

Pour une éthique de l'industrie : les enseignements du modèle Bosch

Créé il y a plus de 125 ans, le groupe Bosch est aujourd'hui l'un des plus grands groupes européens, avec 306 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de 52,5 milliards d'euros.

La passion pour l'innovation, la recherche d'une amélioration continue de la qualité, un fort développement à l'international et le souci des hommes, héritage de Robert Bosch, ont fait le succès du groupe depuis sa création. Ces caractéristiques sont aussi celles de la plupart des entreprises de taille intermédiaire (ETI) allemandes.

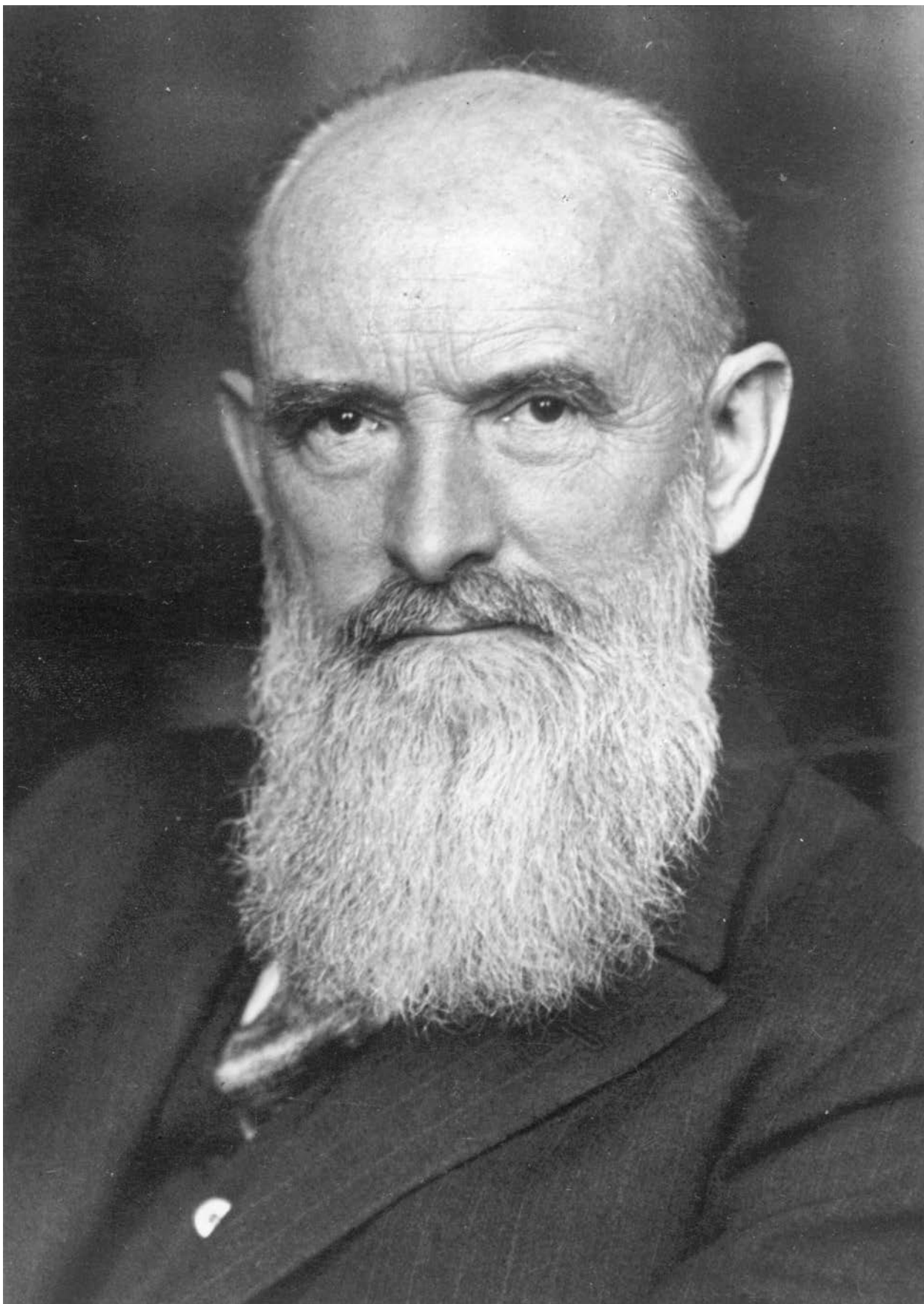
Par **Guy MAUGIS***

C'est en 1886 que Robert Bosch, alors âgé de vingt-cinq ans, crée son « Atelier de mécanique de précision et d'électrotechnique » à Stuttgart. Cent vingt-cinq ans plus tard – nous avons fêté en 2011 un double anniversaire : celui des cent cinquante ans de sa naissance, et des cent vingt-cinq ans de notre groupe – cette *start-up* emploie 306 000 salariés et a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires de plus de 52 milliards d'euros. Bosch est le leader mondial de l'équipement automobile et de l'outillage électroportatif. Il est le leader européen de l'équipement

électroménager, du chauffage au gaz (Elm Leblanc) et de l'automation hydraulique et pneumatique (Rexroth). Il est en outre un des acteurs majeurs du solaire photovoltaïque, des systèmes de vidéosurveillance et de sonorisation, et il gère également des centres d'appels.

Le groupe est la propriété d'une fondation, la *Robert Bosch Stiftung GmbH*, qui détient 92 % du capital sans disposer d'aucun droit de vote. La famille détient 7 % du capital et des droits de votes. 93 % des droits de vote reviennent à une société gérée à parité par les dirigeants du groupe et par les représentants du personnel, la *Robert Bosch Industrietreuhand KG*, alors qu'elle ne possède aucune part du capital ! Enfin, 1 % du capital est détenu en autocontrôle.

* Président de Bosch France.



© AKG-IMAGES

« Les personnes arrivant chez Bosch sont souvent surprises par le nombre de portraits de Robert Bosch qui ornent encore les murs, et ses citations sont encore utilisées pour trouver le principe juste dans l'action. », portrait de Robert Bosch (1861-1942) vers 1925.



99 % des profits sont réinvestis dans le groupe. Cela a permis d'investir en 2012 plus de 4,8 milliards d'euros en R&D, et de déposer en moyenne dix-neuf brevets chaque jour.

Robert Bosch disait : « Je dois plus mes succès à mon caractère qu'à mes compétences ». À la lecture du récit de sa vie, il apparaît clairement qu'il avait « du caractère » ! À tel point, qu'aujourd'hui encore, près de soixante-dix ans après sa mort, sa personnalité est encore bien vivante, voire palpable, au sein de l'entreprise qu'il a fondée. Les personnes arrivant chez Bosch sont souvent surprises par le nombre de portraits de lui qui ornent encore les murs, et ses citations sont encore utilisées pour trouver le principe juste dans l'action. Au cours de la crise de 2009, la plus forte que le groupe ait connue (c'était en effet la première fois que Bosch perdait de l'argent depuis la guerre), les équipes se sont soudées autour du principe qu'il avait formulé 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. »

L'application de ce précepte nous a conduits à garder en 2009 la quasi-totalité de nos équipes en place, malgré une chute de plus de 30 % de notre chiffre d'affaires. Cela nous a permis de renforcer les liens avec notre clientèle, et nous aide aujourd'hui à accroître nos parts de marché, car la confiance en a été renforcée. Sans sa vision patrimoniale, qui a permis de loger le groupe dans une fondation afin – selon les termes de son testament – « de pérenniser son existence et d'assurer son indépendance financière, son autonomie et sa capacité d'action », jamais une telle décision n'aurait pu être appliquée : aucun président de société cotée n'aurait pu tenir ce cap dans de telles circonstances, face aux commentaires des analystes financiers.

Je voudrais citer une autre phrase de Robert Bosch : « Faire des affaires de manière honnête se révèle à long terme la méthode la plus rentable, et le monde des affaires la tient dans une estime beaucoup plus élevée qu'on ne le pense généralement. »

Le fait que 90 % de nos salariés en France soient fiers de travailler chez Bosch, et que 90 % recommanderait notre firme à ses proches comme un bon employeur, est sans doute un résultat de ces principes humanistes et moraux, un peu tombés en désuétude au cours des années 1990, mais qui reviennent en force à l'occasion de cette « crise », qui est pour moi autant une crise des valeurs morales qu'une crise économique.

J'ai identifié quatre grands principes qui sont à l'origine du succès de notre société : la passion de l'innovation, l'obsession de la qualité, l'attrait pour l'international, et le souci du personnel et de ses compétences.

On peut considérer que ces principes sont également appliqués par la quasi-totalité des entreprises de taille intermédiaire (ETI) allemandes, et sont sans doute une des raisons de leur succès.

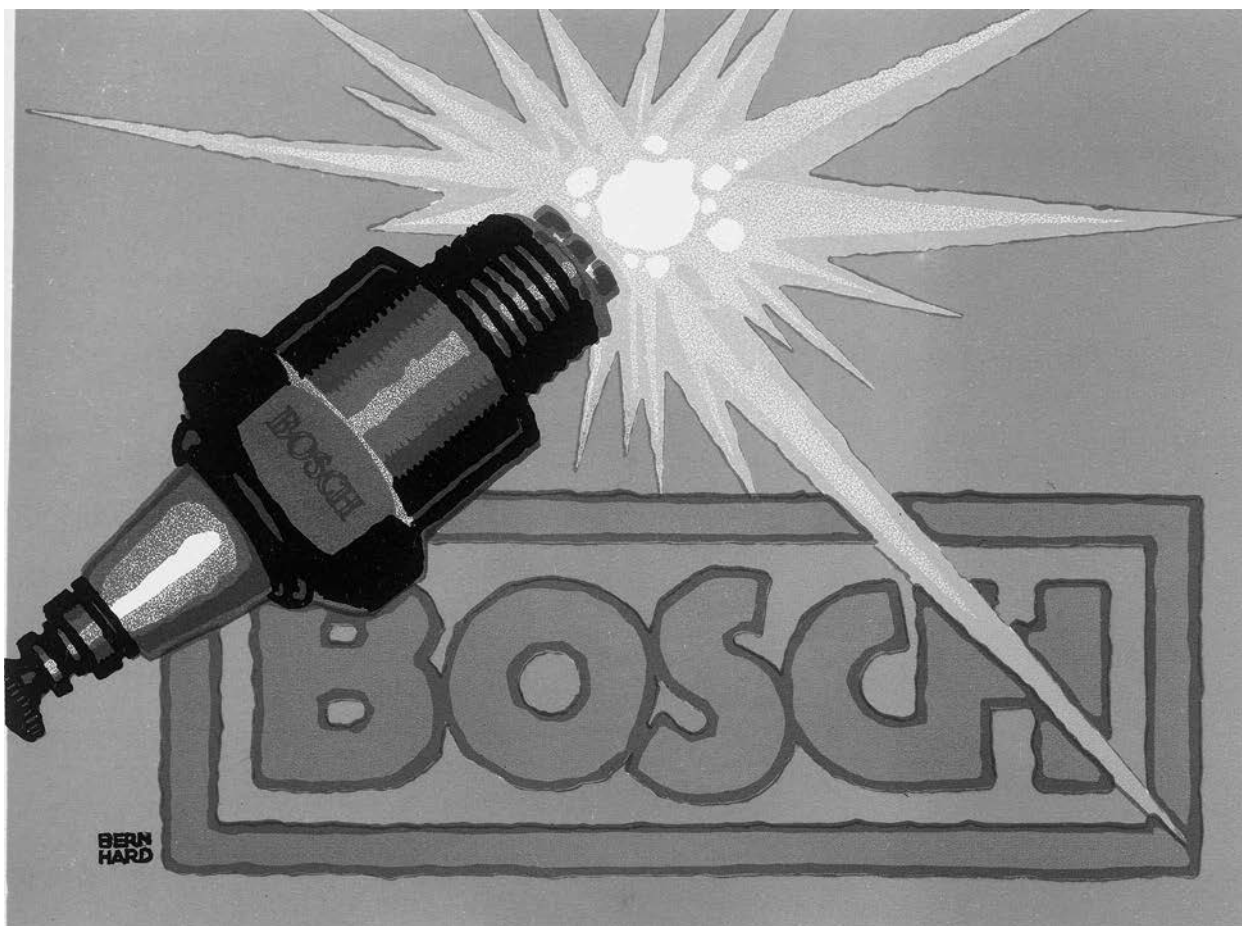
LA PASSION DE L'INNOVATION

Robert Bosch disait de lui-même qu'il n'était pas un inventeur, mais qu'il avait un certain flair pour comprendre les tendances et les bienfaits que ses clients pouvaient tirer de la technologie. Il n'était pas un spécialiste, mais il avait su s'entourer de personnes compétentes, et il avait l'obsession de fabriquer et de livrer des produits de qualité qui tenaient leur promesse. Ses débuts furent laborieux et assez erratiques, avec des produits aussi divers que des terminaux télégraphiques, des stylos, des appareils photo ou des fume-cigarettes... Et il frôla plusieurs fois la faillite. Le succès vint avec l'avènement de l'automobile – notons à cet égard que Daimler à lui-aussi fêta ses cent vingt-cinq ans en 2011.

L'invention, ou plutôt l'industrialisation de la magnéto d'allumage, qui orne aujourd'hui le logo du groupe, fut le premier vrai succès de Robert Bosch. Cette magnéto fut fabriquée à la demande de la société Deutz pour un moteur stationnaire, mais la capacité à l'améliorer sans cesse pour pouvoir l'utiliser dans un véhicule automobile en a fait le succès, suivi ensuite très vite par la fabrication des bougies d'allumage. Cependant, quand le moteur Diesel fit son apparition, Robert Bosch comprit vite que cette nouvelle technologie allait menacer la bougie d'allumage : un moteur diesel fonctionne sans bougies ! Il entreprit alors, en 1927, la mise au point de la première pompe distributrice, qui rendit possible l'essor du moteur Diesel. Aujourd'hui, grâce à l'invention du *Common rail* au début des années 1990, la division *Diesel System*, est la plus importante du groupe.

Cette capacité d'anticipation fait désormais partie de l'ADN du groupe, et tous les « Boschler », comme nous nous appelons entre nous, sont fermement convaincus que la croissance rentable ne peut provenir que de l'innovation et des nouveaux produits. Aujourd'hui, près de la moitié des ventes de la division Outillages électroportatifs (perceuses, scies sauteuses et autres visseuses) est apportée par des produits lancés depuis moins de deux ans... et cette division continue à lancer chaque année plus de cent nouveaux produits.

En 1950, le groupe a pris le virage de l'électronique dans l'automobile. De l'ABS à l'ESP, en passant par l'injection électronique ou le GPS, Bosch a ainsi marqué l'histoire des technologies automobiles à la fin du XX^e et au début du XXI^e siècle. Bosch est aujourd'hui le premier fabricant mondial de semi-conducteurs pour l'industrie automobile. Les capteurs de lacets



Lucien Bernhard © ADAGP, 2013. Photo © AKG-IMAGES

« L'invention, ou plutôt l'industrialisation de la magnéto d'allumage, qui orne aujourd'hui le logo du groupe, fut le premier vrai succès de Robert Bosch. La fabrication de ce produit fut très vite suivie par celle des bougies d'allumage », publicité de 1916 pour les bougies Bosch par Lucien Bernhard (1883-1972).

développés pour l'ESP sont devenus des gyroscopes 3D utilisés dans les consoles de jeu, les tablettes ou les *smartphones*. Autre exemple de nouvelle technologie développée par le groupe : Bosch est l'un des premiers fabricants mondiaux de microsystèmes électromécaniques (MEMS) et en a produit à ce jour plus de trois milliards. Il a fallu treize ans pour atteindre le premier milliard, trois ans pour atteindre le deuxième, et seulement un an pour le troisième !

En 1970, la recherche a été structurée autour de trois thèmes, les « 3 S » : *Sicher - Sauber - Sparsam* : Sûr - Propre - Économe. Quarante ans plus tard, ces thèmes restent d'une actualité brûlante et ont été synthétisés par l'accroche de notre logo : « Des technologies pour la vie », dont la double signification permet aussi de rappeler la qualité de nos produits. Sur les 4,8 milliards d'euros consacrés à la R&D en 2012 et sur les 4 800 brevets déposés, la moitié a été dédiée à la protection de l'environnement (*Sauber*) et à la préservation des ressources (*Sparsam*). Le virage de ce que l'on appelle aujourd'hui le « développement durable » a ainsi été pris par Bosch il y a plus de quarante ans !

Aujourd'hui, nous tentons de prendre la route du *Web 3.0* et de l'Internet des objets et des services. L'histoire dira si nous avons fait un bon choix, et si nous saurons réussir dans le contexte de cette nouvelle révolution.

L'OBSESSION DE LA QUALITÉ

Robert Bosch était un obsessionnel, ainsi qu'en témoigne cette phrase : « 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 moindre. 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 ».

Lorsqu'il constatait un défaut – je cite un ancien salarié – « une tempête traversait l'atelier mais, en raison des bonnes relations personnelles avec les employés, le ciel s'éclaircissait assez vite ». La phrase qui circulait alors dans l'atelier était : « As-tu vu le père aujourd'hui ».

d'hui ? Non, mais je l'ai entendu ! ». Ce simple terme montre aussi le type de relation que Robert Bosch avait tissé avec ses employés. S'il était exigeant, il savait aussi qu'il était impossible de fabriquer des produits avec la haute qualité qu'il exigeait sur un banc vétuste ou avec des outils usés. Ses premiers gains furent immédiatement réinvestis dans des machines, et il oublia plus d'une fois de se payer pour pouvoir acheter les outillages nécessaires. Aujourd'hui encore, grâce à la structure de la fondation, la quasi-totalité des profits sont réinvestis dans la recherche ou dans les équipements.

« 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 ». C'est ainsi qu'il définissait en une phrase, dès 1921, l'amélioration continue des performances qui a fait le succès de Toyota sous le nom de *Kaisen*, cinquante ans plus tard. Aujourd'hui, la force de la marque Bosch réside en particulier dans la promesse implicite de qualité qui y est contenue : selon un sondage, quand on leur demande ce que leur évoque la marque Bosch, 92 % des Français répondent spontanément : « un produit de qualité ».

L'ATTRAIT DE L'INTERNATIONAL

En 1899, Robert Bosch ouvre son premier bureau de représentation en dehors de l'Allemagne : c'est en France, à Paris. En 1905, la première usine non allemande du groupe est elle aussi érigée en France, à Saint-Ouen, là où le groupe a encore le siège de ses activités françaises. Puis l'internationalisation du groupe Bosch s'accélère, à marche forcée : en 1906, les États-Unis et l'Afrique du Sud ; en 1907, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ; en 1909, la Chine ; en 1910, le Brésil ; en 1911, le Japon. La première guerre mondiale passée, le mouvement reprend, avec la Corée en 1920 et l'Inde en 1922. Si l'on se remémore ce qu'étaient les voyages et les communications à l'époque, quelle aventure et quel courage entrepreneurial !

Il est inutile de préciser que, cent ans plus tard, cette longue présence à l'étranger et l'existence de dirigeants locaux ayant une excellente connaissance du groupe sont d'une aide inestimable, à une époque où la croissance se trouve plus à Shanghai ou à Bangalore que dans la vieille Europe.

C'est sans doute cette ouverture sur l'étranger, cet esprit d'aventure, qui manque à certaines de nos PME françaises, des qualités que l'on retrouve fréquemment chez les entrepreneurs allemands. Peut-être est-ce dû à une différence culturelle, liée à l'attachement des Français à l'agriculture et à leur terre.

LE SOUCI DU PERSONNEL ET DE SES COMPÉTENCES

« Si je paye bien mes ouvriers, ce n'est pas parce que je gagne de l'argent, mais c'est parce que je paye bien mes ouvriers que je gagne de l'argent ». Cette citation de celui qui fut surnommé « Bosch le Rouge » avait fait scandale en 1906. Mais pas autant qu'une autre innovation, qui s'est peu à peu répandue dans le monde entier : le passage d'une organisation en deux équipes de douze heures par jour à trois équipes de huit heures. Car « après huit heures, l'attention des salariés se relâche, et le travail et la qualité s'en ressentent ». Il avait compris que le bien-être des salariés et leur motivation améliorait la productivité et la qualité. Là encore, on retrouve son obsession de la qualité, au prix d'une augmentation des effectifs et des coûts – du moins tels que les services de contrôle de gestion les calculent traditionnellement. Inutile de décrire le tollé au sein du patronat de l'époque...

La formation était aussi une obsession pour Robert Bosch. Celui-ci n'avait pas été heureux durant ses années d'études et, semble-t-il, il avait été un élève assez médiocre. S'il était curieux de tout, il n'appréciait pas beaucoup ses maîtres, qu'il trouvait pédants, incompetents et éloignés du réel. Il n'eut cependant de cesse de former ses salariés et, dès 1913, il créa une section d'apprentissage avec un atelier de formation professionnelle au sein de l'entreprise. Car, disait-il, « j'ai plus confiance en mes contremaîtres que dans un maître d'école pour apprendre à mes ouvriers à bien travailler ». Aujourd'hui, la plupart des dirigeants du groupe sont d'anciens *trainees* qui ont appris sur le tas et connaissent parfaitement les techniques et les produits. Hermann Scholl, président du groupe de 1993 à 2003, puis du conseil de surveillance de 2003 à 2012, a commencé sa carrière de jeune ingénieur en travaillant à la mise au point de la première injection électronique de l'histoire : c'était en 1967, pour la DS21 Citroën.

Si on y réfléchit bien, la stratégie du groupe Bosch n'a rien de très surprenant : des produits nouveaux, de qualité, fabriqués par des salariés motivés et bien formés, et une présence mondiale.

Issue du caractère et de la volonté de Robert Bosch, cette tradition s'est perpétuée au sein de l'entreprise et y est toujours vivante, maintenue par les présidents qui lui ont succédé. Gage de continuité, de Robert Bosch en 1886 à Franz Fehrenbach en 2012, le groupe n'aura connu que six présidents en cent vingt-cinq ans d'histoire. Ce sont des mandats de cette longueur qui permettent de travailler dans la durée et la continuité, et de se sentir responsable et comptable de ses décisions...

C'est par la rigueur, la continuité et l'obsession du détail qu'une telle réussite a été possible. Sans doute n'est-ce pas très brillant et un peu « besogneux », selon des critères français, mais ô combien efficace !

L'École de Paris du management nous a autorisé à publier le compte rendu ci-dessous du débat intervenu le 6 janvier 2012, lors d'une séance de son séminaire « Vie des affaires », après une intervention de Guy Maugis sur des thèmes voisins de l'article qui précède.

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 cheminement très différents.

Int. : *J'ai entendu dire que, chez Bosch, personne ne signe seul le moindre document. 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 une augmentation du temps de travail ?*

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 2 à 3 % 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 jours de RTT (réduction du temps de travail) sur douze, sans augmentation des salaires, avec pour contrepartie la garantie du maintien des emplois pendant cinq ans. Ces mesures avaient été approuvées par 85 % 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 2011**). 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 ?*

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.

** 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, réf. VA100611.

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 ». Cela 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 lorsque l'on peut échapper à de telles situations et je ne jetterai certainement pas la pierre à ceux qui les subissent. En revanche, je serai plus critique sur les personnes qui « font du zèle » : nous en connaissons tous.