

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 6 mars 1992 (31^o séance)

**COMMENT ETRE FRANÇAIS ET RECHERCHER UN
LEADERSHIP MONDIAL**

par Jean-Louis BEFFA
PDG de la Compagnie de Saint-Gobain

Etaient présents : M.Berry (CRG), H.Bouchikhi (ESSEC), B.Cluzel (Educinvest), J.Driencourt (Studios de Boulogne), E.Edou (SERCE), J.Girin (CRG), P.d'Iribarne (Gestion et Société), D.Ivanier (Ingénieur des Mines), J.Kimberly (Wharton School), C.Koenig (ESSEC), R.Laufer (HEC), M.Matheu (Annales des Mines), G.Maugis (PPG), G.Naulleau (ESCP), J-M.Oury (Compagnie Générale des Eaux), F.Pallez (Ecole des Mines de Paris), F.Pinardon (CNAM), B.Ramanantsoa (HEC), J.Ribourel (Compagnie Immobilière Phénix), C.Riveline (Ecole des Mines de Paris), M.Villette (ESCP), G.V.Wijk (ESSEC),

Bref aperçu de la réunion

Lors d'une séance précédente, la thèse avait été avancée que les grandes entreprises devenaient indifférentes aux questions de nationalité. Jean-Louis Beffa est en désaccord: les attentes des actionnaires allemands, américains, français ou japonais sont très différentes. La stratégie d'une entreprise dépend alors des rapports entre quatre sphères : l'industrie, la finance, l'administration et la politique, qui varient d'un pays à l'autre.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

Lors d'un exposé présenté au séminaire "Vie des affaires"¹, Ivanier et Soubeyran avaient soutenu que les grandes entreprises ne se souciaient plus des questions de nationalité. Cette thèse est hautement contestable. La nationalité des entreprises n'est pas une notion passée de mode².

L'entreprise cosmopolite n'existe pas encore même si certains veulent le faire croire. Il est d'ailleurs intéressant de voir que ce sont toujours ceux qui appartiennent aux systèmes dominants qui cherchent à diminuer l'importance de la nationalité des entreprises.

J'essaierai de démontrer l'actualité et l'importance de la notion de nationalité en commençant par une distinction entre des métiers mondiaux et des métiers régionaux. Ensuite, je montrerai comment se manifeste la nationalité des entreprises agissant à l'échelle internationale. L'exemple de Saint Gobain me permettra d'illustrer comment une entreprise peut être attachée à son identité française tout en mettant en oeuvre une gestion adaptée à un contexte multinational. Je finirai par une réflexion sur les conditions d'émergence d'une identité d'entreprise européenne.

I. Métiers régionaux et métiers mondiaux

Plusieurs motifs amènent les dirigeants d'une entreprise à en internationaliser les opérations.

La recherche du leadership mondial, même dans un secteur où la croissance globale est faible, est un premier motif d'internationalisation. Dans un nombre grandissant d'industries, la recherche de leadership mondial est en effet une nécessité car la compétition est internationale et il faut avoir la taille critique pour survivre.

Une entreprise peut aussi chercher à répartir des risques entre plusieurs marchés géographiques. Elle peut ainsi se protéger contre les aléas monétaires. Lorsqu'un métier est cyclique, la présence sur plusieurs marchés géographiques atténue le risque cyclique³.

Le troisième motif relève de l'apprentissage et les enjeux qui y sont associés n'ont pas encore suscité l'attention qu'ils méritent. En effet, l'internationalisation permet d'intégrer des compétences qui n'existent pas, ou peu, dans l'environnement national d'une entreprise. Ainsi, la présence en Allemagne permet d'apprendre à traiter les problèmes d'environnement, au Japon facilite l'apprentissage des méthodes de production, aux USA l'apprentissage en finance et marketing, etc. Etre présent dans différents pays permet de même à une entreprise de tirer avantage des systèmes de formation de chaque pays : la France forme des chercheurs dotés d'une culture mathématique solide, l'Allemagne d'excellents ingénieurs et les pays anglo-saxons de bons spécialistes de la finance et du marketing.

Mais je voudrais introduire une distinction importante : l'internationalisation n'a pas les mêmes conséquences au niveau du management selon que le métier est régional ou mondial. Un métier régional est associé à des coûts élevés de transport, ce qui constitue une limite à l'exportation et en même temps une protection naturelle contre la concurrence de pays lointains. La fabrication de bouteilles est un métier régional. Les services sont, par nature, des métiers régionaux : il faut produire et vendre sur place. D'autres métiers sont mondiaux. Le transport est possible et représente une faible partie du prix de revient. La demande est homogène, les parts de marché se mesurent à l'échelle mondiale. On peut centraliser la production dans quelques usines pour fournir en "world products" des clients eux-mêmes implantés mondialement.

¹ Séance du 4 octobre 1991 "Qui se soucie de la nationalité des entreprises ?".

² A ce propos, le Financial Times du 4 mars 1992 publiait un article intitulé "The Multinational Myth Explodes", commentant un article de la California Management Review: "Global or Stateless Corporations Are National firms With International Operations", Yao-Su-Hu, Winter 1992, vol 34, n°2, p 107-126

³ A titre d'exemple, l'évolution de la demande de produits sidérurgiques en 1991 a été négative en Europe et aux USA alors qu'elle a été largement positive en Asie du sud-est.

Le management, et donc la manière dont les problèmes de nationalité sont traités, diffèrent selon la nature régionale ou mondiale du métier. Dans le premier cas, les synergies entre différents marchés sont limitées. Les filiales sont avant tout tournées vers leur marché national. Il n'est pas besoin d'une coordination systématique entre les filiales dans différents pays. Des réunions, en fréquence limitée, permettent des transferts d'information essentiellement technique. Le management est décentralisé. Dans ce cas de figure, il est possible et même souhaitable de disposer sur les différents marchés de filiales complètement intégrées dans le tissu local : raison sociale locale, dirigeants nationaux, etc. Il y a peu d'échanges de cadres dirigeants entre filiales. La gestion des métiers régionaux peut se faire sur le mode du caméléon ou de la fédération⁴: valorisation des spécificités nationales et structure légère de coordination animée par un patron mondial.

Les métiers mondiaux nécessitent quant à eux une gestion intégrée. Le management est plus centralisé. Les réunions de comité de direction sont fréquentes. La structure de coordination est plus lourde. Les spécificités locales sont moins importantes car la centralisation des fonctions d'approvisionnement, de production, de recherche-développement et, parfois aussi, de marketing est rentable.

La distinction entre métiers régionaux et mondiaux n'est pas une donnée définitive. Beaucoup de métiers régionaux sont transformés en métiers mondiaux. Coca-Cola, McDonald's, Sony, et Apple, pour ne citer que ces quatre entreprises, ont mondialisé, en apparence en tout cas, des métiers régionaux. Inversement, certaines entreprises bien placées sur un métier régional n'ont aucun intérêt à le voir se mondialiser: elles devraient affronter de nouveaux concurrents, fermer quelques unités industrielles pour rationaliser la fabrication, changer de mode d'organisation et, plus grave encore, perdre les avantages liés à une connaissance et une adaptation fines aux différents marchés géographiques servis.

Pour une entreprise comme Saint-Gobain, présente à la fois dans des métiers régionaux et mondiaux, le défi consiste à développer en même temps des métiers relevant de deux approches très différentes. Il arrive parfois que la distinction mondial/régional traverse un même métier. Dans la branche "emballage", la bouteille, majoritaire, est un métier régional alors que le flacon est mondial. Nous avons constitué une sous-branche pour le flacon et nous y appliquons une gestion internationale.

II. Comment se manifeste la nationalité d'une entreprise ?

La nationalité d'une entreprise se manifeste dans au moins quatre dimensions : l'actionnariat, la nationalité des dirigeants, la localisation des fonctions stratégiques et les attentes de l'environnement.

L'actionnariat

Quoiqu'on dise, l'actionnariat de référence des entreprises reste encore purement national. Les grandes multinationales sont allemandes, américaines, anglaises, françaises, japonaises, etc. Unilever et Shell, souvent cités en exemples d'entreprises mondiales, sont très marquées par leur statut de droit hollandais. Il n'existe pas encore de véritables succès de rapprochement égalitaire d'entreprises issues de pays différents, serait-ce de pays européens. Les discussions sur la structure de CMB-Packaging fournissent une nouvelle illustration de ce fait. Il n'y aura pas d'entreprises mondiales ou même européennes sans attentes communes des actionnaires. Or, les attentes de l'actionnaire japonais n'ont rien à voir avec celles de l'actionnaire américain. En Allemagne, l'actionnariat est composé d'institutions et de banques disciplinées. En Italie, les familles et l'Etat sont les principaux actionnaires. La Grande Bretagne a toujours arbitré en faveur

⁴ Ou ce que la littérature désigne par entreprise multi-domestique.

de la finance contre l'industrie, d'où l'absence aujourd'hui dans ce pays de dominance des groupes industriels.

Les dirigeants

La nature encore nationale de l'actionariat explique la dominante nationale des équipes dirigeantes. Certes, ces équipes s'internationalisent mais encore lentement. Chez Saint-Gobain, nous nous efforçons d'être clairs sur le constat et les délais pour améliorer sans naïveté la situation.

Les fonctions stratégiques

La localisation de quelques fonctions stratégiques est une autre manifestation de la nationalité d'une entreprise. Les décisions relatives à la localisation de la R&D gardent souvent un caractère national. 80% de la R&D de Saint-Gobain se fait en France et tout le monde le sait. Deux secteurs font exception à la règle de localisation de la R&D en France. Les abrasifs sont localisés aux USA car Norton, acquise récemment, est une entreprise américaine. Dans les céramiques avancées, notre R&D est localisée aux USA, le centre de recherche français étant subordonné au centre américain.

Les attentes de l'environnement : les quatre pouvoirs

L'entreprise vit dans un environnement structuré dans certains aspects en quatre sphères dont les rapports diffèrent d'un pays à l'autre : industrie, finance, administration et pouvoir politique.

La France ne pourra pas compter dans les discussions politiques si le gouvernement n'a pas derrière lui les quinze groupes industriels qui comptent. Ceci est important dans l'entretien de relations de coopération entre pouvoir politique et groupes industriels. De même, ce contexte favorise les relations entre ces derniers.

En Allemagne et au Japon, la sphère financière a compris qu'elle peut bien vivre sur une industrie prospère. Les banques développent et protègent de grands groupes industriels. Or, les banques allemandes sont plus rentables que les banques anglaises.

En Angleterre comme aux USA, la sphère politique apparaît ne pas s'impliquer dans l'industrie⁵. La sphère financière regarde à court terme. La multiplication des opérations de LBO (Leverage Buy Out) a reflété les effets pervers des rapports entre finance et industrie aux USA. La mise en oeuvre d'un LBO entraîne une entreprise à paraître tout à fait efficace. Elle se concentre sur ses points forts. Les dirigeants sont intéressés aux résultats et sont, de toute façon, protégés par de grosses indemnités en cas d'accident. Les *investment bankers* réalisent des commissions. Les banques ont pu prêter à des taux élevés. Les fonds de pension ont pu faire de bons placements à court terme. Tout le système est orienté vers le court terme. L'entreprise concernée par un LBO devient rentable par réduction des coûts de croissance. Or ceci comprend la R&D et le développement international. C'est ce qui donne aux concurrents une chance historique pour renverser le rapport de force parce que les conséquences d'un LBO se payent sur 10 à 15 ans.

L'identité d'un pays correspond à un type particulier de rapports, d'appui ou d'adversité, entre les groupes industriels, l'administration, les dirigeants politiques et les banques. Ainsi, on a pu voir le président de la Bundesbank, responsable jaloux de son indépendance, revenir sur ses grands principes lorsque le chancelier lui a demandé de faire un effort spécial pour aider l'absorption de l'ex-RDA.

III. Afficher l'identité française

Chez Saint-Gobain nous affichons très clairement que nous sommes une entreprise française et nous cherchons, en même temps, à être une entreprise où des éléments non

⁵ Pour les USA, ceci devient moins vrai lorsqu'il s'agit d'activités sensibles pour la défense comme en témoignent les difficultés rencontrées par Thomson dans la tentative d'achat des activités de défense de LTV.

français peuvent s'épanouir. Avoir une approche de type caméléon signifierait que nous aurions honte d'être une entreprise française. La plupart des entreprises qui adoptent une approche caméléon occupent une position forte dans un domaine et cherchent à rassurer l'environnement national dans lequel elles agissent. Mais, ces entreprises restent profondément marquées par leur origine nationale.

Chez Saint-Gobain, nous disons à nos cadres que nous avons un système à trois niveaux: nous avons un noyau français, nous sommes assis sur un socle européen et nous avons une stratégie mondiale.

Affichage explicite des différences et mécanismes intégrateurs

La langue officielle est le français. Nous refusons de donner un statut officiel à une autre langue. Mais nous tenons nos réunions aussi bien en anglais. Comme nous avons franchi les frontières de la France il y a deux siècles, nos collaborateurs étrangers ont eu le temps d'apprendre le français. A cet égard, nous sommes privilégiés par rapport à d'autres entreprises dont l'internationalisation est plus récente et qui adoptent l'anglais comme langue de travail pour pouvoir communiquer avec leurs filiales étrangères et les gérer.

Dans un groupe où les Français représentent 1/3 des effectifs, il ne faut pas d'arrogance. Il faut reconnaître la diversité culturelle et favoriser l'intégration des autres. L'apprentissage des logiques des autres est primordial. Par exemple, dans les réunions il faut respecter les autres. Un Allemand n'aime pas être interrompu avant d'avoir fini son propos. Un Américain ne parlera que de son secteur alors qu'un Français aura une opinion plus large. Les Français réfléchissent à dix ans alors que les Allemands sont les champions du plan à trois ans.

La reconnaissance des diversités culturelles et la décentralisation opérationnelle s'accompagnent d'actions intégratrices. Nous accordons une grande importance aux valeurs du groupe même si nous refusons de les écrire. Les grandes décisions stratégiques sont centralisées. La finance est une autre fonction intégratrice. Nous avons une règle qui consiste à dire que le cash flow appartient à tout le groupe. Nous indiquons aux filiales la contribution qu'elles doivent apporter au groupe. Les cadres dirigeants appartiennent au groupe et non aux filiales. Ils sont affectés par le groupe au gré des besoins des différents secteurs. Les financiers veillent à la transparence et à l'homogénéité des chiffres et ratios de rentabilité.

La gestion des carrières des cadres

Que Saint-Gobain soit une entreprise affichant clairement une identité française n'empêche pas des éléments non français d'y avoir un déroulement de carrière intéressant. Récemment, a été nommé à la tête d'une branche un patron non Français. Cette décision a une valeur symbolique. Elle signifie qu'un non Français peut accéder à un niveau très élevé s'il en a les compétences. De même, les postes de responsabilité dans les filiales françaises ne sont pas systématiquement occupés par des Français.

De façon plus générale, il faut beaucoup veiller à la composition des équipes de direction des filiales. Une équipe ne doit pas s'entourer que de gens qui lui ressemblent. L'effet dominateur d'une origine n'est pas souhaitable ni le parachutage tardif, pratique courante ailleurs. Il est rare de donner des postes opérationnels importants à des gens qui viennent récemment de l'extérieur. La primauté est donnée au professionnalisme acquis dans l'entreprise.

Les rapports entre branches et filiales

La mise en oeuvre d'un management international chez Saint-Gobain se traduit par l'importance accordée aux branches par rapport aux pays. Chez nous, la branche tire et le pays calme. Les orientations stratégiques sont définies au niveau des branches alors que les responsables des pays sont en charge du choix des hommes, du contrôle financier, des relations avec l'environnement politique, etc. Dans l'agencement des relations entre branche et pays, nous tenons bien sûr compte de la nature régionale ou mondiale du métier en question.

Pour Saint-Gobain, le réveil observable actuellement des nationalités représente un véritable défi face aux stratégies internationales. La force de l'entreprise est de transcender les nationalités. Nos cadres doivent pouvoir être fiers d'appartenir à Saint-Gobain quelle que soit leur nationalité. Pour cela, nous devons rester une entreprise forte, nous devons garder le leadership mondial : l'expérience montre que les gens sont fiers d'appartenir à un leader mondial, même s'il n'est pas de leur nationalité.

IV. Les conditions d'une identité d'entreprise européenne

Il n'y aura pas d'entreprise européenne sans convergence, à l'échelle européenne, des dimensions constitutives de l'identité nationale d'une entreprise. Aujourd'hui, quatre modèles co-existent en Europe. Le modèle anglais est dominé par une sphère financière orientée un peu plus vers le court terme. Le modèle allemand est basé sur une coopération étroite entre groupes industriels et banques orientées vers le long terme. Le modèle italien se caractérise par une prééminence de familles entretenant des rapports très étroits avec l'Etat et les partis politiques. La France longtemps marquée par la tradition colbertiste est actuellement tiraillée vers les trois autres modèles européens. Les groupes industriels et un petit nombre d'organismes financiers (quelques banques et compagnies d'assurance qui misent sur l'industrie) poussent vers le modèle allemand. Le reste de la sphère financière tire vers le modèle anglais. L'émergence d'un groupe d'entrepreneurs tels que Bolloré, Arnault, Tapie, Pinault me paraissent plus proches modèle italien.

Il me paraît évident que le modèle français, tiraillé entre les trois autres, ne constitue pas une référence attrayante pour les autres pays européens. Si nous voulons aller vers un modèle de management favorable à une identité européenne à trouver, je ne vois pas comment nous pourrions éviter d'adopter le modèle allemand. Car, en plus de l'efficacité des rapports entre les quatre pouvoirs (classe politique, administration, industrie, finance), l'Allemagne a accumulé une expérience solide en matière de gestion fédérale. Le modèle allemand me semble être la seule vraie alternative face au risque de dérive vers un modèle anglais, comme en témoignent quelques prises de position récentes de la commission de Bruxelles sur des dossiers industriels.

De toute façon, je suis convaincu que la construction européenne, si elle existe, se fera dans un dialogue secteur par secteur et s'orientera alors vers un modèle allemand. Dans ce contexte, la France n'a qu'une alternative. Ou elle résiste à cette tendance et elle se trouvera isolée ou elle joue l'Allemagne et pourra organiser une cohabitation fructueuse avec elle.

Quel que soit le modèle d'organisation économique désiré pour l'Europe, il faudra commencer par un travail d'harmonisation de nos représentations culturelles pour faire émerger des attentes communes vis à vis de l'entreprise. Car sans cela, il n'y aura pas d'entreprise européenne.

Si nous voulons faire naître un comportement d'entreprise européenne, attaquons-nous donc aux éléments constitutifs de l'adhésion du pays à l'activité de l'entreprise. Ce sera aussi efficace que des politiques industrielles, des quotas, des aides ou autres dispositifs inspirés aux pouvoirs publics par des groupes industriels qui cherchent à lutter face à des concurrents avantagés par l'appartenance à des systèmes où l'entreprise a un statut différent dans la Nation. Essayez d'acheter une entreprise allemande ou japonaise et vous le comprendrez.

Modèle allemand ou pas, l'essentiel est que les quatre pouvoirs soutiennent l'entreprise dans son ambition nationale, européenne ou mondiale.

L'équilibre qui s'établit entre ces quatre pouvoirs détermine le profil de l'actionnariat. Et l'attente de celui-ci oriente la stratégie de l'entreprise vers le court et le long terme. L'enjeu de l'entreprise européenne, c'est cette composante culturelle fondamentale.