

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**PEUT-ON PARLER DE MODÈLES
NATIONAUX DE GESTION ?**

par

PHILIPPE D'IRIBARNE
Directeur de Gestion et société

JEAN-LOUIS BEFFA et **ERHARD FRIEDBERG**
PDG de Saint-Gobain Directeur du Centre de
Sociologie des Organisations

débat animé par

Jean-Marc OURY

Directeur de la Compagnie générale des Eaux

Séance du lundi 16 mai 1994
Salle Raymond Aron, Université Paris IX Dauphine

Compte-rendu a été rédigé par Michel Berry

On parle de management américain, de méthodes japonaises, de modèle suédois, d'esprit gaulois. Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?

En un sens oui, selon Philippe d'Iribarne : la bonne manière de mobiliser les hommes dépend des normes et des habitudes qu'ils partagent. Certainement pas, selon Erhard Friedberg : parler de modèles nationaux gomme les différences de culture et d'habitudes d'une entreprise à l'autre.

Comprendre les traits nationaux du management évite de lourdes erreurs, selon Jean-Louis Beffa, mais rapprochons les traditions sans les fondre dans un moule unique.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

PRÉSENTATION

Jean-Marc Oury : Il existe sans doute une manière qui nous est propre à Paris et en France de réfléchir au management. C'est pourquoi l'Association des Amis de l'École de Paris du management a été créée pour organiser des rencontres entre ceux qui contribuent à ces réflexions et en diffuser des comptes rendus.

Le présent débat a pour thème "*Peut-on parler de modèles nationaux de gestion ?*". Philippe d'Iribarne étudie avec son centre l'influence des cultures nationales sur la gestion. Il a publié sur ce sujet un livre qui fait référence : *La logique de l'honneur*¹. Il nous proposera sa vision des dimensions nationales de la gestion. Erhard Friedberg diverge avec Philippe d'Iribarne sur l'interprétation à donner au rôle des cultures nationales et il expliquera pourquoi. Jean-Louis Beffa apportera son expérience de PDG de Saint-Gobain, entreprise présente sur tous les continents avec des implantations locales importantes. Puis nous aurons un débat entre les intervenants et avec la salle.

I - DES MODÈLES NATIONAUX par Philippe d'IRIBARNE

Parler de modèles nationaux de gestion soulève souvent des objections a priori. Des réalistes affirment : "*La gestion est quelque chose de simple : acheter bon marché et vendre cher et tout le reste n'est que littérature*". Des idéalistes disent : "*Au moment où le monde se fracture et où les attachements ethniques produisent de grands malheurs, il n'est pas bon de légitimer les spécificités locales.*" Pourtant on ne peut pas nier que les faits de gestion, aussi banals qu'ils puissent paraître, mettent en jeu une dimension de sens et que celle-ci est sensible à la variété des contextes culturels ; en tenir compte permet de préciser ce qu'on peut entendre par modèles nationaux de gestion.

Le sens des faits

Le 6 avril 1994, la CGT, commentant dans un tract la loi quinquennale sur l'emploi affirmait : "*L'annualisation du temps de travail met les salariés à la disposition totale de l'employeur*". Quand on lit cela, on s'étonne : les employeurs sont tenus par un tel nombre de règles que la notion de *disposition totale* n'a pas de sens. Mais si l'on approfondit le contenu du propos, on voit qu'il renvoie à l'image de la personne taillable et corvéable à merci. L'enjeu de la mesure est alors d'importance : celui qui est soumis à l'autorité de l'employeur est-il un homme libre ou dans une position telle qu'il perd sa dignité de citoyen ?

Autre exemple. Un agent de maîtrise de la RATP déclare : "*Cette histoire de carotte par rapport à l'avancement au choix est néfaste à cent pour cent : comment avoir des rapports sereins avec des gens qui vont vous noter : les achète-t-on ?*" L'avancement au choix pose une question grave : va-t-on passer d'un système régi par l'honneur du travail bien fait à un autre où les jugements s'achètent ?

Des situations de gestion d'apparence banale ont ainsi des enjeux de taille, comme : "*Suis-je du côté des maîtres ou de celui des valets ? Suis-je quelqu'un ?*".

Sens et culture

Les mêmes faits prennent des sens très divers selon les contextes. C'est ici qu'intervient la culture.

¹ Philippe d'Iribarne (1989) "La logique de l'Honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales", Paris, Le Seuil ; Points-Seuil, 1993.

Pour faire écho à une séance précédente sur les malentendus transatlantiques² examinons un passage du livre de Michel Crozier *Le phénomène bureaucratique*. Traitant du contrôle du personnel par le directeur d'usine, Michel Crozier précise que les directeurs sont trop loin du terrain pour pouvoir contrôler directement les ouvriers par des rapports de marchandage. Et il ajoute : "*Ce comportement de contremaître ne sied ni à la taille de l'unité dont ils ont la charge ni au prestige que leur confère leur propre situation.*" Il utilise le terme "sied". Le dictionnaire propose le verbe "to fit" pour la traduction anglaise, ce qui suggère une adéquation objective relevant d'un univers de sens bien différent de celui auquel appartient le terme français. Autrement dit, le contrôle des ouvriers renvoie à quelque chose qui a un sens très spécial pour les Français : en les contrôlant de près va-t-on tenir son rang ? Cette référence au rang, à la noblesse de ce qu'on fait, tient une grande place à tous les niveaux de la société française. Dixit François Mitterrand : "*Mon mandat, c'est une noblesse et je veux en être digne de la manière que je déciderai*"³.

Tenir compte des enjeux associés à cet univers de sens permet de comprendre les bizarreries de la gestion française : les difficultés du contrôle ; la distinction entre cadres et non-cadres ; le système des grandes écoles pour alimenter les positions d'autorité ; les rapports entre les commerciaux et les techniciens, entre l'entretien et la fabrication ; ou encore la façon dont on conçoit la concurrence. Chaque fois qu'il s'agit d'appliquer des outils de gestion, de prendre des décisions, de mettre en place des régulations, cette question de la noblesse de la tâche accomplie revient avec persistance et conditionne l'application effective. Ces spécificités expliquent nos difficultés de compréhension avec les Anglo-Saxons.

Il ne faut pas croire pour autant qu'on ne retrouve pas ces questions de sens et les enjeux affectifs qui leur sont liés dans le contexte américain ou anglais. L'enjeu de savoir si on reste libre est aussi très présent, mais les marques de la liberté sont différentes. Pour John Locke, le grand théoricien britannique de la liberté, un état d'homme libre est marqué par un contrat temporaire correspondant à un échange entre un salaire et une tâche, par contraste avec une situation de servitude dans laquelle on est soumis à un pouvoir arbitraire.

La manière dont les Américains conçoivent leur gestion est fort instructive. Pour se défendre d'un pouvoir arbitraire, ils s'installent dans des rapports contractuels. Cela explique des aspects qui nous étonnent : l'importance des chiffres, la place du *quarterly report*, l'obsession des définitions juridiquement précises. Ou encore la façon dont la commission américaine des opérations de bourse définit les délits d'initiés.

Un Français se sent libre quand il tient son rang, un Américain quand il applique un contrat légalement négocié.

Des modèles nationaux

Peut-on parler de modèles nationaux ? Il faut d'abord s'entendre sur la notion de modèle. Elle peut évoquer un ensemble de prescriptions qu'on doit suivre ; ou bien quelque chose qui synthétise le réel (au sens du terme américain *pattern*).

Quand on vous décrit une situation de gestion en vous demandant si elle a lieu dans le pays A, B ou C, vous pouvez répondre sans vous tromper si vous êtes familier de ces pays. Mais il n'existe pas de modèle normatif permettant de dire de façon précise comment adapter sa gestion.

² Michel Crozier (1994), "Genèse d'une image américaine ou du bon usage des malentendus transatlantiques", *Les invités de l'École de Paris n°1*

³ *Conférence de presse* du 12 avril 1992

Est-il utile de chercher à construire des modèles nationaux de gestion ? Tout dépend de ce qu'on veut faire. Si on estime que les choses vont bien, cela n'a qu'un intérêt spéculatif : les univers de sens nationaux n'ont pas besoin qu'on s'intéresse à eux pour exercer leur emprise car ils se mettent en place spontanément sur la gestion par les lois et les mœurs. Par exemple les droits du travail américain et français sont profondément marqués par les conceptions américaine et française de la liberté.

Tant qu'on s'en remet aux habitudes, pas d'utilité à expliciter. Il en va autrement quand on veut changer les manières de faire, spécialement en important des pratiques de gestion étrangères. C'est ce que beaucoup d'entreprises essaient de faire aujourd'hui. Il y a actuellement deux grandes sources d'inspiration en France : les Etats-Unis et le Japon. Des entreprises marquées par un fonctionnement bureaucratique à la française essaient de transformer leurs bureaucrates en managers responsables de "business units" à l'américaine. On met aussi en place de nouveaux modèles de gestion de la qualité, le Kaizen à la japonaise, etc. C'est là qu'il est utile d'explicitier les spécificités nationales.

Notre centre de recherche est souvent sollicité par des entreprises, voire même des consultants, qui nous demandent de les aider à faire passer dans les faits des réformes superbes sur le papier mais qui ne marchent pas dans la pratique. Il est tentant d'expliquer les résistances qu'elles rencontrent par l'archaïsme des personnes concernées et d'envisager de forcer celles-ci à aller vers le progrès. Mais on en arrive alors le plus souvent à des changements de pure apparence. Et si parfois des adaptations purement empiriques au contexte local suffisent pour permettre que les réformes entrent réellement dans les mœurs, c'est loin d'être le cas général. Il vaut alors la peine de chercher à comprendre les résistances qui se manifestent et les enjeux sous-jacents, pour permettre aux greffes de prendre.

II - VOUS AVEZ DIT MODÈLES NATIONAUX ? par Erhard FRIEDBERG

La culture est un phénomène important des interactions sociales, je suis d'accord. Mes critiques porteront sur votre analyse et sur les conséquences à en tirer sur le plan de l'action.

La culture, quelle culture ?

Il serait mal venu pour moi de nier les différences culturelles : étant de culture étrangère et n'ayant découvert la France qu'à l'âge de vingt ans, je suis bien placé pour mesurer l'existence de facteurs culturels dans les manières de penser et d'agir. Chaque fois que je traverse une frontière en Europe, je suis frappé par des différences. À Naples, il faut que je sache que les voitures passent même quand le feu est rouge. En Allemagne il faut que je fasse attention car j'ai pris en France des libertés qu'un piéton allemand ne se permet pas.

La culture est au cœur de ma conception de l'analyse de l'action. Je raisonne en effet avec la notion de rationalité limitée : nous n'avons pas de modèles de rationalité universelle, nous n'avons que des comportements rationnels dans leur contexte. Chaque acteur est le produit de son passé et de son présent et il calcule avec les moyens de ses traditions. Je ne vois d'ailleurs pas d'opposition entre l'affectif et le rationnel : la rationalité prend des formes diverses en fonction des contextes. C'est la tâche du sociologue de reconstruire ce sens. J'approuve donc votre insistance sur l'importance de la culture, même si je la formule autrement. Mais de quelle culture parle-t-on ?

On peut difficilement parler d'une culture française. Dès qu'on étudie de près les entreprises, on voit de grandes différences. Au moment de votre étude sur le fonctionnement des usines d'aluminium, une fusion des services d'entretien et de

production a été lancée à une vitesse incroyable dans la sidérurgie française. J'ai pu observer la progression de cette réforme qui s'est faite sans crises internes majeures et dont l'efficacité a été remarquable. Pendant ce temps, les choses avaient l'air bloquées dans d'autres secteurs industriels. Quel est alors le niveau pertinent à saisir ? Il y a des cultures régionales, des cultures professionnelles, des cultures sociales. Peut-on dire d'ailleurs qu'il y a une culture aristocratique nationale ? L'insistance sur le rang est propre à la culture aristocratique de tous les pays d'Europe.

Le piéton milanais est aussi désorienté que moi à Naples : on respecte les feux rouges à Milan. Il vit pourtant en Italie. On pourra dire que ce n'est pas la même Italie mais qu'est-ce alors qu'une culture nationale ? Quel est son niveau de consistance ?

Le local et le global

Evidemment on peut toujours trouver une empreinte de la culture. Quand on va chez un astrologue, il y a toujours un peu de vrai dans ses propos. Cela ne veut pourtant pas dire que l'astrologie est opératoire. Les enquêtes par questionnaires des instituts de sondage font ressortir des influences culturelles mais cela ne dit pas grand chose pour l'action.

Mais vous ne travaillez pas par questionnaires : vous cherchez à saisir l'influence des cultures nationales par des enquêtes ethnologiques, selon votre expression. Mais lorsqu'un ethnologue étudie une tribu lointaine, il analyse un phénomène total. Or une entreprise n'est pas un phénomène total car elle est en relation avec d'autres entreprises françaises ou étrangères et elle baigne dans une société. L'analogie avec l'ethnologie pose donc problème. Deuxième difficulté : comment peut-on remonter d'observations détaillées dans une entreprise à une culture nationale ? Il faut faire une double hypothèse d'homologie, à savoir qu'on pourrait lire le local dans le global et le passé dans le présent.

Il faudrait alors admettre de deux choses l'une. Ou bien la culture laisse des possibilités multiples de combinaisons locales et je ne vois pas comment elle peut être directement lisible dans le fonctionnement d'une entreprise; c'est ce que me dit ma propre expérience de sociologue clinique des organisations. Ou bien il y a un lien fort entre cette culture et le fonctionnement local d'une usine, c'est-à-dire que la culture ne laisse pas de place pour de multiples combinaisons locales. C'est, me semble-t-il, votre point de vue mais j'aperçois alors une contradiction avec l'accent que vous mettez sur la diversité des spécifications locales dans la préface de la dernière édition de votre livre.

Le danger des typologies

Tout ce qui peut accroître la connaissance de nos sociétés est bienvenu. L'étude de la culture nationale est importante car les entreprises peuvent être confrontées au choc avec des cultures étrangères. Une étude de l'histoire de la Suède, une compréhension plus attentive de la société suédoise de la part des dirigeants de Renault auraient été utiles pour éviter les déboires du projet de fusion avec Volvo. Même remarque pour l'expatriation de cadres ou la gestion des ressources humaines dans les entreprises multinationales. Il est utile de relativiser les préceptes soi-disant universels et d'attirer l'attention sur les difficultés des transferts de méthodes.

Mais je suis sceptique face au projet de construire des modèles nationaux, au sens où vous les avez définis. Si en effet on cherche à fonder des principes d'action sur la connaissance d'une notion fuyante comme la culture nationale, on franchit un pas de trop. On risque de verser dans un conservatisme de mauvais aloi, du type : *"Tout transfert d'une culture à l'autre est impossible"*. Ou de rester dans une philosophie très déterministe. Il y a même une conséquence néfaste possible de ces modèles : émousser la curiosité des dirigeants. En leur donnant l'impression qu'ils savent l'essentiel, ils peuvent croire qu'ils ont tout compris et se dispenser de se mettre à l'écoute du local. Or

il est important de rester dans une attitude d'écoute et de se doter d'un outillage intellectuel pour décoder la spécificité locale.

Je suis frappé par l'énorme acquis constitué par le transfert bien digéré des méthodes japonaises dans les entreprises françaises. Cela a été un moment d'apprentissage considérable quand il n'y a pas eu un placage des méthodes mais une traduction et une appropriation. Celles-ci ne se font pas de culture à culture mais d'usine à usine, entre un siège et les usines, entre les différents niveaux à l'intérieur de chaque usine. Cela demande un minimum d'autonomie locale, une tolérance à la diversité et une écoute des vraies capacités du local. Or une insistance trop forte sur les modèles culturels va à contresens de cette écoute du local et de la tolérance à son autonomie et à sa diversité.

III - DU BON USAGE DES SPÉCIFICITÉS **par Jean-Louis BEFFA**

Des facteurs nationaux influencent la gestion des entreprises mais des facteurs non-nationaux jouent un rôle croissant car les grandes entreprises essaient de transcender les différences locales. Pour étudier les rapports entre local et global, j'aborderai quatre facteurs : les clients, le personnel, les actionnaires et les environnements locaux. Puis je montrerai comment notre entreprise tire parti des différences. Mes réflexions sont liées à ce que j'observe dans ma fonction. Elles sont donc marquées par la spécificité de mon entreprise. Elles tirent aussi parti de lectures et nombreuses discussions avec des patrons de grandes entreprises internationales. Leur portée dépasse donc, je pense, le cas de Saint-Gobain.

Facteurs locaux et facteurs globaux

Les clients

Les exigences des clients varient selon les pays et les entreprises doivent en tenir compte. Mais elles tirent aussi leur force de marchés de plus en plus larges : elles cherchent une baisse des coûts par une augmentation des volumes; elles jouent l'avance technologique et ont besoin d'un chiffre d'affaires de plus en plus important pour amortir leurs investissements. Elles cherchent donc à imposer une marque ou un produit (ou les deux) pour vendre aux clients quelque chose qui dépasse la dimension nationale.

Mais elles doivent apprendre en même temps à être au contact de clients de cultures différentes. En Europe la tâche de Saint-Gobain était facilitée par les points communs entre Européens. La différence n'était pas trop grande avec l'Amérique Latine, du fait peut-être des colonisations. Aux Etats-Unis les efforts d'adaptation ont été plus importants. En Asie enfin, où se trouvent les marchés porteurs, on a découvert que des choses qui paraissaient évidentes partout ailleurs posaient de grands problèmes. Il faut donc des approches spécifiques à chaque marché et des forces de vente enracinées dans les traditions locales.

Je reprends donc à mon compte la formule américaine : "Think globally, act locally".

Le personnel

Il y a évidemment des aspects nationaux dans la gestion du personnel. Les lois ne sont pas les mêmes : on ne licencie ni ne recrute de la même manière. On négocie différemment avec un syndicat allemand, américain, brésilien, coréen, espagnol, français, italien. Les traditions et les structures légales créent donc des différences.

Pour moi, ces différences sont cependant en train de se réduire. C'est très frappant en Europe : beaucoup de patrons s'étonnent quand on dit que l'Angleterre s'est écartée de la

politique sociale européenne après Maastricht : cela ne renvoie à rien de concret pour eux car ils traitent l'Angleterre comme les autres pays européens. Beaucoup de facteurs poussent vers une convergence : le type d'informations données en Allemagne, en France ou en Italie est le même; les formes de débat social se rapprochent. On observe même une convergence avec les Etats-Unis : pour restructurer une entreprise américaine, on se met à dire la même chose au personnel américain qu'au personnel européen. Ce qu'on fait en Europe ressemble maintenant à la façon dont les entreprises japonaises associent leur personnel et le management américain adapte lui même les méthodes japonaises.

Nous sommes certes dans des contextes différents et on peut faire de grandes erreurs en voulant mettre tout le monde au même moule, mais les divergences se réduisent.

Les actionnaires

J'ai souvent demandé à des patrons s'ils se considéraient à la tête d'une entreprise multinationale ou d'une société nationale d'ambition internationale. Ils se voient souvent dans le premier cas. Pourtant la stratégie d'une entreprise est très influencée par la nationalité de ses actionnaires dominants, c'est-à-dire par les personnes auxquelles le PDG rend des comptes par l'intermédiaire du Conseil d'administration⁴.

Ce n'est vraiment pas la même chose d'avoir comme actionnaires à 2 % une trentaine de sociétés du groupe Mitsubishi, comme mon concurrent japonais Asahi Glas, ou quand on est coté en bourse à New-York et en attente de la position que prend un grand fonds de pension américain. L'attente de l'actionnariat est ainsi très différente selon que l'actionnaire est la Deutsche Bank, un groupe d'actionnariat stable, Monsieur Agnelli, un fonds de pension américain ou le conglomérat Mitsubishi. La stratégie de Siemens est liée à l'attente de l'actionnariat allemand, celle de General Electric ou Exxon à l'attente des actionnaires américains. En France les choses évoluent profondément et la privatisation des trois plus grandes banques et des trois plus grandes compagnies d'assurances aura des incidences importantes à long terme.

À mes yeux, il n'y a pas d'entreprise multinationale car il n'y a pas d'attente d'actionnariat unique : le capitalisme est organisé selon des attentes nationales. Il n'y a même pas aujourd'hui d'attente uniforme européenne. Il me semble qu'on tend cependant vers le modèle allemand, l'Angleterre mise à part. Cela recoupe un travail récent de Philippe de Woot à la demande de la Table ronde européenne (regroupant les 40 plus grandes entreprises européennes). Quarante managers de très grandes entreprises ont été interrogés sur le thème : "Existe-t-il un management européen ?". L'enquête montre qu'ils se reconnaissent en majorité dans un modèle de type allemand. On voit aussi que l'essentiel des transformations a été fait. Il y a une divergence avec un seul pays, l'Angleterre, où le management est plus proche de l'américain.

Les environnements locaux

Les pouvoirs politiques régionaux ou nationaux tirent leur légitimité des attentes du local et c'est là que je ressens le plus de tiraillements avec les entreprises qui ont des préoccupations internationales.

Tirer parti des différences

Aux entreprises de s'accommoder de ces spécificités locales et d'en tirer parti dans leur gestion. À Saint-Gobain, nous tenons compte de facteurs nationaux mais notre but est de transcender les nationalités autant que possible.

⁴ Voir aussi Jean-Louis BEFFA, (1991) "Comment être français et chercher un leadership international" séminaire "Vie des affaires" n° 31. (English translation : "How can a French company achieve international leadership?")

Dans notre groupe, le facteur métier est représenté par les *branches* et le facteur national par les *délégations*. Mais la règle affichée est qu'en cas de conflit la branche a le pouvoir sur la délégation : priorité au métier.

En revanche d'autres traits de notre gestion sont plus liés aux nationalités. Comme notre entreprise est d'origine française, les dirigeants de nationalité française sont actuellement les plus nombreux. Cela doit être expliqué. Nous affichons que la langue de travail officielle du groupe est le français, en précisant que nous reconnaissons une deuxième langue, l'anglais, mais qu'il n'y en aura pas d'autres.

Nous formons nos cadres dirigeants dans l'idée d'accorder de l'importance aux cultures différentes mais d'en faire un facteur de progrès pour l'entreprise. Nous essayons ainsi de prendre en considération ce que nous voyons de mieux dans les cultures nationales. Nous avons mis en place des méthodes de reporting de type ITT, c'est-à-dire très précises et sévères, et nous les avons imposées à toutes les nationalités, y compris la française. Nous avons appris des Allemands à faire des plans à trois ans, nous intégrons de même des facteurs japonais ou scandinaves.

Notre stratégie de conquête de marchés tire parti des cultures. Nous avons décidé que les Scandinaves iraient conquérir les pays Baltes, les Allemands la Tchécoslovaquie, les Autrichiens la Hongrie. Nous avons constaté qu'en Pologne, nous irions plutôt dans les zones autrefois allemandes.

Nous recommandons des méthodes de travail qui respectent les cultures. Par exemple, il est très gênant d'interrompre un exposé dans la culture allemande ou américaine.

Des facteurs nationaux et non-nationaux coexistent donc. Mais ce qui m'intéresse le plus aujourd'hui, ce n'est pas de savoir s'il y a des modèles nationaux mais plutôt comment tirer parti des différences. Enfin je fais l'hypothèse que les modèles sont de plus en plus convergents, sans que cela conduise à un moule unique : je ne crois pas en tout cas encore à l'entreprise totalement multinationale.

IV - DÉBAT

Des comptes à rendre

Q : *Selon Jean-Louis Beffa, on occulte les différentes attentes des actionnaires selon leurs nationalités. Pourquoi ?*

J. L. Beffa : Cela tient aux limites du langage d'influence anglo-saxonne auquel on recourt : quand on parle de maximiser la "share holder value", c'est un modèle très simplifié de la relation avec l'actionnaire.

Les pratiques se raccordent en fait à deux modèles. L'américain, imaginaire, joue sur la volatilité : on fait des restructurations, on découpe l'entreprise pour la rendre plus lisible et cela crée de la volatilité. Mais cette volatilité a des effets négatifs dans la mise en œuvre des stratégies industrielles. À l'inverse, selon le modèle allemand, il faut que les entreprises soient prospères pour que les banques gagnent de l'argent. Il a aussi ses limites mais il permet mieux de développer des stratégies industrielles.

P. d'Iribarne : Jean-Louis Beffa a parlé de comptes à rendre aux actionnaires. Il faut d'abord noter que les actionnaires sont moins souvent des personnes que des institutions : fonds de pension, banques, etc. Ensuite le terme générique de "rendre des comptes" cache la variété de manière de faire selon les cultures.

Les Américains encourent le risque d'un procès. Ils doivent alors pouvoir prouver qu'en acceptant tel choix, ils n'ont pas nui à leurs actionnaires. Or il est plus facile d'apporter une preuve qu'on a agi pour le bien de son actionnaire dans des prises de bénéfice à court terme que dans des stratégies de long terme.

Ainsi, des arguments peuvent être acceptables par les institutions allemandes ou japonaises mais pas par les américaines. On retrouve donc le même type de rapports qu'à des niveaux inférieurs.

J. L. Beffa : Je voudrais apporter une information dont je n'ai pas d'explication. Les entreprises néerlandaises et suisses, apparemment les plus internationales, ont des structures de capital étonnantes. Chez Philips les dirigeants sont statutairement désignés par moins de 1/1000^e des actionnaires. Le statut des entreprises suisses est de même très fermé. C'est donc dans les entreprises qui ont le plus dépassé le caractère national que les dirigeants ont le moins à rendre des comptes à un actionnariat multinational.

Peut-on expliquer simplement la culture ?

Q : *La référence aux cultures nationales ne peut pas se réduire à la question du rang et à l'idée de la liberté que se font les hommes. En particulier il faut faire intervenir les différentes conceptions de la gestion des ressources humaines : écoute envers le personnel, attention portée à la sécurité, traitement de l'emploi, tolérance plus ou moins grande aux inégalités.*

P. d'Iribarne : Vous allez trop vite quand vous dites que ce sont d'autres dimensions. Au sujet du chômage, on peut montrer que les différences d'attitudes par rapport aux emplois de service renvoient à différentes conceptions du service : en France on considère qu'on est mis dans une position servile en étant au service de quelqu'un; on parle aussi de "petits boulots", expression qui a mauvaise presse⁵.

On peut être tenté de découper la culture en tranches mais quand on avance dans l'analyse on s'aperçoit que tous ces facteurs sont connectés en un ensemble cohérent.

J. M. Oury : C'est peut-être l'occasion de répondre aux critiques d'Erhard Friedberg.

P. d'Iribarne : Le "rang" est-il un concept typiquement français ? Pendant longtemps, l'aristocratie européenne parlait français; en anglais on utilise toujours l'expression "noblesse oblige". Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait un lien entre les valeurs de l'aristocratie et les valeurs françaises.

Vous soulevez plus généralement la question de l'un et du multiple : des phénomènes peuvent-ils être différents et présenter quelque chose de commun ?

Mon équipe et moi avons étudié des entreprises de métiers divers, de tailles variées et situées dans des régions différentes. La conception que l'on peut avoir en France d'une activité honorable diffère d'un lieu à l'autre. Mais nous avons retrouvé de manière constante la préoccupation de savoir si ce qu'on fait relève du noble ou du vil. On la retrouve chez un contrôleur de la SNCF, un employé du métro, un contremaître chez Renault, un ouvrier d'une petite entreprise française. En revanche nous n'avons pas trouvé ce genre de préoccupation aux Etats-Unis ni même en Belgique.

Au sujet de la méthode, vous soulevez la fameuse question, débattue depuis longtemps par les ethnologues : fait-on une étude d'un village ou une étude dans un village ? Ce n'est pas en survolant un grand nombre de territoires qu'on comprend les subtilités de la manière de vivre ensemble mais en se livrant à l'étude approfondie d'un endroit particulier. De nombreux ethnologues se sont expliqués sur ce point. Bien sûr, quand on étudie un endroit particulier on risque de prendre pour général ce qui n'est que particulier. C'est l'objet du processus de recherche de vérifier la généralité des hypothèses qu'on avance.

Dans notre expérience, nous avons trouvé des choses qui résistent bien. J'ai même trouvé des éléments à l'appui de ma thèse dans un ouvrage de ... E. Friedberg et Christine Musselin⁶. Pages 182-183 sont décrites les oppositions entre les manières dont les enseignants français et allemands se situent par rapport à leurs institutions.

⁵ Philippe d'Iribarne, "Le chômage paradoxal", PUF 1990

⁶ "En quête d'universités" L'Harmattan, 1989

Pour certains, vous allez deviner lesquels, les exigences de leur institution "*doivent interférer le moins possible avec les activités qu'ils entendent développer*". Les auteurs précisent : "*les enseignants-chercheurs sont tels que c'est la conscience professionnelle de chacun, les préférences individuelles, les centres d'intérêt, qui gouvernent le degré d'investissement plus que les attentes institutionnelles ou les pressions collégiales*". Vous avez donc vu dans les universités la même chose que nous dans les entreprises.

Je trouve enfin paradoxal qu'Erhard Friedberg craigne qu'avancer dans la compréhension émousse la curiosité des praticiens : cela pourrait être compris comme une condamnation de ce que font les chercheurs.

E. Friedberg : Il est curieux que vous preniez les universités comme exemple : les universitaires français sont beaucoup moins préoccupés de leur rang que les universitaires allemands. Le rang n'est donc pas un critère aussi discriminant que vous l'avancez.

Au sujet de la curiosité, je voudrais préciser mon propos : en donnant une fausse certitude de connaissance, on donne l'impression qu'on a les réponses. Aux Etats-Unis, si l'on croit que c'est le contrat qui compte, on est tenté de tout interpréter avec cette clé.

Un participant : *La notion de culture conduit effectivement à des formations superficielles et des applications mécaniques. J'ai un jour animé une réunion entre Français et Suédois. J'ai introduit le débat en précisant qu'on ferait des exposés avec peu de questions car les Suédois n'aiment pas être interrompus. Les Suédois ont répondu : "Nous venons de suivre un stage sur la culture et avons appris que vous aimiez beaucoup être interrompus." Nous avons alors été placés dans la situation paradoxale où les Français avaient préparé des exposés et les Suédois les interrompaient sans arrêt. Il serait important de savoir comment les acteurs utilisent ce type de connaissances dans leurs interprétations et leurs tactiques.*

La culture et les jeux d'acteurs

Q : *Jean-Louis Beffa nous a entraînés à juste titre vers des sujets que la sociologie n'étudie plus : la différence des structures de propriété permet de comprendre les différences de comportement des entreprises et des systèmes économiques.*

Je voudrais ajouter que le compte rendu trimestriel n'est pas de la génération spontanée aux Etats-Unis : son émergence a une histoire liée au développement du capitalisme boursier et à des mécanismes de régulation. Ce n'est pas du culturel mais une combinaison de jeux d'acteurs.

P. d'Iribarne : Peu de travaux sérieux considèrent simplement la culture comme quelque chose qui plane dans le ciel. Toute modalité d'action a pris naissance à partir d'enjeux. La formation de la catégorie des cadres en France ou celle des institutions boursières aux Etats-Unis ont certes résulté de jeux d'acteurs. Mais les enjeux sous-jacents n'étaient pas indépendants des conceptions françaises sur le rang ou des conceptions américaines sur un rapport *fair* entre contractants.

E. Friedberg : Ce qui importe est la façon dont se construisent les institutions par des jeux d'acteurs. Ces jeux renvoient à des significations mais c'est un court-circuit que de parler seulement de cultures nationales.

Comment peut-on être Français ?

J. L. Beffa : Pour le praticien, la lecture du livre *La logique de l'honneur* est cependant féconde : elle m'a éclairé sur des traits de la gestion française dont il n'était pas facile de saisir les déterminants. J'avais lu de nombreuses analyses, notamment de Michel Crozier, mais elles ne mettaient pas aussi bien en évidence les origines profondes des comportements.

Q. : *Que penser de la manière française ?*

J. L. Beffa : Nous avons un principe d'approche rationnelle remarquable pour formuler les problèmes s'il ne dérive pas dans des débats stériles. C'est une bonne aptitude pour élaborer des stratégies.

La manière française est imaginative dans l'application, contrairement à ce qu'on pourrait croire. Les structures françaises ont évolué de façon extraordinaire depuis quelque temps, de même que les italiennes. Finalement, nous révélons une plus grande aptitude au changement que les Allemands ou surtout les Espagnols. Mais je vois mal comment la logique de l'honneur coexiste avec cette rationalité créatrice.

P. d'Iribarne : Je vois une réponse : quand on considère qu'on a des comptes à rendre à soi-même plus qu'aux autres, on peut chercher des choses qu'on ne vous a pas demandées.

J. L. Beffa : Je voudrais inviter à de nouvelles recherches. Tout bouge aujourd'hui. Les étudiants voyagent et cela aplanit les différences de cultures. Dans notre groupe, travailler en Europe ou aux Etats-Unis n'est plus une expatriation.

Le souci d'efficacité des entreprises est un facteur unificateur. C'est pourquoi elles sont les "meltings pots" modernes. Ne nous laissons donc pas enfermer dans une vision figée des traditions et étudions la manière dont elles évoluent au contact les unes des autres.

P. d'Iribarne : Je ne peux que souscrire à cette remarque : il reste encore beaucoup de recherches à mener dans un monde qui change.