

Séminaire  
V I E D E S A F F A I R E S

Séance du 7 juin 1991

**LE MANAGEMENT PEUT-IL ETRE FRANCAIS ?**

par **Hamid Bouchikhi et John Kimberly**

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents : M. Berry (CRG), H. Bouchikhi (ESSEC), E. Edou (SERCE), C. Henry (MRT/HTT), G. Y. Kervern (UAP), J. Kimberly (CRG/ESSEC), M. Matheu (Annales des Mines) P. Messulam (SNCF), C. Riveline (CGS), F. Tannery (Prométhée), G. Van Wijk (ESSEC).

**Bref aperçu de la réunion**

Deux étrangers s'étonnent: alors que les Français ont des atouts pour réussir dans les affaires, ils ne paraissent que rêver d'être Américains ou Japonais. Il existe pourtant des réussites remarquables en France mais on en parle peu, comme si elles étaient de douteuses exceptions.

H. Bouchikhi et J. Kimberly débattent alors d'un projet d'ouvrage qui mettrait en relief des manières françaises de réussir en affaires.

*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

Hamid Bouchikhi est arrivé en France il y a quelques années après avoir fait ses études au Maroc. John Kimberly, professeur de management à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie, a passé deux années sabbatiques en France. En fréquentant les milieux de l'enseignement en gestion et ceux des affaires, tous deux ont été étonnés de voir les Français rêver de modèles étrangers sans paraître s'intéresser aux traits originaux de leur gestion. Cet étonnement est à l'origine d'un projet d'ouvrage qui tirera parti des travaux du séminaire "Vie des affaires". Les deux auteurs soumettent leurs premières idées aux membres du séminaire.

## COMMENT PEUT-ON ETRE FRANCAIS ?

H. Bouchikhi et J. Kimberly précisent d'abord les sources de leurs étonnements.

### Deux ailleurs merveilleux

Les enseignants regardent dans leur majorité ce qui se passe aux USA, ou du moins ce qui s'y écrit et s'y enseigne. A partir de 1968, la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion (FNEGE) a envoyé 700 boursiers se former aux USA pour transférer en France la "Management Science"; il s'agissait de combler ce qu'on appelait à l'époque le "Management gap". Ceux-ci sont restés tournés vers les milieux académiques américains d'où ils tiraient leurs connaissances et leur légitimité. Ce tropisme américain les fait souvent se désintéresser des spécificités françaises, comme si ce qui venait de France ne pouvait avoir le standing de ce qui venait d'Amérique.

Cette attitude serait justifiée si la puissance américaine tenait aux connaissances et aux méthodes enseignées dans les business schools. Mais cette hypothèse est superficielle: il y a même aujourd'hui de vives critiques aux Etats-Unis sur les formations délivrées par les business schools (les MBA notamment) et sur les recherches qu'elles patronnent (on leur reproche d'être trop coupées de la pratique). Les Français ont donc intérêt à tirer parti de leurs spécificités culturelles et institutionnelles pour explorer de nouvelles voies. Un tel mouvement est amorcé en divers endroits mais il est encore peu appuyé par les instances officielles en charge de la gestion: le récent rapport Pineau-Valencienne, "Recherche en gestion: bilan et perspective"<sup>1</sup> n'offre par exemple aucune perspective en matière de redéploiement intellectuel.

Les consultants sont de même grands importateurs de méthodes américaines. Il est vrai que les sociétés de conseil américaines sont commercialement et financièrement en position dominante et qu'il est bon en France d'avoir un nom qui sonne américain pour être pris au sérieux par les entreprises françaises. Quoique ...

Quoique les patrons français soient maintenant obsédés par le Japon. Il y a quelques années, de grands patrons français comme Roger Martin étaient fascinés par les business schools et les méthodes américaines<sup>2</sup>. Les rêves des patrons, des consultants et des professeurs étaient alors en phase. Mais aujourd'hui le modèle américain n'impressionne plus les patrons français, qui se tournent vers le Japon: on importe des méthodes, comme les cercles de qualité, on édite de nombreux ouvrages sur les "secrets" de la puissance japonaise. Mais là encore, croire que la puissance du Japon tient à l'application de quelques méthodes est une idée superficielle: elle risque de se traduire par une succession de modes sans grand effet, voire même néfastes si elles empêchent les Français de tirer parti de leurs spécificités.

### Des réussites méconnues.

Pourtant H. Bouchikhi et J. Kimberly ont trouvé en France des réussites remarquables et originales, sur lesquelles, curieusement à leurs yeux, les Français ne se penchent guère.

<sup>1</sup> *Revue Française de Gestion* janvier 1991

<sup>2</sup> "Patron de droit divin", Roger Martin Je n'ai plus la référence du livre: Bernadette, pouvez-vous la trouver dans le n° 2 de G&C, merci.

Francis Bouygues avait compris il y a longtemps que, pour développer la qualité dans son entreprise, il fallait fidéliser son personnel et développer une forte culture. C'est dans cet esprit qu'il a créé l'ordre du minorange. Ceci lui a valu d'être qualifié récemment le plus ... japonais des patrons français.

H. Bouchikhi et J. Kimberly ont approfondi les cas présentés au séminaire par des praticiens. Ils ont été impressionnés par le niveau de performance de leurs entreprises, obtenu par des voies différentes de ce qui s'écrit dans les livres de management. Mais ils ont été surpris par le manque apparent de fierté des Français de leurs réussites en affaires et par leur envie de se mouler sur ce qui se fait ailleurs.

Ou encore, un haut fonctionnaire français en mission auprès du patronat japonais pour recueillir ses conseils sur la manière de mettre en place des dispositifs de politique industrielle (comme le MITI) s'est entendu dire avec surprise: "*Mais c'est très simple, vous prenez les concepts proposés par François Bloch-Lainé, les contrats-programmes, l'économie concertée et vous les appliquez: c'est ce que nous avons fait*". Au lendemain de la 2<sup>o</sup> guerre mondiale, les Japonais s'interrogeant sur la manière de conduire une politique industrielle, ont fait plusieurs missions d'études à l'étranger et ont choisi un modèle qui leur paraissait tout à fait approprié: celui du Plan français.

Tout ceci amène H. Bouchikhi et J. Kimberly à se demander pourquoi les Français cherchent ailleurs des modèles et comment on peut leur parler de façon positive d'eux mêmes.

## RHETORIQUE ET PRATIQUE.

H. Bouchikhi et J. Kimberly font l'hypothèse que la recherche de modèles est liée à la question de la légitimité des managers.

Les praticiens qui ont présenté leurs aventures au séminaire n'ont pas évoqué de modèle étranger à l'appui de leur action: ils étaient certes guidé par des théories, mais c'était leurs théories personnelles. Chacun avait d'ailleurs en tête une théorie différente, sans doute appropriée à un contexte différent. C'est sans doute parce que la légitimité de William Kriegel, Jacques Ribourel ou Thérèse Rieul tient à ce qu'ils sont propriétaires de leur entreprise et à ce qu'ils réussissent. Quand les résultats fléchissent, ils peuvent toutefois être amenés à se justifier auprès du personnel, des banquiers, des clients ou des fournisseurs de ne pas faire "comme tout le monde". Comme le rappelle un participant, il est souvent moins dangereux d'échouer en appliquant les mêmes règles que les autres plutôt que d'avoir raison contre le système; c'est sans doute une raison pour lesquelles les praticiens cherchent des modèles.

Mais en général un manager professionnel n'est pas dans la situation du patron fondateur et propriétaire et il a besoin de diriger au nom de quelque chose: il doit pouvoir affirmer qu'il avait de bonnes raisons pour faire tel choix. Ceci explique la recherche de modèles qui légitiment des choix. Un participant prolonge cette idée en avançant que le savoir élaboré et transmis par les institutions universitaires n'a pas seulement une fonction instrumentale mais aussi une fonction sacrée: il fournit la rhétorique qui assoit la légitimité des chefs. Ainsi, sous couvert d'une approche instrumentale, le management américain accredit-il l'idée que les choix des managers résultent de l'utilisation d'outils maniés de façon appropriés par des professionnels. De plus, la standardisation des contenus et des méthodes d'enseignement facilite l'enseignement<sup>3</sup>; elle facilite aussi la légitimation des managers en accreditant l'idée que les choix sont fondés sur des outils universels et sur des lois.

Quand la puissance économique américaine était incontestée, on comprend la force que pouvait prendre le modèle américain. Mais les difficultés américaines et les succès japonais ouvrent une ère nouvelle: on se met à douter de l'efficacité des méthodes américaines et le "modèle" japonais est opposé au "modèle" américain sur bien des points. Ceci affaiblit le pouvoir légitimant de la production académique américaine. Si le système d'enseignement est aussi violemment critiqué, c'est sans doute surtout parce que la croyance qui le sous-tendait ne fonctionne plus. Ainsi, le livre "In search of Excellence", qui a sonné la charge en 1982, a-t-il désigné les business schools et les

<sup>3</sup> "Où va l'enseignement de la gestion?", séance du 9 novembre 1990, séminaire. "Vie des affaires".

sciences du management comme causes du déclin américain, avec un ton et des arguments qui faisaient penser aux discours anticléricaux.

Le système américain ne s'effondrera certes pas d'un jour à l'autre: il faut bien enseigner quelque chose dans les écoles et le prestige des universités américaines reste très grand; on voit d'ailleurs des Japonais s'inscrire en nombre dans les business schools. Mais l'évolution actuelle crée une opportunité pour se libérer de l'emprise du modèle américain et notamment pour connaître, comprendre et enseigner les facteurs de réussite français.<sup>4</sup>

## COMMENT BIEN CONNAITRE CE QUI MARCHE ?

Ce projet suppose toutefois d'analyser de près les pratiques de gestion et de pouvoir en parler sans être suspect. Les journalistes s'intéressent à l'entreprise depuis qu'elle n'est plus considérée comme le reflet terrestre du diable. Mais ils ont du mal à accéder aux informations pertinentes car ils font peur; ou bien, ils sont engagés dans une relation de séduction réciproque avec les dirigeants. Les dirigeants parlent souvent de leur pratique ou écrivent sur elle, mais, à de rares exceptions près, ils rationalisent et enjolivent ce qui les rend suspects.

Les chercheurs ont donc un rôle à jouer. Il leur est cependant difficile d'accéder à l'information pertinente car les entreprises françaises ne se sentent pas une mission envers la recherche. C'est lorsqu'elles y voient un intérêt qu'elles s'ouvrent le mieux aux chercheurs. Or une entreprise qui marche bien ne ressent pas le besoin de faire appel à des chercheurs. C'est pourquoi les chercheurs qui veulent faire des travaux approfondis de terrain accèdent le plus souvent aux entreprises par le biais de situations pathologiques. Les dysfonctionnements des grandes entreprises bureaucratiques offrent ainsi de nombreuses opportunités et on sait beaucoup de choses sur la SNCF, la RATP, EDF ou les entreprises automobiles.

Ces terrains offrent de nombreux avantages du point de vue de la recherche. Expliquer les facteurs de blocage est plus simple que d'expliquer les raisons du mouvement: comme dans toutes les sciences, la statique est plus facile à appréhender que la dynamique. Or dans les grandes entreprises, il y a beaucoup de blocages à propos desquels on peut faire de belles constructions intellectuelles. D'autre part, traiter des pathologies est en phase avec la tradition de scepticisme des sciences sociales en France. De plus, pendant longtemps, les Français n'aimaient pas l'entreprise, perçue comme l'instrument de la domination ou de l'exploitation et la critique se portait mieux que le discours positif. Enfin, traiter de la gestion à la française amène à parler de l'élitisme français et à lui trouver certains aspects positifs, ce qui est très difficile pour un Français tellement la place des élites en France suscite les passions<sup>5</sup>.

Il y avait donc des raisons méthodologiques, épistémologiques et culturelles pour lesquelles le discours savant sur l'entreprise était le plus souvent critique. Ceci a dû contribuer à alimenter le scepticisme général des Français sur leur capacité à être efficaces. Mais les choses changent: le rejet de l'entreprise n'est plus aussi fort; dans une époque de profondes transformations, qui crée des angoisses de toutes sortes, on aime entendre dire que certaines choses vont bien.

Le séminaire "Vie des affaires" a créé des opportunités pour étudier de près des réussites. H. Bouchikhi et J. Kimberly ont ainsi pu rencontrer plusieurs fois quatre des

---

<sup>4</sup> Il est intéressant de noter que la *Harvard Business Review* publie dans son numéro de juillet-août 91 un article intitulé "The Making of a French Manager" qui se conclut ainsi: "*Le modèle français est un tout cohérent (...). Il donne à l'industrie française une consistance et un sens de l'à propos que le reste du monde ne devrait pas sous-estimer car ils sont à l'origine de performances économiques remarquables*" (NDR).

<sup>5</sup> Les auteurs (anglais) de l'article de la *Harvard Business Review* attribuent les succès français au rôle des grandes Ecoles dans la création et la légitimation des élites: ils avancent qu'il existe ainsi en France une classe de patrons au standing intellectuel élevé, qui ont un grand sens de l'analyse et de la synthèse, qualités appropriées dans l'environnement actuel. Il valait sans doute mieux être étranger pour produire cette thèse sans être suspect. Les auteurs disent d'ailleurs sous forme de boutade que 90 % des Français veulent supprimer l'Ecole Polytechnique mais que tous rêvent y voir entrer leurs enfants. (NDR)

intervenants au séminaire. Quoique très occupés, ceux-ci ont bloqué des demi journées entières; ils ont ouvert des dossiers et facilité l'accès à des collaborateurs: ils passent tellement de temps à se battre et à se défendre qu'ils étaient heureux parler à des chercheurs qui les écoutaient et ces échanges les aidaient à prendre du recul.

## COMMENT ETRE POSITIF

H. Bouchikhi et J. Kimberly sont convaincus d'avoir du matériel solide sur des cas intéressants; en complément de ce travail sur les cas, ils ont lu de nombreuses biographies de patrons et ont suivi régulièrement la presse sur les entreprises. C'est pourquoi l'idée leur est venue d'écrire un ouvrage. Les membres du séminaire, stimulés par ce projet, proposent quelques pistes aux auteurs. Ce compte rendu ne résume ici que la perspective proposée par un participant et qui a été le plus longuement développée et discutée:

- les frontières naturelles de la France ont contraint les Français à cohabiter dans la diversité pour faire face au grand nombre d'ennemis qu'ils avaient aux portes; il en est résulté une grande capacité à tolérer la diversité, qui peut d'ailleurs aller jusqu'à la pagaille;

- lorsque les Français s'organisent, cela donne souvent des phénomènes de cour; pour être bien en cour, il est plus utile d'être brillant que d'être efficace; on connaît par exemple la façon dont on bâtit les politiques publiques envers les PMI: on nomme un secrétaire d'état, de préférence X ou ENA, et on lui demande de faire un plan sous 48 heures; il est alors frappant de remarquer que tous les plans PMI se ressemblent, bien que leur efficacité soit douteuse; une de leurs limites est qu'ils prennent l'hypothèse que la PMI est un modèle réduit de la grande entreprise, mais c'est une hypothèse qui plaît;

- pour pouvoir briller, il est important de s'appuyer sur des livres; or les universités américaines sont des temples du savoir et il était tentant de s'appuyer sur le savoir qu'elles produisent pour parler de l'entreprise;

- ceci explique qu'un premier ministre ait pu décider d'envoyer aux USA des centaines d'élèves bien nés (on dit aujourd'hui issus des grandes écoles) pour y apprendre les savoirs qui plaisaient tant dans les hauts lieux du pouvoir;

- mais tout ceci n'est que de l'ordre du discours: ce qui fait qu'on gère bien est qu'on est capable de dépenser de grands efforts sur de petites choses, qu'on est simultanément capable d'écouter autrui pour vendre et de se battre pour entrer dans un système qui n'avait pas prévu de place pour vous; il faut la rage au corps pour réussir en affaires;

- pourquoi a-t-on la rage au corps? voilà une bonne question pour les chercheurs en gestion; Tocqueville rappelle que l'Administration inefficace de Louis XVI et celle efficace de Napoléon étaient servies par les mêmes personnes dans les mêmes structures; c'est sans doute parce que Napoléon avait fabriqué de bons rêves pour les fonctionnaires; comment se fabriquent les rêves des entrepreneurs ?

- il faut remarquer que les entrepreneurs sont souvent des "métèques", qui cherchent avec une folle énergie la reconnaissance sociale qu'ils ne peuvent pas obtenir par d'autres voies; une des forces de la France résiderait alors dans sa tradition d'asile et dans sa capacité à intégrer des étrangers;

- au total, les principales caractéristiques des Français du point de vue de la gestion seraient leur aptitude à vivre dans l'hétérogénéité et l'existence de castes qui protègent les identités des acteurs: quand on est assuré dans son identité, on est mieux à même de dialoguer, ce qui aide à vivre dans la diversité; ces atouts peuvent cependant devenir des tares: la diversité peut tourner à l'anarchie; les phénomènes de cour peuvent conduire à la frivolité; les castes peuvent conduire à une minéralisation de la société.

Comme il y avait beaucoup de Français dans la salle, cette vision a été diversement commentée mais le rapporteur renonce à faire une synthèse des réactions. De toute façon, l'objet de la séance n'était pas de s'accorder sur une théorie.

H. Bouchikhi et J. Kimberly sont d'ailleurs conscients qu'ils ne doivent pas aller trop loin et proposer par exemple un modèle de la gestion française. Ils pensent plutôt écrire leur ouvrage sur le modèle de l'essai: incisif, rédigé pour provoquer la réflexion plutôt que pour défendre une théorie achevée. Ils entrevoient un livre court, contenant des cas

bien écrits; le livre proposerait, certes, quelques pistes transversales mais il aurait surtout pour but de faire réfléchir par association d'idées.

Un participant propose comme titre "*De la réussite à la Française*" : les termes d'efficacité, de performance ou, pire, de profit, sont trop vulgaires pour le goût français et celui de "*réussite*" est mieux approprié; "*à la Française*" évoque un style et non un modèle rigide; enfin le "*de*" signale que les auteurs proposent une étape de réflexion et non un manuel. Un autre estime toutefois qu'il serait dommage de restreindre le champ du livre au cas de la France: ne serait-il pas plus stimulant de parler d'un management "à l'européenne"? Même si les cultures et les pratiques des différents pays restent différenciées, ne serait-il pas intéressant de rechercher ce que nous avons de commun, qui nous distingue de l'Amérique ou du Japon? Il estime que le colloque "Vers une école européenne du management stratégique", organisé du 31 janvier au 2 février par l'AF CET et l'AF PLANE a montré qu'il existait une méthode européenne de gestion stratégique.

Il est proposé aux auteurs de revenir dans quelques mois discuter de leur manuscrit. Cette proposition est acceptée avec enthousiasme par Hamid Bouchikhi, John Kimberly et les membres du séminaire. Il ne reste plus aux auteurs qu'à prendre leur plume.