

Carlos Ghosn : Il faut savoir tirer profit des opportunités en temps de crise

Conférence Repenser les crises économiques et savoir en tirer profit, c'est ce qu'a proposé hier le PDG de l'alliance Renault-Nissan devant une salle comble, lors d'une visite éclair au Liban.

Rana ANDRAOS

« Personne n'aime les crises. Pourtant il y a deux certitudes indéniables en temps de crise : d'abord que chaque crise a une fin, ensuite qu'il y en aura forcément d'autres », a affirmé le président-directeur général (PDG) de l'alliance Renault-Nissan, Carlos Ghosn. C'est à l'occasion d'un bref passage au Liban, dans le cadre de l'exposition « La France au Liban », que cette figure mythique du secteur automobile a tenu une conférence intitulée « Management en temps de crise » hier au campus des sciences humaines de l'Université Saint-Joseph (USJ). La conférence organisée par l'USJ et l'École supérieure des affaires (ESA), en partenariat avec l'ambassade de France, a attiré un public nombreux, composé notamment de personnalités politiques et économiques, de chefs d'entreprise et d'étudiants.

Après avoir présenté deux exemples concrets de crise, à savoir la crise interne de Nissan en 1999 et la crise économique qui a débuté en 2008, Carlos Ghosn a souligné que cette dernière a été très intense pour le secteur automobile et que pour le management, il fallait à tout prix prendre une décision. Ce dernier a insisté sur le fait de « voir en chaque crise des opportunités, même si les crises sont synonymes de risques, de précarité, d'angoisse et de situations arbitraires », a-t-il indiqué. Pour cela, le PDG de l'alliance Renault-Nissan a présenté les éléments nécessaires pour contourner les défis ; une sorte de « minimode d'emploi » à l'intention des chefs d'entreprise, des entrepreneurs et des élèves qui voudraient poursuivre une carrière de gestion.

« Quand tout s'écroule, faire preuve de sang-froid et établir un diagnostic objectif », a suggéré Carlos Ghosn en expliquant que dans le cas

de Nissan, cette étape a nécessité 3 mois. Suite à cette étape « d'auscultation », la construction d'une vision s'impose ; une vision qui, selon le PDG de Nissan-Renault, doit être « soutenue par un relais sûr de manière à gérer la phase de l'après-crise ». Cela nécessite une mobilisation autant des salariés que du « top management », c'est-à-dire des directeurs. Cette étape nécessite la mise en place d'un but précis : « les salariés doivent sentir que leur engagement a un sens », a expliqué M. Ghosn, qui assure la direction de quelque 350 000 salariés.

Après avoir établi le diagnostic et décidé des objectifs à court terme et à long terme, l'expert du secteur automobile a insisté sur le fait de « choisir des priorités limitées ». Il présente ainsi l'exemple de Nissan qui a établi 3 objectifs : faire en sorte que la compagnie automobile soit profitable, obtenir en 3 ans une mar-

ge opérationnelle supérieure à 4,5 %, soit la moyenne du secteur automobile, et réduire sensiblement la dette. Carlos Ghosn insiste sur le fait que « l'ennemi c'est l'indifférence » pour expliquer que même si certains font de la résistance aux nouvelles idées, il est nécessaire de s'engager d'une manière ou d'une autre, souligne-t-il. Dans ce sens, il appuie l'importance de la motivation du personnel qui est « l'art de remettre la confiance dans les employés » ; un art dont doivent faire preuve les dirigeants d'entreprises. Pour cela, le top management « doit lui aussi être perçu comme engagé et solidaire », a indiqué le PDG de l'alliance Renault-Nissan.

Pour finir, Carlos Ghosn rappelle « qu'on n'est pas sorti de la crise. Même si on est sur la bonne voie (cours de l'action en hausse), ce n'est que lorsque les indicateurs de l'emploi seront au beau fixe



Carlos Ghosn : On n'est pas sorti de la crise...

Photo Michel Sayegh

que le monde sera vraiment sorti de la crise ». Ce dernier souligne que « c'est dans des situations de crise que la qualité du management prend tout son sens ». Dans ce sens, il a enfin conseillé aux élèves

« d'apprendre le métier dans des entreprises en difficulté ». Carlos Ghosn a fini sa présentation sur la fameuse phrase du philosophe allemand Nietzsche « ce qui ne vous tue pas vous rend plus fort ».