

■ 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 :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} avril 2012)

**POUR UNE ÉTHIQUE DE L'INDUSTRIE,
LES ENSEIGNEMENTS DU MODÈLE BOSCH**

par

Guy MAUGIS
Président de Bosch France

Séance du 6 janvier 2012
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Après avoir œuvré dans des entreprises à capitaux français, américains, puis japonais, Guy Maugis a trouvé chez Bosch un cadre approprié pour faire de l'industrie. Ce Groupe, qui emploie 300 000 personnes dans 135 pays, n'a pas d'actionnaire : propriété de la fondation d'utilité publique Robert Bosch Stiftung GmbH, il est l'entreprise non cotée la plus grande d'Europe. Les bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise, qui démontre année après année sa capacité à mener des projets de long terme et audacieux. L'amour du produit et la connaissance intime de l'industrie se retrouvent jusque chez les membres du conseil d'administration. Selon l'éthique de l'entreprise, le résultat comptable est vraiment un résultat et pas un objectif, le personnel une ressource et pas une variable d'ajustement, et ceci même lors de la crise de 2009. Quels enseignements tirer de ce modèle, le plus proche de ce dont rêvent tous les amoureux de l'industrie ?

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

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

EXPOSÉ de Guy MAUGIS

Au cours de ma carrière, j'ai eu la chance de travailler pour des groupes américains, japonais, allemands, et un peu aussi pour le gouvernement français. J'ai ainsi eu l'occasion de comparer différents modèles d'industries et différentes cultures nationales.

Comme l'Allemagne est très à la mode en ce moment, Michel Berry m'a proposé de vous présenter le modèle de la "PME" Bosch, devenue aujourd'hui un grand groupe industriel, et d'essayer d'en extraire les ingrédients qui pourraient expliquer sa réussite.

Des activités très variées

La société Bosch a été créée en 1886 par Robert Bosch, qui avait alors 25 ans. Nous avons fêté cette année les 125 ans de cette "start-up" devenue un groupe mondial qui emploie 300 000 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 51,4 milliards d'euros en 2011.

Bosch est aujourd'hui le leader mondial de l'équipement automobile, avec une spécialisation dans tout ce qui concerne le groupe motopropulseur (propulsion essence, diesel et bientôt électrique), le freinage et la navigation. Ce secteur représente à lui seul 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Bosch est également leader mondial dans l'outillage électroportatif : perceuses, scies sauteuses, visseuses et autres outils de jardin. Nous sommes également leader européen du chauffage gaz, à travers la marque Elm Leblanc en France et une quinzaine d'autres marques, et par ailleurs leader européen et numéro deux mondial de l'équipement électroménager : nos lave-linge et lave-vaisselle sont fabriqués en association à 50/50 avec notre partenaire Siemens depuis une quarantaine d'années. Nous sommes aussi leader européen de l'automation hydraulique et pneumatique à travers la marque Rexroth, et nous avons fabriqué aussi bien les grands vérins des écluses du mont Saint-Michel que les ascenseurs de la tour Eiffel.

Bosch est par ailleurs en train de devenir le numéro deux européen du solaire photovoltaïque et nous venons d'ouvrir à Vénissieux une usine qui sera la plus importante fabrique de panneaux photovoltaïques de France.

Enfin, nous sommes un acteur majeur des systèmes de vidéo surveillance et de sonorisation, depuis les petits micros de réunion qui équipent entre autres les salles de Matignon ou du Parlement européen, jusqu'à la sonorisation du stade de France pour les concerts de Johnny Hallyday ou la tournée d'AC/DC en Europe. Notre dernière activité est la gestion de centres d'appels : si vous réservez un billet à l'Opéra de Paris, c'est notre centre de Forbach qui vous répondra.

Comme vous le voyez, nous sommes loin du modèle d'entreprise qui plaît aux analystes financiers, avec un cœur de métier bien défini. Je reviendrai sur les raisons de cette pluralité d'activités.

Une gouvernance originale

Comme l'avait décidé Robert Bosch dans son testament, le Groupe est la propriété d'une fondation, la Robert Bosch Stiftung GmbH, qui possède 92 % du capital et n'a pourtant aucun droit de vote. La famille du fondateur détient 7 % du capital et des droits de votes. C'est à une société gérée à parité par les dirigeants du Groupe et par les représentants du personnel, la Robert Bosch Industrietreuhand KG, que reviennent 93 % des droits de vote, alors qu'elle ne possède aucune part du capital. Enfin, 1 % du capital est détenu en autocontrôle par la société Bosch, celle qui réalise les activités.

Ce modèle juridique est rigoureusement incompréhensible pour un Français normalement constitué. Lorsque nous avons fêté les 125 ans du Groupe, à Stuttgart, au mois de mai dernier, les orateurs ont été Christian Wulff, président de la République allemande ; Franz Fehrenbach, président du Groupe ; Hermann Scholl, président du conseil de surveillance ; Christof Bosch, petit-fils du fondateur ; et Alfred Loeckle, représentant du syndicat IG Metal. Certains dirigeants d'entreprises françaises présents, se sont exclamés : « *Mais qu'est-ce qu'il fait là, ce syndicaliste ?* » Il est certain que l'on imaginerait difficilement, en France, le délégué syndical de la CGT d'un grand groupe prendre la parole dans ce genre de circonstance. J'ai dû leur expliquer que c'était le numéro deux du conseil de surveillance et qu'il ne s'agit pas d'une fonction fictive : il prend une part active aux réunions et aux décisions. En France, on a pour habitude de discuter de tout entre soi, avant de convoquer les représentants du personnel, à qui on se contente souvent d'expliquer ce qui a été décidé auparavant.

L'intérêt de cette gouvernance, outre ses qualités intrinsèques, est le fait que 99 % des profits sont réinvestis dans le groupe, ce qui a permis de consacrer plus de 4 milliards d'euros à la R&D en 2011 et de déposer en moyenne seize brevets par jour.

Le 1 % restant des bénéfices est confié à la fondation Bosch, qui gère ses propres activités. Il s'agit essentiellement de la recherche contre le cancer, menée à l'Hôpital Bosch de Stuttgart, et du rapprochement entre les peuples, une démarche initiée après la deuxième guerre mondiale, qui s'est concentrée d'abord sur les relations entre l'Allemagne et la France, puis entre l'Allemagne et la Turquie ou les pays de l'Est, et aujourd'hui entre l'Allemagne et les pays d'Afrique.

Les principes du fondateur, toujours vivaces

Encore aujourd'hui, la personnalité de Robert Bosch, qui avait coutume de dire : « *Je dois plus mes succès à mon caractère qu'à mes compétences* », continue d'exercer une forte influence sur le fonctionnement du Groupe. Robert Bosch estimait, par exemple, que « *Faire des affaires de manière honnête se révèle à long terme la méthode la plus rentable. Le monde des affaires la tient dans une estime beaucoup plus élevée qu'on ne le pense généralement.* » Ce principe continue à nous guider aujourd'hui.

La crise de 2009 a été particulièrement forte dans l'automobile et c'est la plus grave à laquelle le Groupe ait été confronté : c'était la première fois que Bosch perdait de l'argent depuis la guerre. Nous avons vu disparaître 30 % de notre chiffre d'affaires, soit 12 milliards d'euros, en quelques semaines, et nous avons découvert le trou d'un seul coup, au moment des vacances de Noël. Les équipes se sont soudées autour d'une règle formulée par Robert Bosch en 1921 dans le journal interne de l'entreprise : « *J'ai toujours agi selon le principe qu'il vaut mieux perdre de l'argent que la confiance d'autrui. L'intégrité de mes promesses, la foi en la valeur de mes produits et ma parole d'honneur ont toujours eu plus d'importance à mes yeux qu'un profit transitoire.* » À l'aune de la crise financière, cette phrase prenait un sens très fort.

Dès le 15 janvier 2009, le président du Groupe a réagi : « *Cette crise, nous en sortirons si nous gardons toutes nos compétences, car nous en aurons besoin au moment où les affaires reprendront. C'est pourquoi nous ne procéderons à aucun licenciement.* » Dans les usines allemandes, nous avons réduit le temps de travail et les salaires mais nous avons conservé l'ensemble du personnel, ce dont nous nous sommes félicités en 2010, quand les affaires ont repris, et encore plus en 2011, quand l'activité a explosé. Ce genre de comportement n'est possible que dans une entreprise dotée de valeurs fortes et protégée de certaines turbulences boursières. Je ne connais pas un seul président de société cotée qui aurait pu tenir ce genre de discours en janvier 2009 sans se faire "débarquer" par son conseil d'administration dans les quarante-huit heures.

J'avoue que sur le moment, nous avons été un certain nombre, dans l'entreprise, à contester cette décision. Nous estimions que certaines activités étaient en difficulté et que c'était le

moment ou jamais de les fermer. Mais les dirigeants ont maintenu leur position, en martelant que « *notre richesse numéro un, ce sont nos hommes* », formule extrêmement galvaudée un peu partout, mais prise au sérieux chez Bosch.

Deux ans après, en septembre 2011, une enquête de satisfaction réalisée auprès du personnel a montré que 90 % des salariés étaient fiers de travailler chez Bosch et recommandaient le Groupe à leurs amis comme un bon employeur. C'est un atout non négligeable à un moment où l'on a du mal, dans l'industrie, à trouver les compétences dont on a besoin. Il vaut mieux que le champion du monde du perçage du trou de l'injecteur travaille chez nous que chez nos concurrents, et il faut qu'il soit suffisamment heureux d'y travailler pour accepter de consacrer vingt-cinq ans à la même spécialité, car on ne devient pas un expert en changeant de métier tous les trois ans.

Quatre grands principes

En tant que président de la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie, j'ai pu me rendre compte qu'un certain nombre des principes développés chez Bosch étaient également mis en œuvre par de nombreuses PME allemandes, et notamment par ces entreprises intermédiaires qui font l'admiration du monde entier.

En analysant ces principes, je distingue quatre mots d'ordre principaux : l'innovation, l'obsession de la qualité, l'attrait pour l'international, la prise en compte du personnel et de ses compétences. Il n'y a rien de bien original là-dedans : ce sont à peu près les mêmes recommandations que vous trouverez dans *Built to Last* ou dans *Good To Great* de Jim Collins. Mais cela fonctionne. En France, on préfère des idées plus innovantes et brillantes, et on a coutume d'en changer tous les trois mois. Une des caractéristiques de la culture allemande et de savoir faire preuve d'une grande constance dans l'application de principes simples et efficaces.

L'innovation

L'innovation fait vraiment partie de l'ADN du Groupe, même si Robert Bosch ne se considérait pas vraiment comme un inventeur et, de fait, n'a pas inventé grand-chose. En revanche, il avait un flair particulier pour comprendre le bénéfice que ses clients pourraient tirer d'une nouvelle technologie, et il estimait que son principal mérite consistait à savoir s'entourer de personnes compétentes.

Les magnétos, la bougie, le Diesel

Pendant les dix premières années de l'entreprise, celle-ci a fabriqué un peu de tout : des stylos, des appareils photo, des fume-cigarettes... Robert Bosch s'est trouvé trois fois au bord de la faillite en 15 ans, mais a fait preuve d'une remarquable ténacité dans l'adversité. L'invention qui lui a apporté le succès est la miniaturisation des magnétos d'allumage qu'il produisait pour des moteurs stationnaires fabriqués par Deutz. La réduction de leur taille a donné la possibilité d'en équiper des véhicules et c'est ce qui a permis l'essor de l'automobile. Bosch s'est ensuite lancé dans la fabrication des bougies d'allumage, puis a diversifié ses produits.

Lorsque le moteur Diesel a fait son apparition, il a aussitôt compris que cette nouvelle technologie menaçait la bougie, car un moteur diesel fonctionne en auto-allumage. Au lieu de tenter de contrer cette innovation, il s'est associé à l'inventeur du moteur Diesel et a entrepris la mise au point de la première pompe distributrice, qui a permis l'essor du diesel. Cette attitude illustre l'une des caractéristiques de la culture allemande, l'*Angst*, cette peur permanente de l'imprévu qui conduit à se montrer très attentif à tous les mouvements et

nouvelles tendances. Aujourd'hui, Bosch est le premier fabricant au monde d'éléments pour moteurs Diesel et sa division Diesel System est l'une des plus rentables du Groupe, avec un chiffre d'affaires de 8 milliards d'euros.

L'anticipation permanente

Cette capacité d'anticipation est devenue une des caractéristiques du Groupe. Tous les "Boschler", comme nous nous appelons entre nous, savent qu'une entreprise qui ne se développe pas est condamnée, et que seule l'innovation permet une croissance rentable. Dans la division produits électroportatifs, plus de la moitié des ventes repose sur des produits lancés depuis moins de deux ans. Le leitmotiv de cette division, qui met chaque année 100 nouveaux produits sur le marché, est qu'« *En dessous de 5 % de croissance, il n'y a pas de vie, et en dessous de 10 %, il n'y a pas de fun.* »

Dans le secteur automobile, sachant que les prix baissent de 2,5 à 3 % chaque année, nous n'avons pas d'autre choix, si nous voulons conserver nos structures et notre personnel et continuer d'augmenter les salaires d'environ 3 %, que de faire croître notre chiffre d'affaires d'au moins 5 % par an. L'autre solution, qui consisterait à lancer des plans sociaux et à réduire les coûts, ne permettrait pas de maintenir l'enthousiasme des salariés ni leur capacité créative.

L'électronique

En 1950, le Groupe a pris le virage de l'électronique dans l'automobile, avec l'injection électronique essence, l'ABS (*Antiblockersystem*, ou anti-blocage de sécurité), le guidage par GPS ou, plus récemment, l'ESP (*Electronic Stability Program*). Il s'agit d'un contrôleur de trajectoire capable de freiner une des quatre roues du véhicule pour remettre ce dernier dans la trajectoire indiquée par le volant. Ce dispositif permet de réduire de 25 % le nombre de tués sur la route. Non seulement Bosch a marqué l'histoire des technologies automobiles de la fin du XX^e siècle et du début du XXI^e, mais le capteur de lacets développé pour l'ESP est aujourd'hui miniaturisé sous forme de MEMS (*Microelectromechanical system*) et intégré à des téléphones mobiles ou à des consoles Wii pour effectuer des mesures d'angles. La nouvelle génération de ces capteurs pourrait être assez précise pour vous permettre, en orientant votre smartphone vers l'immeuble de l'autre côté de la rue, de connaître le nom de la personne qui habite l'étage que vous visez. Les téléphones sont fabriqués par les grands acteurs de la téléphonie mobile, mais le capteur est fabriqué par Bosch et nous avons produit notre deux milliardième MEMS la semaine dernière.

Actuellement, nous sommes également en train de réfléchir à ce que le web 3.0, c'est-à-dire l'internet des objets, pourrait nous apporter.

Les trois S

En 1972, la recherche a été structurée autour des "trois S" (*sicher, sauber, sparsam*), c'est-à-dire la sécurité, l'environnement/propreté et la préservation des ressources. Quarante ans plus tard, ces thèmes restent d'une actualité brûlante, qu'il s'agisse par exemple de la sécurité dans l'automobile, de la réduction des pollutions ou de la raréfaction des ressources naturelles. Ils expliquent un certain nombre de diversifications du Groupe qui peuvent paraître un peu surprenantes, comme le photovoltaïque. Sachant que nous sommes le premier fabricant de semi-conducteurs pour l'automobile et que nous déposons un nombre important de brevets sur la fabrication du silicium, il nous a paru intéressant de valoriser la compétence acquise dans ce domaine. Encore faut-il réussir à construire un *business model* nous permettant de résister à la baisse des prix actuelle : l'histoire dira si nous y parviendrons.

De même, il y a beaucoup de débats actuellement sur l'électrification du véhicule. Nous estimons que, tôt ou tard, il y aura entre 5 et 10 % de véhicules électriques dans la rue et que,

étant leaders du groupe motopropulseur, nous nous devons de participer à cette innovation. Comme nous ne faisons pas les choses à moitié, nous avons prévu d'investir de l'ordre d'un demi milliard d'euros chaque année sur ce thème, et pour les dix ans qui viennent. En 2009, en pleine crise, nous étions même allés au-delà du milliard d'euros.

L'obsession de la qualité

Robert Bosch était un obsessionnel de la qualité : « *Il m'est intolérable de penser qu'à l'examen de l'un de mes produits, quelqu'un puisse prouver que je réalise une qualité médiocre. C'est pourquoi j'ai toujours essayé de fournir un travail qui satisfasse à tout examen objectif, c'est-à-dire le meilleur du meilleur.* » Un ancien salarié raconte que lorsqu'il constatait un défaut, « *une tempête traversait l'atelier* ». Bosch estimait qu'« *on doit toujours tendre à l'amélioration de l'existant. Personne ne doit se satisfaire de ce qui est atteint, mais au contraire essayer, constamment, de faire son travail encore mieux.* » En une phrase, il définissait ainsi, dès 1921, le *Kaisen*, c'est-à-dire le principe de l'amélioration continue, qui a fait le succès de l'industrie japonaise cinquante ans plus tard.

Très exigeant avec ses employés, Bosch savait aussi qu'il est impossible de fabriquer de bons produits avec des outils usés ou des bancs vétustes. Ses premiers gains étaient immédiatement réinvestis dans des machines et outillages, quitte à oublier de se payer lui-même. Aujourd'hui encore, le Groupe réinvestit la totalité de ses profits dans la recherche mais aussi dans des équipements performants.

Le résultat de cette obsession est la promesse implicite de qualité qui caractérise la marque Bosch et incite nos clients à accepter de payer nos produits un peu plus cher que ceux de nos concurrents. Lors des sondages sur notre marque, c'est d'ailleurs cette appréciation qui vient en tête : en France, 92 % des réponses spontanées concernant la marque évoquent « *un produit de qualité* ». S'il fallait obtenir le même résultat uniquement avec de la publicité, le budget requis serait colossal. Or, au grand désespoir de nos équipes commerciales, notre budget de publicité est ridiculement faible.

Cette prédilection pour des produits innovants et de qualité, que l'on peut vendre un peu plus cher que les autres, ce qui permet d'investir et d'entretenir le cercle vertueux, est caractéristique de la marque Bosch mais aussi, plus largement, du "*made in Germany*".

L'attrait pour l'international

Robert Bosch a créé son entreprise en 1886. Dès 1905, il a estimé que l'Allemagne était un territoire trop étroit pour ses ambitions et s'est installé à Paris. La première usine non allemande du Groupe a été construite à Saint-Ouen, où nous sommes toujours. Puis l'internationalisation de l'entreprise s'est accélérée : États-Unis et Afrique du Sud en 1906, Australie et Nouvelle-Zélande en 1907, Chine en 1909, Brésil en 1910, Japon en 1911. Après une pause pendant la première guerre mondiale, cette dynamique reprend avec l'installation en Corée en 1920 et dans les Indes en 1922. Si l'on se remémore les conditions de voyage de l'époque, on ne peut qu'admirer la prouesse : il fallait trois semaines pour se rendre au Japon et on ne disposait pas d'un BlackBerry pour contrôler ce qui passait dans les usines pendant ce temps. Cent ans plus tard, à un moment où les perspectives de croissance se trouvent à Shanghai ou à Delhi plutôt que dans le Bade Wurtemberg, notre longue présence en Asie et le fait que des dirigeants chinois ou indiens travaillent chez Bosch depuis 35 ans et connaissent parfaitement l'entreprise sont d'une inestimable valeur.

Cet attrait pour l'international est sans doute ce qui manque le plus à nos PME françaises, dont les dirigeants ont du mal à aller à l'étranger, non seulement parce qu'ils ne parlent pas très bien anglais mais aussi parce que nous avons un côté paysan qui nous attache sans doute un peu trop à notre petit lopin de terre. Toutes les PME allemandes qui ont réussi sont

internationales et sont présentes en Europe, aux États-Unis et en Asie. Elles savent que l'objectif prioritaire est de faire du volume afin de réduire les coûts, ce qui nécessite de chercher de nouveaux marchés partout dans le monde.

La prise en compte du personnel

Le quatrième grand principe est la prise en compte du personnel et de ses compétences. Robert Bosch est l'auteur d'une formule que l'on a attribuée à bien d'autres depuis : « *Si je paye bien mes ouvriers, ce n'est pas parce que je gagne de l'argent. C'est au contraire parce que je paye bien mes ouvriers que je gagne de l'argent.* » Dès 1906, il décide de réduire le temps de travail de ses salariés et d'abandonner l'organisation en 2 postes de 12 heures pour adopter les trois 8, ce qui le conduit à augmenter les effectifs de 50 %. Il estimait en effet qu'« *après huit heures de travail, l'attention des salariés se relâche et la qualité s'en ressent.* » Pour lui, le calcul des coûts devait intégrer la modification de la productivité et la non-qualité des heures de fin de poste. Ceci lui a valu le surnom de "Bosch le rouge" : le patronat allemand l'accusait de vouloir tuer l'industrie allemande en donnant des idées aussi saugrenues aux salariés.

Robert Bosch était également très attentif à la formation de ses employés. Dès 1913, il a créé une section d'apprentissage avec un atelier industriel de formation professionnelle au sein de l'entreprise. Les ouvriers pouvaient ainsi se familiariser à l'utilisation des tours d'usinage et de fraisage, ainsi qu'à l'assemblage. Cette tradition de l'apprentissage est toujours très vivace en Allemagne en général, et dans notre Groupe en particulier. La quasi-totalité des dirigeants du groupe sont des anciens *trainees*, c'est-à-dire des anciens apprentis. Même en France, le Groupe ne recrute pas forcément les personnes issues des écoles ou des universités les plus prestigieuses, mais plutôt des personnes ayant des capacités à encadrer et à motiver, qualités qui ne sont pas nécessairement celles qui conduisent à l'obtention des diplômes les plus brillants.

La continuité dans le management

Je citerais volontiers un dernier ingrédient dans le succès de Bosch : la continuité dans le management. Franz Fehrenbach est le sixième président de Bosch en 125 ans, ce qui, sauf pour le fondateur, représente des mandats d'une quinzaine d'années en moyenne. Cette durée permet de responsabiliser les dirigeants : en 15 ans, vous avez le temps d'observer et d'assumer les résultats, bons ou mauvais, de vos décisions. Dans certains grands groupes, la durée moyenne des mandats des dirigeants n'est que de deux ans à trois ans, alors que chacun sait que dans des industries lourdes comme l'automobile, il faut cinq ans pour commencer à changer les choses et dix ans pour laisser une véritable empreinte.

Cette continuité dans le management se traduit par une très grande prudence dans les décisions, que certains pourraient considérer comme de la lenteur ou de l'inertie. C'est aussi une des caractéristiques de la culture allemande que de consacrer beaucoup de temps à la réflexion en amont puis d'appliquer coûte que coûte la décision qui a été prise, y compris quand les résultats attendus ne sont pas forcément là. Cela peut paraître surprenant par rapport à certains modes de gouvernance où l'on prend une décision en quelques jours et où l'on ne se préoccupe ensuite ni de l'appliquer réellement, ni de contrôler cette application. Aujourd'hui, le groupe Bosch envisage de créer des zones de test dans certaines parties de l'organisation, car dans un monde de plus en plus imprévisible et même improbable, il paraît indispensable de pratiquer la méthode des essais et des erreurs.

DÉBAT

La prise de décision

Un intervenant : *Comment compareriez-vous la prise de décision dans une entreprise allemande et dans une entreprise française ?*

Guy Maugis : Les Allemands passent du temps à débattre et à réfléchir, puis, une fois que toutes les conséquences des différents choix possibles ont été anticipées, ils prennent leur décision et ne reviennent plus dessus, sauf événement cataclysmique la remettant en cause. En France, c'est au moment où le chef annonce sa décision que le débat commence. À vrai dire, cette façon de faire peut être très précieuse en cas d'urgence, comme je l'ai observé, par exemple, lors de notre participation à des salons. La mise en place de nos stands est méticuleusement préparée en amont. À l'heure dite, tout est prêt, et nous sourions de voir nos collègues des autres entreprises courir dans tous les sens, faute de préparation suffisante. Mais si jamais un événement imprévu se produit (le plan donné par l'organisateur n'est pas à jour, une prise de courant fait défaut, etc.), les équipes allemandes sont tétanisées : tout le monde se regarde en se demandant ce qu'il faut faire. Confrontés à l'imprévu et à l'urgence, les Français savent beaucoup mieux réagir.

Nous pratiquons dans nos stages de découverte interculturelle une expérience qui se vérifie à chaque fois. On donne une heure à une équipe allemande et à une équipe française pour réaliser un objet à partir de morceaux de carton, et on filme ce qui se passe. Du côté allemand, rien ne bouge : les gens discutent puis, soudain, trois minutes avant la fin, ils se mettent en branle et réalisent le montage sans hésitation. Du côté français, un membre de l'équipe se met tout de suite au travail, pendant que deux autres contestent ce qu'il fait. Tout le monde discute en désordre et au bout d'un moment, quelqu'un pousse le premier et prend sa place pour montrer comment il faut faire. Au bout du compte, les deux équipes arrivent à résoudre le problème dans les mêmes délais, mais avec des cheminements très différents.

Int. : *J'ai entendu dire que, chez Bosch, personne ne signe même le moindre document seul. Qu'en est-il ?*

G. M. : C'est vrai et c'est un héritage de la guerre. Les Allemands sont très angoissés par le risque de voir un individu imposer sa volonté et entraîner toute une organisation dans la mauvaise voie. L'armée allemande est d'ailleurs la seule au monde qui autorise ses soldats à désobéir lorsqu'ils estiment qu'un ordre donné n'est pas acceptable. Cette angoisse est la contrepartie de l'extraordinaire obéissance dont font preuve les Allemands une fois qu'une décision a été prise. Un Français a beaucoup moins de réticences à désobéir...

La peur de l'usurpation du pouvoir se traduit dans de nombreuses entreprises allemandes par le *Vier Augen Prinzip* (le principe des quatre yeux) : on voit mieux avec quatre yeux qu'avec deux, et par conséquent non seulement les chèques mais tous les documents, qu'ils soient à usage interne ou externe (nomination d'un cadre, offre commerciale, réponse à l'Administration...), doivent être revêtus de deux signatures. Des règles très précises permettent de savoir qui doit signer quel type de document, ce qui peut provoquer une certaine lourdeur bureaucratique. Lorsque j'ai été recruté, on m'a communiqué un guide des procédures du Groupe de plusieurs centaines de pages... Mais on s'y habitue très vite.

Le retour aux 40 heures

Int. : *Pouvez-vous revenir sur cet épisode où, dans une usine française de Bosch, vous avez négocié avec les salariés le retour aux 40 heures ?*

G. M. : L'usine de Vénissieux fabriquait des éléments pour des pompes Diesel, marché extrêmement concurrentiel où il est nécessaire de réduire les prix de 3 à 4 % chaque année. De plus, tous les sept ou huit ans, comme dans toute l'industrie automobile, il faut envisager

de changer de génération de produit et se poser la question du devenir des lignes de fabrication correspondantes. Lors de ces échéances, toutes les usines du Groupe sont en compétition pour obtenir de fabriquer la nouvelle génération de produits. En 2004, les pays dit "low costs" comme la Pologne ou la République tchèque étaient en pleine expansion. Il était prévu que le produit se substituant à la pompe fabriquée à Vénissieux serait désormais confié à une usine tchèque, où les salaires étaient six à sept fois moins élevés, ce qui représentait une économie annuelle de plus d'une dizaine de millions d'euros.

Nous avons négocié avec les syndicats de l'usine et présenté à la direction du Groupe un plan de réduction des coûts reposant sur un gel des salaires pendant trois ans, des modifications dans l'organisation du travail, une réduction des prestations du comité d'entreprise, mais également la renonciation à deux semaines de RTT (réduction du temps de travail) sur quatre, sans augmentation des salaires, avec pour contrepartie la garantie de maintien des emplois pendant sept ans. Ces mesures avaient été approuvées par 80 % des salariés à l'occasion d'un vote à bulletin secret. Cette négociation exemplaire nous a permis de faire venir en France une ligne de fabrication qui devait être implantée en République tchèque et dont la plupart des éléments étaient déjà dans des caisses sur place, d'y investir près de 30 millions d'euros et de maintenir près de 500 emplois.

En revanche, cette affaire a pris une dimension nationale en France, et nous a valu de violentes polémiques idéologiques.

En 2009, la question s'est à nouveau posée de savoir ce qui se passerait après la fin de la production de ces pompes Diesel, prévue pour 2011 à la suite de la modification de la réglementation environnementale. Une commission a été mise en place pour essayer de trouver une activité de substitution parmi toutes celles du Groupe et, compte tenu de la situation florissante du photovoltaïque à cette époque en France, il a été décidé d'installer une ligne de production de panneaux photovoltaïques à Vénissieux. La décision a été prise au bout de dix-huit mois de discussions et d'incertitudes, et sans une seule heure de grève.

La diversification

Int. : *Comment expliquez-vous l'impressionnante diversification du Groupe ?*

G. M. : Elle procède d'abord de cette inquiétude fondamentale qui caractérise la culture allemande : « *Nous sommes leaders dans l'automobile, mais qui sait si ce secteur ne va pas s'effondrer ?* » Nous avons toujours le souci de développer de nouvelles filières pour parer à toute éventualité. Par ailleurs, c'est une tradition, chez Bosch, que de chercher en permanence de quelle façon valoriser les compétences acquises, comme lorsque Robert Bosch, après avoir fabriqué des dynamos, a décidé de construire des moteurs et de les utiliser pour faire des perceuses ou des réfrigérateurs. L'activité de centres d'appels peut paraître exotique dans notre univers industriel. En fait, nous avons développé une grande expertise dans la relation client, que ce soit pour l'électroménager ou encore pour le chauffage, et alors que d'autres entreprises externalisaient cette fonction, nous avons estimé qu'il était trop risqué de laisser gérer nos clients par des tiers. C'est pour conserver cette activité en interne tout en la rendant compétitive que nous avons décidé de vendre des prestations de centre d'appel à des tiers. Depuis dix ans, la gestion de nos propres clients représente moins de 20 % de cette activité, qui occupe 5 000 personnes. De même, ayant développé en interne une compétence de fabrication de lignes d'emballage de haute qualité, nous avons développé cette activité, notamment pour l'industrie pharmaceutique.

L'innovation chez Bosch : une exception ?

Int. : *Un ami ingénieur travaille dans une PMI française qui a été rachetée par un groupe allemand. Il se plaint beaucoup du manque d'innovation des Allemands. Le cas de Bosch serait-il exceptionnel ?*

G. M. : Les Allemands sont innovants mais souvent peu inventifs. Quand je demande à présenter quelques-uns de nos brevets à la presse pour démontrer le caractère innovant de

notre Groupe, j'ai toujours beaucoup de mal à trouver des exemples un peu spectaculaires. Il s'agit généralement de petites innovations, par exemple un dispositif qui fait gagner 3 % de puissance à un moteur, ou encore une commande qui permet, lorsqu'un taille-haie se bloque sur une branche, de refaire repartir le moteur en marche arrière pour décoincer l'appareil. Pour les brillants esprits français, cela paraît besogneux et peu enthousiasmant...

Les Allemands sont par ailleurs extrêmement soucieux des normes, des procédures, de la qualité, ce qui entraîne une certaine lenteur dans les décisions. Je comprends que cela puisse agacer des ingénieurs français qui, dans une PME, ont l'habitude de descendre à l'atelier, de fabriquer un prototype en quelques semaines et de boucler rapidement leur projet... quitte à ce que leur invention se réduise à un exemplaire unique sans lendemain.

Le décrochage français

Int. : *Comment expliquez-vous l'envolée des constructeurs automobiles allemands et le déclin de leurs concurrents français, alors même que les succès allemands sont scrutés et analysés méticuleusement par nos industriels ?*

G. M. : Les constructeurs allemands, qu'il s'agisse de BMW, de Daimler, d'Audi ou de Volkswagen, sont tous obsédés par la qualité du produit et cherchent à fournir « *le meilleur du meilleur* », ce qui leur permet de tirer les prix vers le haut. En France, on a plutôt une politique de pouvoir d'achat : on cherche à offrir au client le véhicule qu'il peut se payer. Nous sommes ainsi devenus les champions du monde des véhicules de catégories A et B, et nous sommes les seuls à ne pas perdre trop d'argent sur ces segments. Malheureusement, fabriquer des produits bon marché dans un pays où la main d'œuvre est chère est un peu compliqué...

Par ailleurs, au moment où Renault et surtout PSA doivent réaliser des investissements massifs en Chine ou au Brésil pour se développer, un constructeur comme Volkswagen a pris de l'avance en matière d'internationalisation et tire de substantiels profits de ses ventes à l'étranger.

Autre différence, les Allemands aiment leur industrie et les constructeurs font tout pour conserver leurs fournisseurs allemands, quitte à leur faire fabriquer les pièces dans les pays de l'Est ou à leur demander de les accompagner en Chine. Volkswagen assemble ses voitures à Wolfsburg mais les moteurs sont fabriqués ailleurs, pendant que PSA et Renault continuent à fabriquer leurs moteurs en France et font assembler les véhicules à l'étranger, au détriment du symbole.

Le contexte politique a également beaucoup joué, avec l'Agenda 2010 de Gerhard Schröder, dont on connaît les ingrédients : modération salariale, réduction massive des dépenses de couverture chômage et d'assurance maladie, baisse des charges pour les entreprises, transfert sur la TVA d'une partie des charges qui pesaient sur le coût du travail, etc. Je renvoie à la séance présentée par Henri Lagarde en juin 2011¹. Pour simplifier à l'extrême, l'Allemagne se concentre sur l'offre et sur la compétitivité, tandis que la France donne la priorité à la demande et au maintien du pouvoir d'achat.

Le modèle allemand pourra-t-il se maintenir longtemps dans une période de récession mondiale ? Le débat est ouvert et il faudra faire le bilan dans dix ans. Pour l'instant, on constate qu'il y a de plus en plus de gens très riches qui souhaitent s'offrir des voitures très chères, et que la R&D financée par ce segment peut être redistribuée sur toute la gamme. Une Golf ressemble beaucoup à une Mégane, mais elle peut offrir davantage d'options parce que celles-ci ont été financées par les modèles haut de gamme.

Int. : *Le décrochage qui s'est produit entre la France et l'Allemagne date très précisément de 2000. Pourquoi cette date ?*

¹ Henri Lagarde, Clément Kopp, "Les charges en Allemagne et en France : les vérités qui dérangent", *séminaire Vie des affaires de l'École de Paris du management*, (ref VA100611).

G. M. : L'année 2000 correspond à la mise en place par Gerhard Schröder de l'Agenda 2010. Les Allemands, à l'issue de la réunification, ont compris que l'ex-Allemagne de l'Est ne constituerait plus un réservoir de compétitivité pour leurs entreprises, car les coûts salariaux de cette région étaient en train de rejoindre le niveau national. Ils ont alors pris une série de mesures drastiques, avec une approche obsessionnelle de la compétitivité tirée par la volonté de conquête des marchés internationaux en plein essor.

Dans le même temps, l'orientation française vers le pouvoir d'achat nous a conduits à importer massivement des produits bon marché, au lieu de les fabriquer chez nous. Rappelez-vous les discours de l'époque sur « *les entreprises sans usines* » et sur le fait qu'il fallait renoncer à l'industrie, trop "sale", et entrer dans la nouvelle économie numérique.

On peut aussi citer l'instauration des 35 heures, et plus largement, la volonté de préserver le pouvoir d'achat des salariés, en considérant toujours que « *l'entreprise peut payer* ». Ceci nous a conduits à faire peser sur les coûts du travail une charge sans cesse croissante, alors qu'elle diminuait en Allemagne.

Convictions et responsabilités

Int. : *À travers les différentes expériences que vous avez connues, pouvez-vous confirmer qu'au sein du groupe Bosch, on est confronté à moins de dilemmes éthiques que, par exemple, dans un environnement américain ?*

G. M. : Oui, tout simplement parce que le groupe Bosch n'est pas soumis à la sanction des résultats trimestriels. L'obligation d'une politique à court terme qui pèse sur les groupes cotés est une aberration dans l'industrie, où la "maille" n'est pas de trois mois mais plutôt de trois ans. Mais, pour un président d'entreprise industrielle, il serait suicidaire de se présenter devant les analystes en leur expliquant qu'en moins de trois ans il est incapable de changer quoi que ce soit à son entreprise...

En travaillant chez Bosch, j'ai la chance de pouvoir être satisfait d'environ 90 % des décisions que je prends. Je n'ai pas dit 100 %, car rien n'est parfait. J'ai cependant connu des environnements où la proportion était plutôt inverse, et je suis très heureux de les avoir quittés.

Int. : *Que conseillez-vous aux cadres qui travaillent dans des groupes du CAC 40 et sont confrontés à des dilemmes quotidiens entre leurs convictions personnelles et leurs responsabilités ?*

G. M. : Il est très difficile de savoir comment se comporter quand votre environnement, vos patrons, vos actionnaires, vous demandent de faire quelque chose qui est contraire à votre éthique. Faut-il obéir ? Faut-il démissionner, au risque de compromettre sa carrière et le devenir de sa famille ? Je ne connais pas de dirigeant qui n'ait été confronté, un jour ou l'autre, à l'injonction de fermer une usine alors que toutes les solutions alternatives n'avaient pas été explorées, ou encore à l'obligation de défendre devant les salariés un projet auquel il ne croyait qu'à moitié. On peut s'estimer chanceux lorsqu'on peut échapper à de telles situations et je ne jetterais certainement pas la pierre à ceux qui les subissent. En revanche, je serais plus critique sur les personnes qui "font du zèle" : nous en connaissons tous.

Présentation de l'orateur :

Guy Maugis : est le président de Robert Bosch France SAS depuis janvier 2004 ; polytechnicien, ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et diplômé en droit, il a travaillé plusieurs années au ministère de l'Équipement ; il a ensuite poursuivi sa carrière chez Pechiney où il a notamment dirigé l'usine de laminage de Rhenalu Neuf-Brisach, puis au sein du groupe américain PPG dont il a présidé la branche verre Europe ; avec le rachat de PPG par ASAHI Glass, il a assumé les fonctions de vice-président en charge du *business*

development et des activités européennes de la branche automobile du groupe japonais ; il est également président de la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie.

Diffusion avril 2012