

## SEMINAIRE VIE DES AFFAIRES

Séance du 4 octobre 1991

### QUI SE SOUCIE DE LA NATIONALITE DES ENTREPRISES ?

par Daniel Ivanier

(Le compte rendu est rédigé par Claude Riveline)

Etaient présents : P.J Benghozi (CRG), J. Girin (CRG), M. Matheu (Annales des Mines), P. Messulam (SNCF), Nicolas Mottis (Laboratoire d'économétrie de l'X), J.M. Oury (Générale des Eaux), C. Riveline (Ecole des mines), J. Sarrazin (Lafarge-Coppée).

#### Bref aperçu de la réunion

L'étude entreprise par MM. Ivanier et Soubeyran les amène à conclure que la nationalité n'est plus un attribut substantiel des entreprises, mais un problème parmi d'autres, diversement résolu selon qu'il s'agisse des produits, du personnel, des capitaux etc. En revanche, les Etats y attachent une grande importance, mais de manière contrastée entre Etats désarmés (Allemagne et Japon) et Etats armés (notamment USA, Grande Bretagne et France).

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

Michel BERRY  
Centre de Recherche en Gestion  
de l'Ecole polytechnique  
1, rue Descartes  
75005 PARIS

Jean-Marc OURY  
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux  
52, rue d'Anjou  
75008 PARIS

Secrétariat : 46.34.34.38

Jean-Marc Oury, avant de passer la parole à l'orateur du jour, présente les excuses de deux absents :

- son co-animateur Michel Berry, en mission aux USA jusqu'à fin octobre ;
- Romain Soubeyran, co-auteur avec Daniel Ivanier du mémoire de fin d'études du Corps des Mines sur les nationalités, en poste à Nouméa (Nouvelle-Calédonie) où il est retenu.

o

o o

Daniel Ivanier note en introduction la place croissante et souvent dramatique que les questions de nationalité occupent dans l'actualité, par exemple en URSS ou en Yougoslavie. Par contraste, il apparaît que le monde des affaires est de plus en plus cosmopolite. La dimension nationale va-t-elle bientôt en être absente ? On peut en douter, à voir l'importance que divers acteurs, notamment les Etats, lui accordent encore. Deux exemples : les voitures de marque japonaise fabriquées en Grande-Bretagne sont-elles, du point de vue de la CEE, japonaises ou anglaises ? la Direction Générale de l'Industrie a pour mandat de soutenir les entreprises françaises ; mais qu'est-ce qu'une entreprise française ?

Il propose d'explorer ce genre d'énigmes en distinguant trois questions :

- y a-t-il, dans le comportement des entreprises, des aspects qui puissent être associés à une appartenance nationale définie ?
- réciproquement, comment les entreprises réagissent-elles aux pressions d'inspiration nationale de la part de leurs divers interlocuteurs ?
- comment se répartissent les Etats dans leurs attitudes à l'égard des entreprises ?

D. Ivanier précise, avant d'entrer dans ces développements, qu'ils sont le fruit d'une année scolaire de recherches et de rencontres avec une centaine de personnalités du monde des affaires et de l'Administration a priori concernées par les problèmes de nationalités des entreprises.

### I. La vocation cosmopolite de l'entreprise

En dehors des PME insérées dans un territoire déterminé dans tous leurs aspects, une entreprise moderne a presque toujours une relation avec un ou plusieurs pays étrangers, au titre de ses ventes, de ses achats, de son personnel, de ses recherches, de son siège social, de ses dirigeants ou de ses actionnaires. Cela met-il en cause sa nationalité ? L'opinion de l'orateur est qu'une entreprise se préoccupe avant tout de ses profits ou pour le moins de sa pérennité, et qu'elle est pour elle-même à peu près indifférente à la nationalité de ces divers apports.

C'est presque évident pour les ventes et les achats. Pour le personnel, il est clair que la cohabitation de plusieurs origines pose des problèmes de gestion, mais si le meilleur candidat pour un poste est un étranger, c'est lui qui en règle générale sera retenu.

Pour la recherche, la tradition est plus casanière mais, de plus en plus, les entreprises s'efforcent de rapprocher leurs laboratoires des "émetteurs de technologie" où qu'ils soient. IBM, par exemple, dispose à Zurich d'un centre dont deux chercheurs ont reçu le prix Nobel de physique en 1990.

La localisation du siège social a pu avoir naguère une valeur emblématique, mais elle est de plus en plus dictée aujourd'hui par des motifs juridiques et fiscaux : SGS-Thomson aux Pays-Bas, Schlumberger aux Barbades, etc.

La nationalité des dirigeants reste encore marquée par de fortes dominances nationales, mais on constate des hybridations de plus en plus fréquentes, comme l'Anglais Owen-Jones à la tête de l'Oréal ou le Français Goeudevert n°2 de Volkswagen. Par ailleurs, il semble rare que la nationalité d'un dirigeant oriente ses décisions dans un sens favorable à son pays d'origine contre les intérêts de son groupe.

L'actionnariat se soucie encore moins que les dirigeants de la nationalité de l'entreprise, sauf si cet actionnaire est l'Etat.

Il résulte de cet inventaire qu'une entreprise d'aujourd'hui est par essence cosmopolite, au sens étymologique de citoyenne de l'univers. Il n'en reste pas moins que les questions de nationalité jouent un rôle dans sa gestion.

## II. La stratégie du caméléon

Dans ses relations avec son environnement, l'entreprise doit tenir compte de manifestations nationalistes, principalement de trois sortes d'interlocuteurs : l'opinion publique, les clients, le personnel.

A priori, l'opinion publique semble relativement indifférente, sauf dans quelques cas chargés de symboles. Par exemple, lorsque le Japonais Matsushita a racheté MCA aux USA, il est apparu qu'une partie du parc de Yosemite figurait dans l'acquisition. Tollé médiatique ! cette partie, mais cette partie seulement, a donc été rétrocédée à des intérêts U.S.

Pour se concilier les bonnes grâces de l'opinion publique, les entreprises pratiquent volontiers le mécénat culturel ou le sponsoring des sports.

Les consommateurs se préoccupent souvent de la nationalité apparente d'un produit, mais guère de son lieu de fabrication : les pâtes Panzani sont faites en France, et la vodka Smirnoff aux USA.

Les acheteurs des grandes entreprises et des administrations publiques sont des interlocuteurs difficiles, et il est de règle de leur fournir des vis-à-vis de la même nationalité, problème d'organisation sans gravité.

Le personnel doit évidemment être géré dans le respect de ses valeurs et de son mode de vie. D. Ivanier rappelle à ce sujet le livre de Ph. d'Iribarne sur "La logique de l'honneur". Cela étant, on observe là encore de souples stratégies de séductions, qui n'altèrent pas sensiblement les choix techniques essentiels.

En conclusion, il apparaît que, si les entreprises tiennent compte des aspects nationaux de leurs activités, c'est en fonction de nécessités partielles, sans que cela touche à leur essence. Par ailleurs, elles tiennent, pour la plupart, de vibrants discours internationalistes qu'elles jugent favorables à leur image vis-à-vis de leurs banques et de leurs cadres supérieurs.

Toutefois, un interlocuteur se distingue nettement des autres : l'Etat.

### III. Etats Zeus - Etats Déméter

A priori, c'est la méfiance qui préside aux relations entre les entreprises et les Etats, car leurs intérêts divergent sur plusieurs points. Mais on note deux exceptions notables : l'Allemagne et le Japon, que D. Ivanier et R. Soubeyran ont choisi d'appeler les pays "désarmés", par contraste avec les "pays armés", principalement U.S.A., Grande-Bretagne et France. Après avoir explicité cette opposition, D. Ivanier s'interroge sur les menaces qui pèsent sur les économies des pays armés, et leurs réactions à ces menaces.

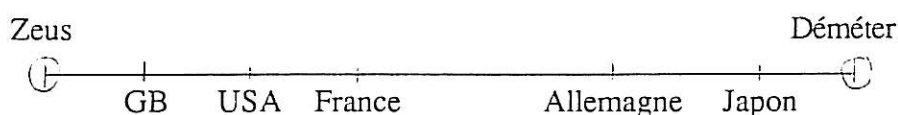
#### 1°) Pays armés, pays désarmés

Les vainqueurs de la deuxième guerre mondiale semblent avoir identifié pendant des décennies leur puissance nationale à leur potentiel militaire. Il en résulte que leur intérêt se porte de façon privilégiée vers quelques secteurs industriels stratégiques, notamment liés à l'armement, à la marine marchande et à l'énergie. Le reste de l'industrie intéresse tout de même ces Etats au titre des enjeux que constituent le chômage, la balance des paiements et la protection contre les monopoles, mais de manière plus épisodique et diffuse.

Par contraste, les vaincus que furent l'Allemagne et le Japon mobilisent de puissants moyens en faveur de l'ensemble de leur tissu industriel, quitte à faire subir à leurs populations, surtout au Japon, des horaires de travail, des prix à la consommation et des taux de rémunération de l'épargne peu favorables.

L'Allemagne dispense des aides aux entreprises bien plus importantes que la France, et se montre d'une pugnacité notable pour défendre ses producteurs auprès de la C.E.E.

Les auteurs comparent les premiers Etats à Zeus, caractérisé par son foudre, les seconds à Déméter, déesse de la fécondité. Les pays évoqués se situent selon eux sur une échelle qui a l'allure ci-après :



#### 2°) Les menaces sur les pays désarmés

Les chiffres de croissance de ces différents pays sont éloquentes :

#### CROISSANCE INDUSTRIELLE (Base 100 en 1985)

	NOVEMBRE 1989	NOVEMBRE 1990	EVOLUTION
JAPON	121	129	+ 6,6 %
RFA	113	120	+ 6,2 %
FRANCE	111	110	- 0,9 %
ETATS-UNIS	115	113	- 1,7 %
ROYAUME-UNI	110	107	- 2,7 %

Source : comptabilité nationale des pays concernés.

Cette suprématie des pays désarmés est également sensible en matière de dépendance économique, technologique et même militaire des pays armés. Le déficit budgétaire des USA est essentiellement financé par le Japon, et la capitalisation des Bourses américaines est devenue sensiblement inférieure à celle des Bourses japonaises. En matière de télévision et de semi-conducteurs, la suprématie économique et technologique des sociétés japonaises est manifeste, ce qui a pour corollaire que le matériel de guerre américain dépend de plus en plus des composants électroniques nippons, situation paradoxale pour un pays armé.

### 3°) Les réactions à ces menaces

Grande-Bretagne, USA et France réagissent très différemment.

En Grande-Bretagne, l'Etat se désengage de façon de plus en plus complète, même des secteurs naguère stratégiques à la faveur de l'effondrement du bloc communiste.

Aux USA, au contraire, on voit se manifester un protectionnisme croissant et même quelques velléités de tendance Déméter, comme le projet SEMATECH, qui réunit Etat fédéral et quelques grandes entreprises pour reconquérir le marché des semi-conducteurs.

L'Etat français, pour sa part, est divisé en administrations à dominante Zeus, comme la Direction du Trésor, et des administrations à dominante Déméter, comme la Direction Générale des Stratégies Industrielles. L'aspect Déméter est encore faible, sauf quand il est soutenu par des arguments de type Zeus, comme l'aide à Thomson pour le développement de la TVHD de norme européenne.

Cette attitude de la France se heurte à des obstacles qui vont sans doute s'aggraver avec le temps : elle conduit à manifester de l'hostilité à l'égard du Japon, elle reconduit la tendance à aider surtout les grands groupes, et surtout elle suscite la vigilance du terrible Sir Leon Brittan, gardien du libéralisme à Bruxelles.

### Conclusion

A la question : qui se soucie encore de la nationalité des entreprises ? cette étude apporte la réponse : presque plus personne, sauf de façon partielle et locale, à l'exception notable des Etats.

A cet égard, la France oscille et hésite entre une politique d'inspiration Déméter et sa politique traditionnelle de type Zeus. La première présenterait l'avantage de permettre une meilleure résistance aux assauts de l'Allemagne et du Japon, mais l'inconvénient de demander à la population des efforts - voire des sacrifices - plus soutenus qu'aujourd'hui, au moins à court terme. Faut-il renforcer la DGSI contre le Trésor ? Choix éminemment politique. Une belle étude ne permet pas de trancher ce dilemme, mais elle peut contribuer à en éclairer les enjeux.

---

## Débat

Un participant considère que l'orateur a fait trop peu de cas de la nationalité des dirigeants. Il lui paraît évident qu'il y a de fortes connivences entre cadres de même nationalité, et que cela ne manque pas d'orienter les choix de l'entreprise. C'est particulièrement souligné par Michel Bauer, dans ses travaux sur les dirigeants des entreprises françaises.

Il lui est répondu que Michel Bauer, en tant que sociologue, est préoccupé de questions de pouvoir, alors que MM. Ivanier et Soubeyran, en tant qu'ingénieurs, sont plutôt préoccupés du fonctionnement des entreprises et de ses effets. Cela étant, il est possible que la poursuite du profit soit un objectif trop imprécis pour orienter les choix de manière univoque, et que ces questions de personnes jouent un rôle important. On manque de matériel scientifique pour trancher ce point.

Un autre participant fait observer que la pérennité d'une entreprise repose sur un réseau de confiance, dont banquiers et actionnaires sont usuellement des noeuds essentiels. Ainsi, en Allemagne, les collectivités locales (villes et Länder) ont souvent une part importante du capital des entreprises, et les protègent efficacement contre les tentatives de conquêtes extérieures. Ce genre de sécurité peut aussi reposer sur la localisation des principaux marchés. Ce participant approuve la distinction Zeus-Déméter, et considère que ce sont les réseaux en question qui caractérisent le caractère plus ou moins Déméter d'un Etat.

Un autre intervenant se montre moins approbateur. Il note que l'Allemagne investit de plus en plus dans les industries d'armement, et qu'elle entretient des secteurs stratégiques (textile, métallurgie) que citait déjà Frédéric II au XVIII<sup>e</sup> siècle. Il pose par ailleurs la question de la localisation sur l'échelle Zeus-Déméter de pays tels que la Suisse et la Suède, l'un et l'autre gros fabricants d'armes ; de l'Italie, qui manifeste une forte résistance aux OPA étrangères.

Un participant vient mettre en cause la distinction pays armés-pays désarmés, en faisant remarquer que l'Allemagne vainqueur ou vaincue, a toujours eu au cours du dernier siècle une attitude analogue à l'égard de son tissu économique. Par ailleurs, le livre de Philippe d'Iribarne montre à quel point les modes de vie diffèrent jusque dans la résolution des conflits les plus techniques.

D. Ivanier répond que ces réalités sont très sensibles au niveau d'un bureau ou d'un atelier, mais s'estompent à mesure que l'on étudie l'entreprise à plus grande échelle. Un participant appuie cette opinion en notant que les trois usines étudiées par Ph. d'Iribarne étaient d'inspiration française et rigoureusement identiques dans leur structure et leur fonctionnement.

Un participant se déclare insatisfait des conclusions de l'exposé. A ses yeux, des quantités de gens se soucient de la nationalité des entreprises, mais pour des motifs et avec des arguments variés et difficiles à synthétiser. Un autre affirme que chaque entreprise, voire même chaque produit, a pour lui une nationalité bien définie, ("pour moi, Motorola est et reste américain") nonobstant les traits de cosmopolitisme qu'elle peut accumuler.

Un participant se demande s'il n'y a pas l'effet bien connu de rémanence des impressions mentales. Quand on fait l'expérience de faire défiler devant des adultes sains d'esprit vingt photos dont la première représente un chat et la vingtième un chien, des traits de chien remplaçant des traits de chat de façon progressive, c'est entre la 15<sup>ème</sup> et la 18<sup>ème</sup> qu'ils identifient un chien. Mais si l'on fait passer la séquence à l'envers, le résultat est le même.

Un autre rétorque que cet effet a des limites. Qui croit encore que Dupont de Nemours et Cadillac sont français ? Le métro de Mexico, conçu par la SOFRETU et reproduction fidèle du métro parisien, est perçu comme mexicain pour les Mexicains. Il s'agit souvent de choix stratégiques, et les entreprises emploient les moyens qu'il faut pour en tirer le meilleur parti.

D. Ivanier approuve cette conclusion. Il note par exemple que c'est un moyen utile de négociation avec les syndicats que de situer le pouvoir de décision là où leur pression se fait le moins sentir.

Un participant aventure un pronostic : constatant que les manifestations concrètes de nationalité disparaissent graduellement, avec la circulation de plus en plus fluide des biens, des personnes et des capitaux, il imagine la vie des affaires entièrement mondialisée, dans une langue universelle qui pourrait être un anglais de base, la nationalité devant un attribut exclusivement culturel et local, sans perdre pour autant de sa puissance dans l'idée que chacun se fait de son identité, bien au contraire.

---