

## Séminaire

## VIE DES AFFAIRES

Séance du 2 février 1990 (11<sup>o</sup> séance)**Quelle gestion des cadres dans une multinationale?**

Etaient présents: M. Berry (CRG), H. Bouchikhi (ESSEC), P.L. Dahan (Merlin Gérin), J. Driancourt (Studios de Boulogne), R. Daudin (Ecole des mines), H. Dumez (CRG), D. Fixari (CGS), P. Fridenson (EHESS), G. Gleyze (Ecole normale), C. Hocquard (Générale des Eaux), P. d'Iribarne (Gestion & Société), R. Laufer (HEC), G. Maugis (Boussois), J. M. Oury (Générale des Eaux), J. Padioleau (Sup. de Co Paris), F. Pallez (CGS), C. Riveline (Ecole des mines), X. Saudreau (Ecole des mines), T. Weil (Thomson).

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

**Bref aperçu de la réunion**

Michel Villette, directeur d'études à Entreprise et Personnel, propose une conception nouvelle pour la gestion des cadres dans les multinationales d'origine française: grâce à des procédures formelles d'inspiration démocratique établir plus de transparence que dans les systèmes féodaux des entreprises françaises. "Bureaucratie que tout cela!", ont avancé des participants, lançant ainsi un débat sur les mérites comparés du formalisme américain et de l'informel français.

Michel Villette, directeur d'études à Entreprise et Personnel, cherche à se tourner vers l'international. Ce projet l'a conduit à élaborer une utopie dont pourrait s'inspirer un Prince soucieux d'une meilleure gestion internationale de ses cadres. Mais le Prince semble indifférent. Ceci voudrait dire, soit que Michel Villette était mal placé pour l'atteindre ou s'est mal débrouillé, soit que, pour le Prince, une gestion "internationale" n'a pas lieu d'être. A moins qu'il suffise à M. Villette de s'armer d'un peu de patience: la mode de l'international aidant, il pourrait être prochainement assailli de demandes ainsi que ses collègues spécialistes du personnel. Mais ces spécialistes tiendront-ils des propos adaptés au cas des entreprises françaises ou fourniront-ils encore une fois une pâle copie des schémas américains?

### PREMIERE APPROCHE D'UN SUJET SUPPOSE IMPORTANT.

Paradoxalement, M. Villette aborde un sujet très vaste à partir d'une expérience singulière en cherchant à recomposer une fresque d'ensemble à partir du champ de perception limité que lui donne son étiquette.

Il présente d'abord ses visées théoriques et sa méthode. En abordant la gestion il veut "échapper à l'enfer des idées générales". Pour cela, il se coule dans des rôles d'acteurs et explore le monde en analysant les observations qu'il peut faire de sa position d'observation. Selon le mot de Karl Marx, "Le petit bourgeois ne pense pas au delà des bornes de son entendement". M. Villette accepte comme des contraintes les biais systématiques que lui impose sa position professionnelle et sa posture intellectuelle. Les contraintes forment les bornes de son entendement, c'est à dire l'objectif central de l'investigation<sup>1</sup>.

Son ouvrage "L'homme qui croyait au management"<sup>2</sup> était l'œuvre d'un consultant qui avait propension à se méfier du rôle qu'on voulait lui faire jouer et qui a essayé d'être sociologue. Ce travail a eu un effet de dévoilement, voire de dénonciation aux yeux de certains, sur les pratiques du conseil. Pour étudier l'international, il a voulu se fonder dans la posture du conseiller du Prince. M. Villette reprend à son compte une citation du Prince de Machiavel: *"Je ne voudrais non plus qu'on m'imputât à présomption qu'étant de petite et basse condition, j'ose pourtant discourir du gouvernement des princes et en donner les règles; car comme ceux qui dessinent les paysages se tiennent en bas dans la plaine pour contempler l'aspect des montagnes et lieux hauts, et se juchent sur celles-ci pour mieux considérer les lieux bas, de même pour bien connaître la nature des peuples, il convient d'être prince, et pour celle des princes, être populaire.*

On ne naît pas conseiller du prince: il faut le devenir et, pour cela, se faire remarquer par lui. Il faut d'abord prendre conscience de sa position sociale pour savoir quel Prince on a une chance d'atteindre ensuite deviner ses désirs pour avoir une chance d'attirer son attention.

### L'homme dont le Prince est un DRH.

Michel Villette est directeur d'études à Entreprise et Personnel (E. P.), organisme d'étude fondé en 1968 par des directeurs du personnel, marris de n'avoir su anticiper ni gérer les événements de 1968. Le Prince de M. Villette sera donc un directeur des ressources humaines (DRH). Entreprise et Personnel est bien placée, voire la mieux placée pour atteindre le-dit Prince, l'accès direct aux PDG étant moins aisé et moins naturel.

<sup>1</sup> Pour plus de détails sur cette méthode et les problèmes qu'elle pose, voir " Ethnographie des organisations", n° spécial Formation et Gestion, printemps 1986.

<sup>2</sup> "L'homme qui croyait au management", M. Villette, Le Seuil, 1988

A E. P. il y avait peu d'activité en matière de gestion internationale du personnel en 1987. Lorsque M. Villette a proposé pour la première fois d'aborder ce sujet, il lui a été indiqué qu'il n'y avait pas de demande des DRH français. Ses collègues lui ont même amicalement dit qu'il était imprudent de s'avancer sur ce sujet car il risquait de ne pas trouver de chantiers en nombre suffisant. Le sujet n'était pas mûr. Ainsi, dans un sondage auprès de 55 DRH sur le thème: "quoi de neuf d'ici 1995?", le thème de l'internationalisation des ressources humaines est classé en 11<sup>o</sup> position sur 12<sup>1</sup>.

M. Villette avait pourtant la conviction que cette question allait devenir à l'ordre du jour: elle préoccupe fortement, et depuis longtemps, les entreprises anglo-saxonnes; on entend de plus en plus souvent les patrons français souhaiter des équipes de direction moins "hexagonales". Comme il n'a pas d'accès direct aux DRH mais aux N<sup>o</sup> 2 ou 3 de la fonction (il n'a pas le statut hiérarchique suffisant pour rencontrer le Prince sans raison précise) il lui faut d'abord séduire des spécialistes de la fonction personnel afin que ceux ci parlent au Prince de ses idées.

### **LA PECHE AUX IDEES.**

Il faut donc commencer par avoir des idées. Où les trouver?

Une première source est la lecture. M. Villette prend connaissance de la littérature académique, essentiellement américaine.

Les cours des organismes de formation spécialisés dans l'international sont une deuxième source. M. Villette prend contact avec l'INSEAD, l'IMEDE de Lausanne, le Management Centre Europe de Bruxelles, organismes eux aussi d'inspiration essentiellement américaine. Il s'inscrit à un séminaire limité à un petit nombre de participants triés sur le volet, qui dure cinq jours, coûte cher et se déroule à Bruxelles.

### **Une séduisante utopie.**

Dan ce séminaire, M. Villette est le seul Français. Y participent Allemands, Américains, Anglais, Néerlandais, Suédois, sous la houlette d'un animateur israélien.

Pour l'animateur, le but de la gestion des cadres dans une entreprise multinationale est de créer et d'entretenir un véritable réseau d'alliés qui défendront les intérêts de l'entreprise toujours et partout. Pour atteindre ce but, il faut créer pour chacun une perspective de long terme fondée sur la confiance et le fair-play. Ceci implique de:

- mettre en place des procédures formelles de gestion des carrières et non de laisser le flou sur l'avenir de chacun;
- négocier les mouvements de personnes et non de pratiquer les affectations de manière autoritaire;
- donner une grande place à l'écoute, d'avoir des entretiens d'évaluation sérieux, consignés dans des compte-rendus rédigés et utilisés dans un bon esprit;
- protéger les personnes, contre l'arbitraire, les incidents de carrière, les problèmes de retraite;
- assurer à l'entreprise la loyauté de ses cadres; la mise en place d'un système de contrôle et de répression est la contrepartie indispensable de la protection assurée aux personnes.

---

<sup>1</sup> "Ressources humaines: quoi de neuf d'ici 1995?" Entreprise et Personnel, septembre 1989 septembre 1989, page 6

Les mots clés de l'utopie développée par l'orateur sont: vigilance, équité, loyauté, démocratie. Ces valeurs s'obtiennent par la mise en place d'institutions. Dans cette perspective, les entreprises ont un rôle majeur à jouer pour créer une véritable culture internationale sur la planète.

M. Villette est séduit par cette utopie. Comme de plus elle donne un rôle central aux DRH, elle lui paraît un bon cheval de bataille. Il choisit de rédiger un document mettant en forme les idées défendues dans le séminaire, texte diffusé aujourd'hui officiellement par Entreprise et Personnel.

### **Une pratique en quête de nouvelles règles.**

Pour compléter cette vision abstraite par des observations de terrain, M. Villette rassemble des observations à l'occasion d'échanges qu'il a dans les milieux industriels au fur et à mesure que ses idées rencontrent de l'écho. Ces observations renforcent son idée que les pratiques françaises traditionnelles de gestion du personnel ne permettent plus de faire face au contexte international.

- La direction centrale du personnel d'une grande entreprise française veut organiser un colloque interne pour étudier la réalisation pratique d'une orientation générale énoncée par le PDG: internationaliser le recrutement et la carrière des cadres dirigeants. L'idée est de réunir pour commencer les DRH des implantations européennes du groupe pour examiner les enjeux de 1992 et leurs conséquences, opportunité à saisir pour donner le but commun à l'ensemble qui semble manquer. Au bout de deux ans les DRH ne se sont toujours pas réunis.<sup>1</sup>

- Le PDG d'une grande entreprise française demande à ses collaborateurs d'établir dans un délai de six mois une politique pour rendre l'entreprise moins "hexagonale". Les plus hauts responsables du personnel sont débordés et le dossier atterrit après être passé de mains en mains chez un homme en pré-retraite, jusqu'alors mis sur la touche. Embarrassé par ce dossier, il propose d'envoyer quelques cadres dans des programmes de formation au management international. Cette initiative ayant obtenu peu de succès, il propose une autre action: envoyer deux jeunes stagiaires français en Allemagne; mais la filiale allemande procède avec succès à des manœuvres dilatoires. Les orientations politiques du président attendent toujours une concrétisation.

- Le directeur du personnel d'une division d'un grand groupe de BTP, veut organiser une mobilisation du personnel. Deux thèmes sont choisis: les cercles de qualité et l'internationalisation. Le travail est préparé par deux adjoints du directeur. M. Villette prépare le dossier sur l'internationalisation. Le projet est fait de réunir les membres des filiales afin d'élaborer des règles pour organiser la circulation des cadres entre les filiales. Une liste de barons est établie, qui seront invités à deux ou trois réunions pour lancer le travail. A cette occasion, M. Villette a pu voir le directeur deux ou trois fois dans son bureau et a découvert sa manière de gérer: il connaît tout le monde; il a sur son bureau deux téléphones qui sonnent sans cesse; il n'a jamais eu un quart d'heure pour discuter de manière continue avec M. Villette. C'est par lui que passent tous les mouvements de cadres. Les collègues sont à l'assaut de son bureau; ceux qui cherchent à recruter se tournent vers lui, de même que ceux qui veulent changer de poste. Ce n'est pas lui qui décide mais il sait tout sur tout le monde; il est l'intermédiaire indispensable: tout est dans sa tête. Le système est très efficace jusqu'au jour où le directeur pense à son départ. C'est à ce moment qu'il veut lancer une réflexion collective. Celle-ci s'amorce mais un jour l'entreprise apprend que le patron fondateur de l'entreprise va passer le relais à une personne dont le nom est annoncé publiquement. La réflexion s'arrête car, dans une ambiance de succession, chacun prend ses marques.

---

<sup>1</sup> Pour une description plus détaillée de ce cas, voir "En avant, marche! Des entreprises à l'assaut de l'Europe", Michel Villette, Gérer et Comprendre n° 13, décembre 1988

• M. Villette rencontre le directeur du développement social d'un grand groupe. Celui-ci semble ne disposer d'aucun outil de gestion et n'avoir, en réalité, qu'une faible influence: les politiques de recrutement et la gestion des carrières des cadres sont en fait menées dans les divisions du groupe. M. Villette rencontre ensuite un DRH d'une division du groupe, qui lui explique que la gestion des ressources humaines était très bien maîtrisée. Elle ne passe par aucun dossier, aucune fiche informatisée, aucune règle formelle: tout est fondé sur des relations personnelles, et même affectives avec le DRH. Il est le confident et l'ange gardien des cadres. Il connaît intimement plus de 100 personnes et joue son rôle de DRH en étant fortement imprégné d'une éthique catholique, fondée sur le respect de l'autre et le refus de la manipulation. Il est d'ailleurs le président d'une association de dirigeants chrétiens. La référence religieuse n'est pas anecdotique pour M. Villette car dans ce mode de gestion, la confiance est le problème majeur: il faut que les personnes qui se confient au DRH soient absolument convaincues de l'éthique personnelle du confident. Mais ce système trouve ses limites dans le fait qu'il est incapable de gérer les mutations inter-branches du groupe: il entretient des cloisonnements que tous déplorent.

• La seule expérience de M. Villette dans une multinationale japonaise contraste avec les exemples précédents: une entreprise japonaise s'interroge sur la manière d'améliorer la mobilité des cadres entre ses diverses implantations en Europe. Les DRH des filiales européennes se réunissent aussitôt afin d'examiner les problèmes en cause et de lancer l'élaboration d'un cadre réglementaire nouveau. Deux réunions ont déjà eu lieu. Un projet de charte est élaboré, document qui va être discuté et corrigé par les intéressés, lu et commenté par des experts extérieurs (M. Villette est l'un d'entre eux). Dans ce cas, le problème, une fois perçu, a été traité.

### UNE UTOPIE CORPORATIVE.

L'internationalisation des entreprises pose des problèmes nouveaux de gestion du personnel, qui impliquent, selon M. Villette, qu'une multinationale se comporte comme un Etat: se doter d'une constitution démocratique, créer une instance, les hommes de personnel, pour faire appliquer ces règles. Il présente ainsi un tableau opposant termes à termes une gestion pensée en réseaux d'intérêts et une gestion pensée comme l'application d'une constitution.

réseau d'intérêts	institution
lien informel	lien contractuel
peu de loyauté	sentiment d'appartenance
échange " donnant- donnant" instantané	relation durable
individualisme d'un "professionnel" sur un marché ouvert	gestion du personnel acceptable et crédible
chacun gère ses intérêts spécifiques	une hiérarchie prend en charge les intérêts des personnes dans une perspective collective.

Dans la solution de droite, qui a la faveur de M. Villette, le DRH peut être conçu comme le garant d'une institution qu'il doit construire. Il doit devenir crédible aux yeux des étrangers, ce qui veut dire, par exemple, qu'il parle couramment l'anglais, fait rare aujourd'hui. Il doit aussi se préoccuper de la circulation des hommes et en particulier:

- gérer le personnel mobile (sélection, gestion des carrières; assistance au départ et au retour; formation sur mesure);
- sensibiliser les sédentaires aux problèmes du personnel mobile (conception et suivi des formations; information et communication);
- audit et intervention dans les filiales (statistiques et études; équipes d'audit et d'intervention: avant et après acquisition, gestion des crises, diffusion des orientations nouvelles, suivi des joint-ventures);
- contact avec les organisations syndicales internationales;
- coopération avec les directions de personnel décentralisées (gestion des carrières des hommes de la fonction personnel; organisation des réunions d'étude et de coordination; négociation et définition des principes politiques d'ensemble, contrôle)

### **La transition par les crises.**

Il reste, qu'aussi séduisante que cette approche paraisse à M. Villette, le Prince reste encore bien souvent indifférent: les demandeurs ne se bousculent pas encore. Pourtant, des évolutions récentes amènent M. Villette à penser que le mouvement ne va pas tarder à s'amorcer:

- Dans une grande entreprise de l'électronique, on a réalisé (fait rare) une grande enquête auprès des expatriés pour connaître leurs problèmes. La direction a ensuite créé un système centralisé de gestion de la mobilité avec l'affichage des postes à pourvoir. Les modes de rémunération, les modalités de formation sont définies de façon très précise. Cette formalisation de la gestion des cadres internationaux a fait suite aux protestations provoquées par une décision abrupte: la direction générale trouvant que ses cadres expatriés coûtaient plus chers que ceux des concurrents avait demandé à la direction du personnel d'y mettre bon ordre. Une rapide enquête montra que les primes d'expatriation étaient calculées sur la base du salaire brut et non du salaire net comme dans les autres entreprises. La correction du calcul a suscité un tollé général; les syndicats ont saisi l'occasion pour demander de meilleures compensations, une meilleure formation, une gestion sérieuse des carrières, bref la mise en place de véritables règles.

- Une grande entreprise de l'électronique après avoir absorbé plusieurs entreprises étrangères se trouve face à la nécessité d'absorber trois cultures nationales. Le responsable chargé de gérer les élites de l'entreprise se préoccupe de mettre en place une constitution qui "donnera une chance aux non X-telecom d'accéder aux plus hauts postes de direction".

Ces deux exemples illustrent comment les réalités vont imposer une remise en cause profonde des politiques du personnel. Il serait temps, selon M. Villette, que le Prince sorte de son indifférence.

### **LA BUREAUCRATIE ET LE RESEAU.**

L'exposé de M. Villette donne alors lieu à de vifs débats: la plupart des participants, qu'ils soient patrons, cadres supérieurs ou chercheurs, opposent à la gestion "bureaucratique et américaine" de M. Villette, une gestion par réseaux, bien française selon eux. M. Villette répond que si les Français se laissent aller à l'autosatisfaction ils seront submergés par les méthodes américaines, qui correspondent sans doute à une forte demande sociale.

Le débat sera résumé sous une forme dialoguée, en mettant en présence:

**Le Patron**, pour caractériser les réactions d'un membre du groupe ayant des responsabilités de direction générale;

**Un cadre**, pour caractériser des participants ayant des fonctions de cadres à "haut potentiel";

**Un chercheur**, pour caractériser des chercheurs.

### **Le Prince: DG ou DRH?**

**Un chercheur:** Une chose m'étonne: vous dites que le Prince qui devrait s'occuper d'international est un DRH. Or j'ai toujours entendu les présidents et les directeurs généraux dire qu'ils s'occupent personnellement de la gestion de leurs cadres de haut niveau.

**M. Villette:** C'est effectivement ce qu'ils disent. Mais quand ils s'occupent eux mêmes de la gestion des carrières et qu'ils le font sans débattre de leurs choix, cela crée des phénomènes de cour: on plaît et on est aspiré vers le haut; on déplaît et on est rejeté sur la touche. Certains s'en plaignent aujourd'hui, surtout les étrangers d'une multinationale d'origine française, et demandent un système plus rationnel, avec des règles claires et un rôle accru de la DRH.

**Le Patron:** Je considère personnellement que la gestion des 150 cadres de haut niveau de mon entreprise relève de ma responsabilité: c'est moi qui les recrute; je leur explique ce que j'attends d'eux. J'ai souvent à gérer des phénomènes transitoires dans mon entreprise et je ne vois que des inconvénients à la mise en place de règles bureaucratiques. Pour jouer mon rôle, j'ai besoin d'une personne qui connaisse les cadres et soit au courant de leurs problèmes et de leurs souhaits. C'est le rôle de mon DRH, l'homme pendu au téléphone dont vous parliez.

**M. Villette:** Dans la gestion internationale, la durée de l'expatriation, l'évolution de carrière que cela permet, sont des variables décisives aux yeux du cadres; dans une multinationale comme Shell, ces éléments sont réglés par le système. Mais la gestion "carnet-téléphone" ne permet pas ce réglage.

**Le Patron:** Que me racontez vous là? Mon DRH tient des statistiques, ce qui me permet de tenir des engagements précis avec mes cadres.

**M. Villette:** Dans une entreprise ayant plusieurs branches, chacun des barons veut garder les meilleurs éléments avec votre système: ne circulent d'une branche à l'autre ou ne sont envoyés à l'étranger que les éléments dont on veut se débarrasser. Chez Shell, au contraire, les divisions se battent pour placer leurs meilleurs éléments à l'étranger: elles cherchent à entretenir leurs réseaux. Mais elles sont capables d'assurer un retour dans de bonnes conditions à ceux qu'elles envoient ainsi. Dans le système informel, on ne peut pas donner des assurances équivalentes.

**Le Patron:** Mais enfin! Je me sens moi même jugé sur l'expansion de mon entreprise. Je me préoccupe évidemment d'envoyer de bons éléments à l'étranger et, pour cela de leur garantir une position au retour!

### **Les procédures: moyen d'assurer la confiance ou mal américain?**

**M. Villette:** Peut-être êtes-vous dans une entreprise sortant de l'ordinaire. Je connais beaucoup de cas où ces assurances que vous mettez en avant n'existent pas dans les faits: le système que vous décrivez est fondé sur des engagements entre des personnes. Or les personnes changent et les engagements pris par les uns ne sont pas tenus par les autres. C'est pourquoi, on demande de plus en plus la mise en place d'institutions.

**Un cadre:** Est-ce vraiment la solution? Dans mon entreprise, les 150 cadres de plus haut niveau sont gérés par le Président, les 500 cadres de niveau inférieur étant gérés de façon plus bureaucratique. Je ne vois pas l'intérêt de mettre en place des procédures pour la première catégorie. Notre entreprise a même fait une expérience qui donne à réfléchir: à la suite de choix controversés, il a été décidé de mettre sur pied un système expert pour

gérer les carrières des 500 cadres de deuxième niveau. Un système informatique très sophistiqué a été mis au point. Puis le responsable qui en avait la charge a quitté notre entreprise et on est revenu au système manuel. J'ai eu l'occasion de revoir quelque temps plus tard le gestionnaire du système informatique et de lui demander ce qu'il en faisait. Il m'a expliqué qu'on lui téléphonait pour lui demander un conseil, qu'il faisait tourner son ordinateur, qui donnait le nom d'une personne: même s'il avait les apparences de l'objectivité, le système était aussi autoritaire et aussi opaque qu'avant.

**M. Villette:** Mais dans les entreprises américaines il y a souvent des messageries électroniques très bien organisées qui sont utilisées pour annoncer l'existence d'un poste à pourvoir, recueillir les candidatures. Elles organisent une transparence et créent la confiance des personnes envers l'institution.

**Un cadre:** Hum! Je fais partie d'une multinationale américaine qui a le système que vous dites: un tableau de remplacement pour les cadres supérieurs; une "people review" donnant lieu à des débats contradictoires et des traces écrites, etc. Mais je n'ai jamais vu une nomination sans la fièvre du téléphone et le règne de l'urgence: la gestion de mon entreprise n'a que les apparences de la rationalité.

**M. Villette:** Je sais, mais votre entreprise est jugée en retard aux Etats-Unis.

**Un chercheur:** Il est sans doute utile de remettre les débats actuels dans une perspective historique. J'étudie actuellement l'évolution de la gestion des cadres expatriés de la Régie Renault. Il y a deux phases dans cette histoire.

Dans un premier temps, les implantations à l'étranger sont peu nombreuses. Il s'agit de trouver des cadres pour créer et gérer les premières filiales et développer un réseau commercial. Ce sont les services chargés de l'exportation qui doivent s'occuper de recruter les cadres en négociant directement avec les autres directions de Renault. La DRH intervient peu. Rapidement, des problèmes apparaissent: les directions cherchent à se débarrasser de certains de leurs cadres; le retour se fait dans des conditions difficiles. Pour parer aux risques du retour, la direction de l'exportation met en place un système de parrainage: les responsables des directions opérationnelles prêtant les cadres doivent s'engager à proposer des postes intéressants pour le retour. Mais ce système, dans lequel les engagements sont malgré tout très informels, ne fonctionne pas bien.

C'est pourquoi dans un second temps un système plus centralisé est mis en place sous la houlette de la DRH, prévoyant des règles précises en matière de durée de séjour à l'étranger et de promotion.

**Un chercheur:** Il faudrait lever une ambiguïté: parle-t-on des cadres dirigeants ou des cadres du niveau inférieur?

Si l'on parle des cadres dirigeants, je m'étonne de ce que nous a dit M. Villette: nombre d'études sur les entreprises américaines montrent que les sociétés de cour y existent tout autant que chez nous. Le système de cour n'est d'ailleurs pas irrationnel mais régi par des règles étudiées depuis longtemps par des sociologues. Pourquoi donc opposer l'"irrationalité" des systèmes informels à la "rationalité" d'un système bureaucratique? La bureaucratie ne secrète-t-elle pas elle-même beaucoup d'irrationalité?

D'autre part ne devrait-on pas distinguer des entreprises internationales depuis longtemps comme Shell ou Unilever, d'entreprises ayant fait une incursion plus récente à l'étranger? Croyez vous de plus, que depuis que BSN a fait d'importantes acquisitions en Italie, elle ne se pose pas des questions sur l'adaptation des procédures américaines: pour qui connaît les réseaux à l'italienne, la transparence américaine fait plutôt rire! Et connaissez vous le système de gestion Michelin? N'est ce pas une entreprise internationale? Et les entreprises allemandes ou suisses?

Le discours de M. Villette est en fait un plaidoyer pour la promotion des directions des ressources humaines. Mais pourquoi donc nous vanter une des causes principales de la bureaucratisation des entreprises américaines?



## Monarchie et démocratie.

**M. Villette:** Pour répondre à toutes vos objections, je vais opposer le système monarchique et le système démocratique.

Le premier semble avoir la faveur des participants. Peut-être ont-ils raison, mais ce n'est pas sûr. Pour pouvoir savoir si un système de gestion est adapté à son contexte, il faut pouvoir analyser, expliciter, débattre publiquement. Or le système Français ne peut pas se discuter: puisque c'est le monarque qui veille avec l'aide d'un conseiller. On ne peut alors débattre des choix effectués sauf à remettre en cause le monarque lui même ou son conseiller (mais c'est remettre en cause le monarque, puisqu'il aurait mal choisi son conseiller). Le système français est indiscutable; on ne peut donc jamais débattre de son adaptation; il peut donc facilement devenir inadapté; c'est ce que je vois, moi, dans les entreprises françaises aujourd'hui.

**Un chercheur:** Je m'intéresse moi-même à l'international. Comme M. Villette, je suis allé dans divers séminaires organisés pour dirigeants et je n'y ai rencontré que des Américains, Danois, Hollandais. Il n'y avait que quelques Français déviants qui s'intéressaient à ces questions. Pourquoi ce désintérêt? Je fais l'hypothèse que, dans les entreprises françaises, l'organisation repose sur une configuration de positions plus que sur un système de règles. Dans ce contexte, il n'y a guère que lorsqu'on parle de redéfinir les règles qu'on s'intéresse à elles, puisque cela peut bousculer les positions acquises. Mais en période normale, les règles ne sont pas jugées importantes car elles ne sont pas appliquées à la lettre. Peut-on changer de système, pour se rapprocher d'un système à l'américaine? J'en doute.

**M. Villette:** C'est un vrai problème: nous avons des systèmes monarchiques, qui ont sûrement leurs vertus, mais sont impossibles à transformer. En tant qu'expert en gestion du personnel, je suis bien obligé de proposer autre chose de plus rationnel, de plus transparent, de plus négociable. Que voulez vous que je propose d'autre, professionnellement parlant ?

### La gestion en réseau.

**Le Patron:** Je vous écoute, c'est intéressant, mais je ne me sens pas concerné. Je me dis d'un côté: c'est vrai, il serait bon d'avoir des lieux pour discuter de notre système; que des gens intelligents se penchent sur lui pour repérer des problèmes, imaginer de meilleures solutions et nous aider à en débattre. Mais je n'ai pas envie de le faire en réalité car je ne me sens pas concerné par vos critiques.

Ce que vous appelez système monarchique, je l'appellerais plutôt un fonctionnement en réseau. C'est effectivement par des échanges téléphoniques avec des personnes que je traite ces problèmes et rarement dans des réunions formelles. Dans une logique de réseau l'information circule, souvent très vite, sans passer par des documents écrits et des fichiers sur ordinateur. L'existence d'une personne sur laquelle convergent toutes les informations (mon DRH) permet la transmission de l'information la plus rapide (on sait que c'est dans les réseaux en étoile que la transmission de l'information est la plus rapide). Bien sûr, celui qui reçoit l'information est aussi un filtre, mais aucun système n'est parfait.

Je vois au moins trois raisons pour lesquelles je n'ai pas envie de changer de système.

- Pourquoi des expatriés? Personnellement, je doute qu'il soit bon pour une entreprise de trop mélanger les équipes de direction: à l'époque où l'on voit partout dans le monde les cultures locales se renforcer, est-il sage de nommer un patron français de nos activités allemandes ou anglaises? N'est-il pas plus pertinent de donner aux autochtones le pouvoir dans leurs pays, en mettant en place, bien sûr, des procédures de reporting adaptées?

• Est-il efficace de déguiser des sédentaires en nomades? Cette idée de faire des règles me paraît une tentative désespérée de transformer des sédentaires en nomades: les vrais nomades aiment les voyages. Dans mon entreprise, les hommes de chantiers, de vrais nomades, n'ont qu'une crainte: quand ils ont un chantier sur un coin de la planète ne pas en avoir un autre à un autre endroit ensuite et d'être cloîtrés dans un bureau; ce sont ces gens là qu'il faut recruter et les règles les feront fuir ou les amolliront;

- De faux semblant démocratiques: Je ne connais pas d'entreprise gérée de façon démocratique. Ces procédures ne sont que de faux semblants que les entreprises américaines sont condamnées à afficher, vue la culture dans laquelle elles sont plongées.

Sans doute les procédures à l'américaine sont-elles un bon fond de commerce pour un consultant. Mais c'est une faiblesse des entreprises américaines que d'être obligées d'y recourir et une force des entreprises européennes que de pouvoir fonctionner de manière beaucoup plus informelle.

**M. Villette:** Ne conviendrait-il pas, malgré tout, pour exercer une vigilance sur votre système, de vérifier que ce mode de gouvernement n'est pas perçu comme une violence. Si c'est un réseau de pouvoir, dans lequel on n'a que le choix de se soumettre ou de se démettre, peut-on raisonnablement parler de relations de confiance? Ne peut-on dire plus simplement que c'est le plus fort qui gagne?

**Le Patron:** Je suis surpris: vous semblez ignorer qu'on discute beaucoup dans un réseau. De plus, il ne faudrait pas confondre organisation de réunions formelles et concertation. Les décisions ne me paraissent pas plus arbitraires en France qu'aux Etats-Unis. Je pense d'ailleurs qu'il n'y a parfois pas pire violence morale que de vouloir forcer à un "consensus" sur des décisions douloureuses. Enfin il est beaucoup plus difficile de se séparer d'un cadre en France qu'aux Etats-Unis: chez nous, c'est un drame; outre Atlantique, ce n'est qu'une négociation entre lawyers.

#### **Faut-il croire au management?**

**Un chercheur:** M. Villette me paraît pris entre deux identités. Il y a d'abord celle du consultant à la recherche d'un marché. De ce point de vue, son exposé est passionnant. On voit en particulier comment les conceptions américaines et des procédures bureaucratiques peuvent constituer un bon fond de commerce. Il y a ensuite celle du chercheur qui construit un discours savant en mobilisant des grands noms, un discours qui revendique un statut de vérité. Mais là, les choses se corsent: la question n'est pas assez creusée.

**M. Villette:** Pour creuser, il faut que les multinationales veuillent investir en études et estiment opportunes des investigations savantes. Or ce n'est pas le cas puisque, pour elles, il n'y a pas de problèmes: vous avez bien entendu ce que nous dit le Patron et les cadres présents ici.

**Un (autre) chercheur:** J'ai une impression étrange: dans son ouvrage précédent, Michel Villette, "l'homme qui croyait au management" n'y croyait pas tellement. Et voilà qu'il bascule complètement maintenant: il s'instruit dans des séminaires "in" pour cadres, il tient un discours général vantant les charmes des méthodes américaines. Pourquoi ce basculement?

**M. Villette:** Parce que je ne peux pas faire autrement pour susciter des demandes d'entreprises: je propose un schéma précis que les responsables auront envie d'approuver ou de rejeter et ce sera une manière d'amorcer un dialogue.

**Le même chercheur:** Cette démarche recourt essentiellement à la séduction. Mais le chercheur doit produire et non simplement séduire ou reproduire des discours séducteurs. Pour faire une recherche sérieuse sur le management il ne faut pas hésiter à déplaire, parfois.

**M. Villette:** Mais je répète que, dans ma position, pour que je puisse faire des recherches approfondies, il faut que j'aie les données nécessaires et que je dispose de temps: trois ou quatre ans par exemple pour produire un discours satisfaisant selon vos critères. Mais c'est impossible si les entreprises ne s'intéressent pas à la question.

**Le ciel va-t-il nous tomber sur la tête?**

**Un chercheur:** J'ai une suggestion pour le marketing de votre approche: les gens ne réfléchissant que sous la menace, c'est vers les entreprises où il y a crise que vous devriez vous tourner.

**M. Villette:** C'est ce qui se passe actuellement: de plus en plus nombreuses sont les entreprises qui se tournent vers moi. Mais les demandes étant exprimées par les DRH, cela se traduit par un désir de renforcement du rôle des DRH, donc un appel aux constitutions à l'américaine.

Je peux même vous prédire ce qui va se passer si les entreprises françaises ne se préoccupent pas plus de faire des études permettant de défendre leurs spécificités. Les problèmes de gestion internationale des cadres vont se poser de plus en plus: le nombre de filiales étrangères va croissant; les étrangers revendiquent car ils ne comprennent rien à la gestion à la française; les DRH aspirent à plus de pouvoir; la mode est à l'Europe et à l'international. Il va y avoir des colloques de plus en plus nombreux; les budgets de formation vont croître et il faudra nourrir des programmes. Que fera-t-on alors? A défaut d'autre chose de construit, on se jettera sur les corpus américains et nous serons une nouvelle fois ensevelis sous un déluge de pensée américaine.

Voilà ce que risque de nous coûter l'autosatisfaction des entreprises françaises et leur incapacités à investir. Donnez moi des idées pour briser ce cercle vicieux!

**Le patron:** Vendre aux Américains les méthodes françaises. C'est ce qu'a fait W. Kriegel avec le succès que vous avez vu<sup>1</sup>. Vous pourriez contacter des entreprises françaises ayant des filiales aux USA car beaucoup d'entre elles s'interrogent sur la façon dont elles pourraient se rapprocher des modes de gestion français.

**Un chercheur:** Ou travailler avec des multinationales qui ont des implantations en France.

**M. Villette:** Ce sont mes meilleures clientes car elles ne comprennent rien à la manière des Français.

**Le Patron:** Vous pouvez leur expliquer et leur vendre nos conceptions plutôt que de chercher à américaniser la gestion de leurs filiales.

**Un chercheur:** Je vois une spécificité française importante à défendre: le caractère féodal de notre système est sans doute une de nos faiblesses; mais l'une de ses vertus est qu'il protège suffisamment les personnes pour faciliter la cohabitation d'identités très variées. Voyez par exemple l'incroyable palette de tendances du Parlement français: aucun pays n'a l'équivalent. N'est-ce pas un enjeu majeur pour une multinationale que de faire coopérer des identités différentes? Personnellement, je chercherais dans cette direction pour défendre la manière française.

**M. Villette:** Mais il faut une force considérable pour cela! Notre réputation industrielle n'est pas telle que les étrangers nous fasse spontanément crédit. Il faudrait construire un discours fortement articulé et l'étayer. Il faudrait y travailler pendant longtemps, avec les appuis industriels nécessaires. Le temps nous presse maintenant!

---

<sup>1</sup> Voir le compte rendu "Un développement aux Etats-Unis. Vigilance et chance", W. Kriegel, H. Bouchikhi, sém. "Vie des affaires", déc. 1989