive pas vraiment à encadrer, l'absentéisme est élevé, les accidents de travail aussi, il y a très peu de responsabilité individuelle, l'initiative personnelle est mal vue, les gens sont inertes, ils ne savent pas pourquoi ils travaillent, il y a blocage..."* Je connais un peu mon peuple et ça me paraît une situation grave.

Troisième bagage : ma compréhension de la France, en grande partie née de mes discussions avec Philippe d'Iribarne. J'ai appris de lui l'importance de l'autorité hiérarchique pour les Français, leur capacité à régler les conflits ouverts, mais aussi leur individualisme au travail, la clôture de leurs territoires et l'importance des relations informelles. Cela me donne une certaine capacité à imaginer ce qu'ils peuvent ressentir dans l'environnement slovène.

Quatrième bagage, le plus lourd bien sûr : ma connaissance de la Slovénie. Ce pays, c'est moins de 2 millions d'habitants, 1/5e de Paris, un petit pays où vous êtes toujours à moins de 100 km des frontières de l'Italie, de l'Autriche, de la Hongrie ou de la Croatie. On y est entouré d'autres langues, d'autres cultures. Depuis qu'ils s'y sont installés, au 7^e siècle, les Slovènes n'ont jamais vécu l'indépendance, sauf depuis trois ans. Depuis toujours, le seigneur vient de Bavière, d'Autriche ou d'Italie.

Identité et indépendance

Ce peuple, dans son histoire, n'a connu ni aristocratie, ni bourgeoisie. Dans ses villages, il essaie de préserver son identité à travers sa langue, à l'intérieur d'une communauté villageoise qui ne connaît pas grand chose à la hiérarchie : les personnes les plus importantes, c'est le maire, l'aubergiste, le curé ; au dessous d'eux, le fermier, le journalier et le garçon de ferme ; les passages d'un statut à l'autre sont possibles ; il n'y a pas de structure vraiment rigide qui pourrait donner à ces gens le sens de la hiérarchie. Face au seigneur

étranger, le Slovène cherche à préserver l'égalité au sein de sa communauté : il exige de ses compatriotes qu'ils se tiennent dans une moyenne commune et n'accepte pas que qui que ce soit s'élève plus haut que l'autre. Quand on est tous dans le troupeau, la seule possibilité de se distinguer c'est donc le savoir-faire de chacun. Le peuple slovène a fortement embrassé la Réforme et si aujourd'hui on s'affiche catholique, c'est à la suite d'une guerre civile mais au fond, un Slovène c'est quelqu'un de très sobre, qui ne rêve que des Suisses et des Suédois ! Autre qualité des Slovènes : l'habitude de l'entraide, de la solidarité. Aujourd'hui encore, quand on construit une maison, tout le village vient, parce qu'on sait que si j'aide aujourd'hui, demain on m'aidera et le statut hiérarchique ne joue aucun rôle. Un penseur slovène a dit : *"Le Slovène est un travailleur intelligent et assidu, créatif dans son travail mais en même temps scrupuleux, parfois jusqu'à la nervosité"* et aussi : *"le Slovène est tout à la fois maître et élève modèle, l'ambition de l'élève étant de ne fournir aux épreuves que des réponses justes"*. Un Slovène supporte donc mal la critique, même dans la démarche qualité.

Ils nous prennent pour des analphabètes !

Lors de mon premier séjour, je suis d'abord reçue par le directeur français, distant mais courtois, qui me demande : *"Dites-nous ce qu'est ce modèle slovène de gestion et en quoi ces Slovènes sont particuliers afin que nous puissions être sûrs que les méthodes de travail et la démarche qualité Renault qu'on essaie d'introduire ne soient pas contraire à ce qu'ils ont l'habitude de faire"*.

L'usine emploie 3 000 salariés, les ouvriers ont entre 16 et 20 ans, et de 8 à 10 ans de scolarité ; l'encadrement a entre 25 et 30 ans. Beaucoup sont mi-paysans, mi-ouvriers, c'est-à-dire qu'ils sont dans leur ferme la moitié de la journée, ce qui joue parfois sur l'absentéisme.

Je rencontre aussi d'autres Français, responsables de différentes directions alors que leurs adjoints sont Slovènes. Ils m'expliquent qu'ils travaillent dans le but de pouvoir laisser à terme l'usine aux Slovènes et que pour l'instant, ils les forment. Ils ne sont qu'une quinzaine, mais leur présence pèse beaucoup. Parmi eux, certains sont extrêmement enthousiastes et travaillent avec acharnement ; d'autres se sont expatriés pour des raisons personnelles, d'autres enfin viennent d'arriver, ne connaissent rien et me disent : *"Les Slovènes, on m'a dit que c'était comme les Autrichiens"* ! Je découvre un énorme clivage et une absence totale de communication entre Français et Slovènes.

Les Slovènes ont un discours tout à fait contraire. L'adjoint du directeur industriel, qui est slovène, me sert de guide pour visiter l'usine. Pendant deux heures, il est extrêmement silencieux, tendu. Il se demande : *"Est-elle des nôtres ou est-elle des leurs ?"*. Je viens de Paris, du siège, je parle français, mais pourtant je suis Slovène, j'ai une maison à côté de son village. Puis il me dit des choses extrêmement dures : *"Les Français prennent tout le pouvoir et nous, nous sommes complètement inférieurs ; ils sont puissants, ont toutes les informations, mais restent tout le temps entre eux ; on ne sait pas ce qu'ils veulent, on ne les comprend pas ; il paraît qu'ils vont prendre tous les postes de contremaître, bientôt on n'aura plus rien à dire dans cette usine ; ils n'apprennent pas le slovène alors que nous, nous apprenons le français qui est tellement difficile ; on ne nous invite pas en France, on ne nous montre pas ce qu'il faut faire, comment on travaille là bas..."*. Jusqu'au moment où il devient écarlate et me dit : *"Madame, ils nous prennent pour des analphabètes"*.

Le Latin et l'Alpin

Tout cela tombe sur moi d'un coup et j'en suis attristée : ces gens ne se comprennent pas du tout. Alors, pendant les pauses-café, les déjeuners, les trajets hôtel-usine, dans les couloirs, en plus des 10 heures quotidiennes d'interviews de la recherche, je parle, je tiens des discours pédagogiques, j'explique la culture des uns aux autres. Comme je suis Slovène, spontanément j'ai envie d'aider les Slovènes, mais comme je me sens Française et, qui plus

est, parisienne, en face des Français j'ai tout aussi spontanément envie de leur expliquer la Slovénie.

Comme j'ai là, devant moi, non seulement les contremaîtres, mais aussi les ouvriers, il faut que je m'adresse à eux dans des termes compréhensibles, faciles à saisir. Et soudain je me rends compte que le formateur envoyé de France est arrivé dans l'usine slovène avec des cours, des matrices, des transparents préparés pour les ouvriers maghrébins de Flins, sans imaginer qu'il allait avoir devant lui de jeunes ouvriers slovènes avec dix ans de scolarité, qui se sentent humiliés. Et comme le Slovène n'exprime pas sa tension, comme il n'a malheureusement pas cette facilité française de vivre et de gérer un conflit ouvert, il accumule, ne dit rien, s'immobilise, devient complètement inerte. Et si par malheur le conflit éclate, c'est un conflit total qui requiert tout un rituel compliqué pour restaurer les choses. Dans l'usine, il y a désormais une telle tension, née de ces problèmes de relations et de communication, que les gens du pays disent qu'ils vont bientôt s'affronter sérieusement. En résumé, il y a deux obstacles :

- Un obstacle culturel tout simple : le Slovène est un alpin, lourd et lent, le Français est un latin, léger et flexible. Ça donne des réunions où les Slovènes tiennent des discours chargés de langue de bois et de quarante ans d'autogestion ; où la traductrice peine, traduit mot à mot, et où le directeur français, avec une patience incroyable, attend, attend, attend en disant : *"Nous sommes ouverts à tout, nous sommes prêts à tout, dites-nous seulement ce qu'il faut faire et on le fera"*.

- L'autre obstacle est politique : en 91-92, tout s'est écroulé. La Yougoslavie, l'autogestion, le communisme n'existent plus et les gens redoutent la guerre qui frappe la Slovénie au moment de la proclamation de l'indépendance. Les gens sont dans une insécurité totale, eux à qui on disait depuis leur naissance : *"Le capitalisme c'est le pire"*, et qui se retrouvent maintenant dans une usine capitaliste.

Les Japonais de l'Europe

Dans ce contexte pesant, je commence ma recherche dans deux ateliers : l'atelier de tôlerie et celui de peinture. On me dit : *"La tôlerie marche très mal, les ouvriers sont bons, mais ils ne font rien ; la peinture, elle, a de superbes résultats, on souhaiterait en avoir de pareils à Flins, ils travaillent très bien, on ne comprend pas la différence"*.

Je fais mes interviews, mes analyses, et je trouve tout simplement que, dans la tôlerie, le chef d'atelier - Slovène - est un ancien (quand on dit : "un ancien", c'est de son passé communiste qu'il s'agit) qui essaie de restaurer une autorité hiérarchique. Face à cette mise à distance, l'ouvrier se sent malheureux, et me dit : *"Si mon supérieur ne me donne pas l'impression d'en savoir autant que moi, sinon plus, comment pourra-t-il m'informer, me montrer ce que je dois faire ? Moi, si je ne peux pas partager mon savoir-faire, je suis sans intérêt ici et je me sens exclu, sans dignité professionnelle"*. C'est-à-dire que, dans l'usine, cet ouvrier n'accède pas au dynamisme de groupe, qu'il vit à l'extérieur, où l'autorité hiérarchique est celle de celui qui a l'expertise. Et comme dans le même temps, j'entends : *"Maintenant, chez nous, ça a beaucoup changé : l'ouvrier n'est plus considéré comme un pic ou une pelle, on l'écoute"*, l'ouvrier de la tôlerie a l'air complètement collé au sol.

Par contre, dans l'atelier peinture, le chef me dit : *"Oh ! moi, vous savez, la hiérarchie, ça ne m'intéresse pas. Avec mes ouvriers, on travaille tous ensemble, on se parle tout le temps, on partage notre savoir, on se fait de grandes réunions où tout le monde dit tout ce qu'il veut, je les laisse parler pour qu'ils se sentent inclus et on travaille tout le temps"*. Il a un discours dynamique de "team", de "brainstorming", et se sent animateur. On retrouve l'entraide du village et cette façon particulière de mettre en valeur le savoir-faire. C'est comme ça que les gens sont heureux, créatifs et qu'ils travaillent.

Lors de ma première restitution, en avril 1992, c'est sur cette communication franco-slovène que je mets l'accent. Pour cela, je fais un rapport en français et un en slovène, un résumé en

français et un en slovène, des transparents en français et en slovène et, bien entendu, une conférence en français et en slovène, tout cela en veillant à ne vexer ni les uns, ni les autres (et surtout les Slovènes qui sont les plus fragiles), en ne commençant pas toujours en français, en m'adressant aux gens avec leurs références pour qu'ils puissent suivre et se sentir valorisés.

A la fin de cette réunion, soulagement total, général. Les Français sont contents, parce qu'ils voient finalement qu'avec une bonne information, en faisant venir les Slovènes plus souvent dans les usines françaises, ils auront là des gens qui auront envie de travailler, et qui s'inscriront tout à fait, par leur culture, dans la logique de la démarche qualité à venir.

Du côté slovène, c'est aussi le soulagement : je ne les ai pas trahis. A travers ma parole, ils ont même été valorisés les uns comme les autres, avec leur façon d'être, leur savoir-faire, leur capacité de travail. Je fais aussi une restitution au siège à Paris et, en plaisantant à peine, je dis : *"Faites vite, les gens vous attendent, ils ont des qualités, vous avez peut-être là les Japonais de l'Europe !"*.

Vers l'auto-contrôle

Mes pressentiments sont rapidement vérifiés. En novembre 1992, l'"auto-contrôle" est introduit dans le département montage et, un mois plus tard, on me demande d'examiner le déroulement de cette procédure et de voir comment cette méthode, importée du Japon via les usines Renault, est mise en pratique par les Slovènes.

L'objectif est d'intégrer le contrôle qualité dans des petites équipes, maximum 20 personnes avec un chef d'équipe et 1 ou 2 retoucheurs en relation avec un auditeur du service qualité. Dans chaque véhicule qui passe sur la chaîne se trouve une liste des opérations où l'opérateur est censé faire une croix quand il n'a pu faire son opération, quelle qu'en soit la raison, pour qu'on puisse en discuter ensuite. Donc l'accent est mis sur l'identité du groupe, la qualité qui en sort et la responsabilité de chacun face à son travail.

Cette méthode est toute nouvelle pour les Slovènes mais je constate que les groupes marchent très bien. Le travail collectif, c'est leur affaire et l'entraide marche à fond : dès que l'opérateur a un problème, le chef d'équipe arrive et travaille avec lui. Le retoucheur, qui est censé être au bout du tronçon et ne faire que ces retouches, dit : *"Dès que je vois qu'un autre a un problème, j'y cours et je l'aide"*. L'auditeur, qui est pourtant du département qualité et est censé contrôler, aide le chef d'équipe, lui donne des conseils, aide le retoucheur, passe des pièces à l'opérateur à ses côtés, etc. Mais cela ne correspond pas à ce que la méthode de Flins prévoyait !

Cette méthode japonaise, transcrite par les Français et transmise aux Slovènes produit décidément des anomalies intéressantes ! Car ce que les Français demandent, c'est que l'ouvrier fasse son boulot, comme à Flins, et rien de plus ; s'il n'arrive pas à faire son opération, qu'il fasse une croix dans cette superbe liste et quand on reviendra sur son problème, qu'il écoute et accepte ce qu'on lui dit. Tandis que le Slovène s'empresse de faire le maximum sur le véhicule pour avoir la conscience tranquille. Il est tellement pressé qu'il court constamment de son poste à celui du retoucheur pour lui dire : *"Il y a un problème, là, que je n'ai pas pu relever, il faut faire attention"*. Et ils ne marquent rien sur les listes : ça leur paraît inutilement difficile. Spontanément, ils crient. Leur culture est orale, pas écrite.

Mais comment l'oral est-il répertorié ? Comment cela s'inscrit-il dans la mémoire du chef d'équipe, du retoucheur ou de l'auditeur qui travaillent si bien ensemble ? Finalement, c'est ce qui apparaît essentiel dans l'analyse que je fais avec Philippe d'Iribarne, par contraste avec son travail sur Flins.

Et c'est là qu'on touche au problème de transposition de méthodes. Les Français par leur

logique individualiste soulignent dans l'autocontrôle surtout l'importance de la responsabilité mise en évidence par chacun, pendant que les Slovènes en font une ambition collective dans le sens "un pour tous, tous pour un". Le Français, est-il capable de comprendre les enjeux d'une mémoire collective chez les Slovènes? Le Slovène à qui on demande de se comporter en individualiste responsable ne perdra-t-il pas son élan ?

Le modèle Flins

Sur ce, nouvelle anomalie, les Français, qui ont fait de Flins un modèle idéal, envoient les Slovènes en formation au Portugal. Heureusement, les Portugais ont une méthode un peu plus élaborée que la fameuse liste, avec moins d'opérations, ce que les Slovènes trouvent très bien, eux qui sont très ordonnés, avec des couleurs différentes pour les différents tronçons, ce qui facilite le repérage. De retour en Slovénie, les gens du département méthodes ayant bien regardé comment se font les démarches de contrôle préparent donc, pendant un an leurs propositions.

Mais, au département qualité, l'adjoint parle très bien français et va souvent en France. Soudain, lors d'une réunion, on découvre que les départements qualité et méthodes ne se sont pas compris. Le département qualité veut absolument introduire dans l'usine la méthode Flins alors que le département méthodes veut quelque chose qu'il a conçu lui-même, correspondant aux idées slovènes. Nouvelles tensions...

Dans l'usine slovène, c'est le savoir pratique qui prime et qui donne l'autorité, pas le savoir théorique. Les gens veulent uniquement savoir l'essentiel, puis ensuite avoir une méthode claire, propre, qu'ils puissent suivre aisément. Et en plus, à Flins, la qualité n'est pas si satisfaisante ! Le passage par l'intellectualisation n'est donc pas un problème propre à ces pays où le savoir pratique prime sur le reste.

A partir de là, on entre dans une phase de compétition. Le contremaître me dit : *"Vous allez voir, les Français veulent faire plein de choses mais c'est grâce à nous qu'ils pourront les réaliser"*. Et les Slovènes commencent à se dire qu'ils sont très bien !

Comme vous le voyez, on a déjà beaucoup avancé. Maintenant, les Français veulent absolument faire passer le message de la participation, de l'innovation, de l'ouvrier premier client de l'usine, du dynamisme et de l'aventure ; les Slovènes quant à eux me font passer le message qu'ils n'en peuvent plus parce que leurs salaires sont trop bas. Un ouvrier gagne 1 000 F par mois, un cadre français 35 000 F : ça se sait et c'est difficile à accepter. Alors, de nouveau, j'explique que le pouvoir d'achat ne se calcule pas avec le taux de change mais qu'il y a d'autres facteurs à prendre en considération.

Autre message, au montage, les opératrices me disent : *"On ne comprend pas, ce sont toujours les hommes qui partent au Portugal, à l'étranger, nous on ne nous emmène pas"*. Ça n'a peut-être rien à voir avec la recherche mais, dans la deuxième restitution, je sais qu'on attend de moi de faire passer des choses comme ça. Est-ce que je suis fidèle ou pas ? Alors, dans la restitution, je parle de l'ambiance de travail, ce qui me paraît tout à fait légitime, et je passe toutes ces observations sur les salaires, sur les femmes, etc.

Prise de parole

Du coup, cette deuxième restitution débouche sur une discussion extrêmement vive. Et une boucle se ferme. Quand je suis arrivée, le directeur français m'avait dit : *"Ces Slovènes, ils ne disent rien, ils n'expriment jamais leur opinion. Ce que je voudrais, c'est voir le directeur slovène taper sur la table et me dire qu'il n'est pas d'accord"*. Et soudain, dans cette réunion, le Slovène, c'est-à-dire l'adjoint du directeur industriel, s'excite, tape sur la table et commence à s'exprimer ! Et Jean-Claude Monnet, qui est à mes côtés et a suivi tous ces travaux, est aux anges, parce que pour lui c'est un aboutissement. On a l'impression d'avoir percé un abcès.

Mais le temps court et il faut arrêter la réunion avant que les choses ne s'expliquent entièrement. Au déjeuner qui suit, les Français le regrettent énormément. Mais moi, j'en suis très contente, parce que je connais les Slovènes : ils ne sont pas capables de gérer un conflit ; ils sont contents d'avoir eu le courage d'afficher leur opinion, mais sont encore incapables de faire quelque chose à partir de là. Ça aurait pu dégénérer et je suis extrêmement contente qu'on en soit sortis sains et saufs.

Je me suis arrêtée là et j'ai quitté l'usine. Mais en juin 1993, dans l'avion Paris-Ljubljana, j'ai rencontré quelqu'un de l'usine qui m'a dit : *"Vous savez, je viens d'apprendre qu'ils ont dû calculer le coefficient qualité plusieurs fois au siège, à Paris, parce qu'il était si bon qu'ils ne pouvaient pas le croire"*.

A Orly, j'ai aussi rencontré le directeur, ravi. Lui auparavant si sombre et si distant, m'a dit en montant dans l'avion : *"On a gagné, on vient de me le dire, on est la meilleure des usines Renault, et moi je pars, on m'a donné carte blanche pour monter une production Renault en Chine"*. Et le responsable slovène qui l'accompagnait m'a alors dit en aparté : *"Vous savez, les Français peuvent se vanter mais si nous on n'avait pas accroché, rien ne se serait passé !"*.

DÉBAT

Un intervenant : *Que Renault soit une entreprise nationale a-t-il joué un rôle dans l'appréciation des Slovènes ?*

Tatjana Globokar : La plupart des employés ne connaissaient pas le statut de Renault. Ce pays, encore aujourd'hui, est dans un dilemme énorme : faut-il faire entrer les étrangers ? Ne risquent-ils pas d'acheter nos terres ? Pour eux, Renault c'est d'abord l'étranger. Il vient de l'Occident, en France c'est le capitalisme, alors c'est un capitaliste. Mais, bien sûr, ils connaissaient Renault depuis 1972, alors ils avaient peut-être un peu plus confiance.

Int. : *Vous avez servi de médiateur, tout s'est arrangé par votre présence parce que vous avez réussi à faire communiquer les gens entre eux. Mais n'est-ce pas un peu simpliste de l'expliquer ainsi ? Le changement politique intervenu en Yougoslavie, et qui a fait que la Slovénie existe, a sans doute joué pour beaucoup. Maintenant les gens doivent se dire que, même s'ils travaillent avec Renault, ils travaillent pour eux et non plus pour je ne sais quel pouvoir autoritaire, tout aussi étranger en fait.*

T. G. : J'ai effectué un travail de recherches, montré dans des rapports comment les Slovènes travaillent, pourquoi ils se sentaient mal dans un modèle de gestion qui n'était pas le leur ; j'ai indiqué dans quel sens utiliser les choses et expliqué combien moi, chercheur, j'étais prise dans les aspirations des uns et des autres et comment j'ai pu contribuer tout simplement et indirectement à cette heureuse issue.

Je voulais tout simplement mettre en lumière que les Slovènes avaient des capacités de travail qui coïncidaient heureusement avec les méthodes franco-japonaises. Il ne faut pas oublier qu'en Yougoslavie, les Slovènes, qui ne représentaient que 8 % de la population, réalisaient 20 % de produit national et 25 % du commerce extérieur. Cependant, en 91 et 92, on ne savait pas si ce pays pourrait vivre. Aujourd'hui, ils sont les plus riches d'Europe de l'Est, avec 6 000 dollars de revenu annuel par habitant, plus que la Hongrie ou que la république Tchèque.

Alors, comme Slovéne et comme Française, j'étais prise dans une situation exceptionnelle et qui me touchait profondément. Mon rôle a alors simplement été d'aider à éclaircir certains points de mauvaise compréhension. Je me vois comme quelqu'un qui a accompagné un devenir, et non pas réalisé quelque chose.

Int. : *Comment ont été reçus vos conseils ?*

T. G. : Les Français étaient très ouverts. Lors de la première restitution, j'ai dit : "*Tout d'abord, il faut augmenter l'information parce que les gens se sentent exclus et en sont malheureux*". Ça a été très bien suivi. A mon retour, il y avait des panneaux d'information, un journal calqué sur celui de Renault, beaucoup de formation, peut-être même trop, et les gens allaient en France.

Mais il y a une chose que je n'ai pas dite : les Slovènes m'ont demandé beaucoup plus. Ils venaient me voir pour des choses qui n'avaient rien à voir avec la recherche, me demandant conseil sur la formation, sur le choix des gens ou de la meilleure usine à visiter (l'usine d'Haren me paraissant la plus intéressante avec beaucoup de traits culturels communs entre Flamands et Slovènes).

Au mois de juillet 92, alors que j'allais dans l'usine pour préparer la séance de décembre, j'ai eu un accident. Je me suis donc retrouvée dans ma maison de campagne voisine, dans le plâtre, traumatisée. Ils étaient très émus, sont accourus à l'hôpital, très empressés, mais en même temps, ils étaient tellement avides de mes conseils qu'une semaine après l'accident ils sont venus me voir, non pas avec des fleurs, mais avec leurs dossiers. J'en ai été d'autant plus touchée que dans ces circonstances, je trouvais ça incroyable.

Flexibilité et choix stratégiques

Int. : *Aujourd'hui on dit que l'usine yougoslave a peut-être une bonne qualité mais n'est pas flexible car, suite à la prime à la casse qui a favorisé l'achat de petites voitures, l'usine n'a pas pu suivre la demande.*

T. G. : Dire que l'usine slovène n'a pas pu suivre est peut-être un peu facile. Renault, qui a localisé la production des R 5 dans cette seule usine slovène a sans doute eu une stratégie risquée en ne prévoyant pas d'avoir à répondre à un brutal accroissement de la demande. Et avec une cadence de 300 véhicules par jour, ce n'est pas le travail des gens qui est en cause, mais la capacité de l'usine qui selon les plans de Renault est sensée livrer une certaine quantité des Clio par jour.

Int. : *Il n'est pas étonnant que les méthodes françaises aient poussé les cadences au-delà des cadences françaises ! Mais ne faut-il pas aussi chercher la cause dans l'environnement de l'usine, chez les fournisseurs par exemple ?*

T. G. : Pas du tout. Les approvisionnements venaient de Croatie et, en 1992, beaucoup de fournisseurs avaient été détruits. Mais maintenant, ils se sont habitués à ce que la guerre existe et se sont complètement réorientés. Ce n'est donc pas ce qui explique ces difficultés en 1994.

Int. : *Je suis étonné qu'il y ait si peu de méthode en ce qui concerne la gestion d'une entreprise à l'étranger.*

T. G. : On a entrepris cette recherche, pour sensibiliser les gens de Renault au problème de l'adaptation des méthodes. Bien sûr les gens sont intelligents, ils le savent a priori. Je souhaitais qu'à la fin on puisse dire : "*Pour faire bien les choses, il faut penser à ça, ça et ça*". Mais j'ai l'impression de ne pas avoir totalement abouti.

Psychanalyste ou désorceleur ?

Int. : *Ce que nous avons entendu me paraît aussi important en sciences sociales que l'aventure de Hawthorne pour Elton Mayo.*

L'analogie qui me vient à l'esprit, c'est la psychanalyse. La relation que vous avez eue avec cette usine, est de l'ordre du transfert/contre-transfert. Votre émotion à l'égard de leurs problèmes en relève à l'évidence. Vous avez mobilisé des enjeux tout à fait en dehors d'une vision usuelle des problèmes techniques nappés de problèmes humains : l'important, c'est la technique, pense-t-on, mais les gens ne comprennent pas bien ce qu'il faut faire.

Alors, on paie une psychologue pour qu'ils fassent comme il faut. Mais la façon de faire n'est pas mise en doute.

Ce que vous avez mis à jour, c'est que les interactions entre les personnes échappent au clivage entre la technique et le reste.

Y a-t-il une séparation tranchée entre les problèmes techniques, les solutions rationnelles, d'une part, et les états d'âme d'autre part ? Je pense que non. Je donnerai un exemple : pourquoi les Américains n'arrivent-ils pas à faire des petites voitures ? Nous le savons depuis que nous avons lu le livre de C. Midler² : dans le capot d'une petite voiture il n'y a pas de place. Donc l'homme du démarreur est en conflit perpétuel avec celui de l'alternateur, on ne sait jamais où mettre le cric et le bidon d'huile. Il leur faut donc négocier. Or, les Américains vivent dans une culture du contrat : celui qui installe le démarreur est tranquille parce qu'il sait que ses frontières sont gardées par des contrats écrits. Si on tasse, il n'y a plus de contrat possible, on négocie ou on s'entre-tue. Ça, les Américains ne savent pas bien le faire. Il leur faut donc beaucoup de place sous le capot pour pouvoir passer des contrats. Mais les sciences humaines ne savent pas encore précisément mettre au jour ce type de problème.

Cela m'amène à méditer sur la définition du dur et du mou : j'appelle dur ce qui est difficile à changer et mou ce qui est facile à changer. Quelquefois, il est plus facile de changer la machine que les mentalités mais d'autres fois c'est l'inverse.

Comment peut-on tenir compte d'une telle réalité ? En trouvant des Tatjana, c'est-à-dire des personnes ayant à la fois une empathie avec tous les niveaux du terrain étudié et une complicité profonde avec le seigneur qui arrive. Rencontre très improbable, mais qui lui donne un prix incomparable.

Int. : *Cet exposé m'ouvre des portes. J'ai longtemps pensé que le chercheur, notamment dans l'interculturel, jouait le rôle d'un interprète des moeurs et des coutumes. Mais je voudrais en proposer une autre, celle du chercheur en position de désorceleur. Dans votre affaire, à la différence d'avec la psychanalyste, il y a une lutte, il est question d'accusation, de séduction, d'énergie.*

Le désorceleur est celui qui s'immisce dans un rapport de force entre ceux qui prospèrent et ceux qui s'appauvrissent, et qui va dire la vérité. Ici, on est dans un relativisme total : il y a peu de référents communs entre les deux parties et il faut quelqu'un capable de faire admettre à ceux qui dominent qu'ils vont trop loin et que la lecture accusatrice faite contre eux, comporte une part de vérité. Cela modifie les jeux de chaque partie et, en faisant entrer chacun dans les modèles de l'autre, cela amène à une compréhension réciproque.

Mais la position du désorceleur est dangereuse : sa neutralité apparente doit rester constamment préservée pour qu'on ne puisse le soupçonner de prendre parti pour un camp. Il doit être d'une morale telle qu'en l'absence de tout référent, il ne soit ni Slovène, ni Français, ni capitaliste ni ouvrier. On doit croire qu'il a un référent absolu qui lui permet de voir clair dans le jeu des uns ou des autres pour pouvoir calmer ce jeu. Le psychanalyste, me semble-t-il, ne gère pas une lutte entre des personnes.

Int. : *Personnellement, qu'est-ce que cette recherche vous a apporté ?*

T. G. : *Le siège français m'a remercié pour ce que j'ai fait pour l'usine. J'ai acquis en Slovénie une légitimité qui m'a permis d'être l'invitée d'une émission de télévision durant laquelle, pendant une heure, j'ai pu m'adresser aux Slovènes, avec mes connaissances et mon expérience. Aujourd'hui, j'écris un livre pour transmettre à mon peuple natal ce que j'ai appris sur la gestion à la slovène à partir de mes recherches dans ce pays*

² C. Midler (1994), *L'auto qui n'existait pas. Ruptures et apprentissages dans l'industrie automobile*. InterEditions, Paris.