



**institut de l'entreprise**

**CULTURES ET MANAGEMENT  
DANS LES ENTREPRISES INTERNATIONALES**

**RAPPORT DE SYNTHÈSE**

**Groupe de travail  
présidé par Bertrand COLLOMB**

**Rapporteur : Dominique HOESTLANDT**

Janvier 1992

# Sommaire

---

<b>Préambule</b>	5
Les réunions de travail du groupe	7
<b>1 - Un monde divers</b>	9
1.1 - Une internationalisation nécessaire	9
1.2 - Le divers et l'étrange	12
<b>2 - Cultures et entreprises</b>	16
2.1 - Cultures nationales et modèles de management	16
2.2 - Cultures d'entreprise et affirmation identitaire	23
<i>culture d'entreprise</i>	24
<i>cultures de l'entreprise</i>	26
<b>3 - Management</b>	29
3.1 - Les modes d'organisation	29
<i>groupes multinationaux</i>	30
<i>groupes mondiaux, ou globaux</i>	31
<i>groupes internationaux</i>	32
<i>un exemple de groupe transnational ?</i>	35
3.2 - Les moyens d'action	38
<i>l'apprentissage des langues étrangères</i>	38
<i>l'apprentissage interculturel et la formation</i>	41
<i>la mobilité internationale</i>	42
<i>l'internationalisation des états-majors</i>	44
<i>des contacts personnels</i>	45
<b>4 - Atouts des groupes européens</b>	45
4.1 - Une Europe plurielle et singulière	45
4.2 - Quels atouts dans la compétition internationale ?	47
<b>Annexes : composition du groupe de travail</b>	51
liste des intervenants	57



## Préambule

A l'origine de ce travail, une curiosité, et des pistes de réflexion en forme de questions. Questions telles que :

- Les entreprises internationales ont-elles une nationalité ?
- Y a-t-il des problèmes spécifiques aux entreprises françaises à vocation internationale ?
- Comment marier cultures nationales et cultures d'entreprise ?
- Y a-t-il un modèle de management international ?
- Y a-t-il un modèle européen de management ?
- Quels sont les principaux problèmes de communication interculturelle ?

Questions issues pour partie des travaux conduits par Olivier LECERF à l'Institut de l'Entreprise, sur "la dimension internationale de la stratégie des entreprises". Questions multiples, variées, qui méritaient examen.

Animé par Bertrand COLLOMB, Président Directeur Général de LAFARGE COPPEE, un groupe de travail se forma début 1989 (la composition en est donnée en annexe), afin d'y réfléchir et de tenter d'y apporter quelques réponses.

Fidèle aux méthodes de travail de l'Institut de l'Entreprise, qui s'efforce de toujours privilégier l'enseignement des faits, et le témoignage des hommes d'expérience à l'exercice spéculatif, le groupe se donna ces deux règles :

- s'appuyer soit sur les témoignages de responsables de grands groupes internationaux, soit sur les contributions plus "transversales" de chercheurs, universitaires, consultants les mieux au fait de ces questions, afin de mieux en éclairer certains aspects.
- corollairement (sujet oblige) ne pas rester trop "français", dans ses investigations.

D'avril 1989 à décembre 1990, 18 réunions ont eu lieu, qui proposaient :

- 10 témoignages de grands groupes internationaux représentatifs des grands pays industrialisés, et des principales branches d'activité : il s'agissait (par ordre chronologique) de SAINT-GOBAIN, IBM Europe, CARREFOUR, UNILEVER, HOECHST, SONY France, RHONE-POULENC, Arthur ANDERSEN, SOLVAY, et CASINO
- 6 réflexions transversales d'universitaires, de chercheurs et de consultants : Philippe d'IRIBARNE, Irène ROGERS, Jean WEIL et Hubert LANDIER, Philippe de WOOT, André LAURENT, et Jacques PAITRA
- 2 réunions de travail (les 20 avril 1989 -réunion constitutive - et 13 novembre 1990)

Réunions qui ont donné lieu à de larges débats et de nombreux échanges entre les participants, et qui ont permis d'accueillir l'expérience et le témoignage de nombre d'autres sociétés telles que NESTLE, LAFARGE COPPEE, ESSILOR, CMB PACKAGING, ELF, STRAFOR ... (on trouvera ci après le programme de travail du groupe).

Les pages qui suivent n'ont d'autre ambition que de garder trace et porter témoignage des informations, réflexions et questions que les membres de ce groupe et leurs invités eurent l'occasion d'apporter, d'échanger et de mettre en commun sur le sujet qui les réunissait, et fournit son titre au présent rapport :

### **Cultures et management dans les entreprises internationales**

## Les réunions de travail du groupe

Jeudi 20 avril 1989	Réunion constitutive
Mardi 23 mai 1989	Jean-Louis BEFFA Président Directeur Général de SAINT-GOBAIN
Jeudi 22 juin 1989	Jean-Paul LOUP Vice-Président d'IBM Europe
Mercredi 26 septembre 1989	Michel BON Directeur Général de CARREFOUR
Mercredi 25 octobre 1989	Thomas THOMAS Administrateur d'UNILEVER
Mardi 14 novembre 1989	Martin FRÜHAUF Membre du Directoire de HOECHST
Mercredi 13 décembre 1989	Michel GALIANA-MINGOT Président Directeur Général de SONY France
Jeudi 11 janvier 1990	Philippe d'IRIBARNE Directeur de Recherche au CNRS
Jeudi 22 février 1990	Jean-René FOURTOU Président de RHONE-POULENC
Mardi 20 mars 1990	Irène RODGERS Directeur Général de Inter Cultural Management ass.
Jeudi 26 avril 1990	Gérard van KEMMEL Président Directeur Général d'A ANDERSEN & as.

Mercredi 6 juin 1990	Daniel JANSSEN Président du Comité Exécutif de SOLVAY
Jeudi 5 juillet 1990	Jean WEIL et Hubert LANDIER (travaux du groupe de l'Institut de l'Entreprise)
Mardi 4 septembre 1990	Philippe de WOOT Professeur à l'université libre de LOUVAIN
Jeudi 6 septembre 1990	Antoine GUICHARD Associé gérant de CASINO
Mardi 9 octobre 1990	André LAURENT Professeur à l'INSEAD
Mardi 13 novembre 1990	Débat
Lundi 17 décembre 1990	Jacques PAITRA Directeur associé de la COFREMCA

# 1 - Un monde divers

## 1.1 - Une internationalisation nécessaire

Dans la compétition économique mondiale, les entreprises - pour survivre - doivent se développer. Et tôt ou tard, ce développement passe par leur internationalisation. Il n'en est plus guère, aujourd'hui, pour contester cette double leçon de l'expansion économique d'après-guerre et du succès de l'économie de marché.

Qu'on pense à l'explosion des échanges économiques mondiaux de ces cinquante dernières années ; à l'extraordinaire développement des transports ; à l'apparition de modes de communication électronique , amplifiant à une échelle sans précédent notre capacité à gérer en temps réel des flux toujours croissant d'informations ; et donc à l'interconnexion croissante de plus en plus étroite des économies nationales, et à leur interdépendance.

On pourrait ici, pour appuyer ces propos, donner dix courbes, cent chiffres. Bornons nous à deux faits, qui illustreront l'ampleur du phénomène.

- De 1950 à 1985, la production mondiale a été multipliée par 7 ; les exportations mondiales, elles, étaient multipliées par 15 (1)
- Les 50 principaux groupes français font 64% de leur chiffre d'affaires à l'étranger, soit par exportation, soit par production à l'étranger (2).

Pour une part croissante de biens et de services, l'économie mondiale est bien en train de devenir une économie-monde (3).

Internationalisation des entreprises, donc.

Ou plutôt faudrait-il user du pluriel et parler d'internationalisations, tant en sont multiples les modalités. Diversité des enjeux, des modes de croissance internationale (internes ou externes), pluralité des types d'organisation adoptés. Tel sont bien les premiers enseignements des témoignages recueillis auprès de groupes aussi divers que SAINT-GOBAIN,

---

1 - Sources GATT 1986, cité par Michel BEAUD dans "L'économie mondiale dans les années quatre-vingt", La Découverte. 1989.

2 - dans "Enquête des "50" 1991", du Crédit national.

3 - Le concept d'économie-monde a été forgé par Fernand BRAUDEL, voilà une trentaine d'années, à partir du mot allemand *Weltwirtschaft*



IBM, CARREFOUR, UNILEVER, HOECHST, SONY, RHONE-POULENC, Arthur ANDERSEN, SOLVAY, CASINO. Divers par leur secteur d'activité (Industrie, Electronique, Distribution, Services), ou par leur nationalité d'origine (française, belge, allemande, britannique, américaine, japonaise).

Mais divers aussi par leur mode de croissance internationale. Ainsi l'internationalisation s'est-elle presque exclusivement faite par croissance interne pour IBM, ou encore SONY, compagnies ayant bâti leur développement sur la maîtrise de technologies mondiales (informatique et communication électronique), ou de produits électroniques Grand Public à diffusion mondiale (audio, photo, vidéo) ; croissance assise sur la création de filiales propres, de commercialisation et/ou de production, dont l'objectif est de s'ouvrir une part croissante de marché dans chacun des pays où elles sont implantées. Jusqu'à un passé récent, tel était d'ailleurs aussi le cas de HOECHST.

A l'inverse, c'est l'acquisition de sociétés étrangères puissantes, commercialement fortes, détentrices de technologies proches ou complémentaires, qui constituent parfois des étapes décisives de la croissance mondiale : ainsi de SAINT-GOBAIN ou RHONE-POULENC aux Etats-Unis, ou de HOECHST en France (avec ROUSSEL UCLAF).

Divers enfin par leur mode d'organisation. Nous aurons plus loin l'occasion de revenir plus longuement sur ces formes. Indiquons simplement ici qu'on pourrait, en reprenant la terminologie proposée par BARTLETT et GHOSHAL<sup>(4)</sup>, trouver illustration de ce qu'ils appellent les "multi-nationales", les "internationales", les "globales", et les "trans-nationales".

Organisations "**multi-nationales**", résultant souvent d'une croissance par duplication de sociétés nationales à autonomie forte - caractéristiques de beaucoup de groupes européens entre les deux guerres : dans une certaine mesure, c'est à ce modèle que s'apparente l'organisation et la croissance internationale de CARREFOUR ou de CASINO.

Organisations "**internationales**", où les filiales de divers pays et de divers métiers - sont fédérées par un centre stratégique fort, qui alloue les ressources essentielles : cas de SAINT-GOBAIN, ou RHONE-POULENC, dont les organisations relativement décentralisées (géographiques et par métiers) s'ordonnent autour d'un centre ayant réel pouvoir de décision, d'orientation et d'arbitrage dans les domaines considérés comme majeurs (qui sont le plus souvent la stratégie générale, certains aspects financiers et de

---

4 - Terminologie exposée dans *Managing across borders* . chez HBS Press (1989)

ressources humaines clés, la recherche et le développement, parfois telle technologie ou tel savoir-faire) (5)

Organisations "**globales**", correspondant à une centralisation mondiale des produits, des technologies, de la recherche : SONY, et plus encore IBM en sont des exemples : IBM, dont les moyens de recherche, de développement, ou de production relèvent d'une ordonnance mondiale (6). SONY reste largement organisé de cette façon pour ses produits grand public.

Organisations "**trans-nationales**" enfin, caractérisées par un mode de travail très "inter-connecté" des diverses filiales entre elles, sans forte prééminence d'un centre exécutif fort. A certains égards, A. ANDERSEN peut évoquer ce type de fonctionnement.

Mais on observera que ces formes d'organisation, si elles sont liées aux divers métiers et biens produits par ces groupes, dépendent surtout de l'histoire de leur développement. Cette double dimension (diversité des métiers / historique du développement) est perceptible dans des groupes comme SAINT GOBAIN, ou SOLVAY, que les diversifications successives, et les développements conduiront à modifier leur organisation (allant d'un modèle relativement "multi-national" à un schéma plus "international"). A l'inverse, certains groupes peuvent, très tôt dans leur développement, adopter un comportement "global" (du fait du caractère très mondial des gammes et des produits) (7).

A cette croissance internationale peuvent correspondre de multiples enjeux (qui sont le plus souvent de simples enjeux de développement) :

- Recherche de puissance d'abord (financière en particulier, lorsqu'il s'agit de soutenir - dans un métier, une technologie, un pays ou un continent - des efforts d'investissement excédant notablement, et pendant longtemps, les capacités d'autofinancement que peuvent générer ces métiers, ces technologies ou ces pays).
- Recherche de diversification, permettant de moins dépendre de retournements conjoncturels liés à l'économie de tel pays, à évolution de tel marché, de tel produit.

---

5 - HOECHST, moins diversifié que ces deux groupes, emprunte à la fois aux modèles "internationaux" et "multi-nationaux"

6 - Quoique l'importance nouvelle accordée, depuis 1986, au concept de "solution" à vendre au client plutôt que de "matériels" conduise IBM à confier un rôle accru aux services commerciaux de terrain, donc à accroître la capacité d'autonomie des sociétés nationales.

7 - exemple de KODAK, ou encore de SONY

- Recherche d'économies d'échelle (au moins dans les domaines où elle est possible : en matière de production, de recherche, parfois de marketing ou de publicité)
- Recherche de synergies (en matière logistique, de recherche...)
- Recherche d'effet de taille (en matière de politiques d'achats <sup>(8)</sup> par exemple, comme pour CASINO).

Philippe de WOOT, dans l'étude collective "*Enjeux de la croissance externe*" <sup>(9)</sup> qu'il a animée, énumère ainsi quelques uns des facteurs qui ont conduit à l'internationalisation de groupes européens, ces dernières années : il a pu s'agir des coûts croissants de certaines technologies (en particulier dans les secteurs de pointe), excédant les capacités de marchés strictement nationaux ; le dynamisme de tel acteur a parfois provoqué, en réponse, des regroupements en chaîne (ABB, ALCATEL, ...) ; la dérégulation a créé de nouvelles opportunités de croissance ; le dynamisme des financiers a offert des perspectives nouvelles ; pour quelques uns, il s'est simplement agi d'acquérir un plus grand pouvoir économique

Certains ne soutiennent-ils pas qu'au delà d'une certaine taille, et pour conforter une puissance significative, il faut que les groupes aient une implantation "triadienne" (c'est-à-dire à la fois en Europe, aux Etats-Unis et au Japon) ?

## 1.2 - Le divers et l'étrange

De façon générale, tout développement suppose qu'une entreprise puisse accroître ses ventes et/ou sa capacité de production : c'est une lapalissade. Une augmentation de ses ventes suppose une présence aussi proche que possible du terrain, c'est-à-dire des marchés (fussent-ils lointains), des clients (de leurs habitudes, de leurs besoins, de leurs attentes), des prescripteurs, des distributeurs, etc. Il suppose qu'on sache en percevoir les différences, parfois inattendues, qu'on sache les comprendre (dans leur diversité), et y répondre (au delà de leurs contradictions). Il demande de pouvoir maîtriser une logistique locale, un réseau de distribution. Il imposera peut-être d'investir dans de nouvelles capacités de production, de prendre le contrôle de sociétés nouvelles, de créer de nouveaux supports d'après-vente...

---

<sup>8</sup> - le "bargaining power" défini par Michael PORTER dans "Competitive Strategy" Macmillan 1980

<sup>9</sup> - Etude collective commanditée par la Commission Européenne

Cette nécessité de s'adapter à l'imprévu, à la nouveauté, à l'étrange (au sens premier du mot : "qui nous est étranger"), est d'autant plus vive qu'il s'agira d'un développement international. Car s'ajoutent aux difficultés communes à tous développements l'obstacle d'une langue insuffisamment comprise, d'une société trop superficiellement connue, d'un environnement étranger, et d'usages qu'on met souvent longtemps à comprendre, et plus longtemps encore à accepter. Ceci est d'autant plus sensible lorsqu'il faut "produire" dans ce pays étranger, donc y gérer (ce qui suppose d'en maîtriser les aspects financiers, juridiques, sociaux, industriels - c'est-à-dire les indicateurs significatifs - et de savoir en gérer l'environnement).

La diversité ne serait-elle pas source d'enrichissement ? A vrai dire l'aveu n'en est pas spontané. Recueillir les témoignages de responsables d'entreprise sur ce sujet, c'est d'abord découvrir à quel point cette diversité est ressentie comme une sorte de contrainte, bien réelle - et inévitable -, plus que comme une opportunité. ; il est symptomatique que la plupart des exemples de diversité évoqués par nos témoins aient été associés à des problèmes ou des difficultés dans l'organisation. Les notions de cross-fertilization, d'échanges fructueux d'expériences et de savoir-faire, s'ils sont admis, sont cependant relativisés. Au fond, la diversité est avant tout quelque chose qu'il s'agit de surmonter, sa maîtrise apportât-elle au passage (ou par surcroît) une occasion d'enrichissement.

Faut-il s'étonner, ici, du caractère perturbateur du phénomène "étranger" dans une organisation ? *"Comment peut-on être Persan ?"*, demandait déjà MONTESQUIEU. Qu'il suffise de donner ici quelques exemples de ces différences "nationales" (la plupart assez connues) qui peuvent altérer l'efficacité d'une organisation :

Français et Américains ont du "temps" une perception très différente, rappelait Irène RODGERS<sup>(10)</sup> : l'Américain en a une approche linéaire, séquentielle, et "monochronique". ainsi les réunions doivent-elles avoir un ordre du jour rigoureux - garant d'efficacité -, cet ordre du jour doit être suivi et les sujets traités séquentiellement ; lorsqu'il est question d'heures, ou de délais, ceux-ci sont pris fort au sérieux. Le Français a du temps une approche plus "polychronique" : il envisage volontiers de faire plusieurs choses en même temps ; les délais donnés sont plus indicatifs qu'impératifs ; un ordre du jour de réunion trop rigoureux ou trop minuté est perçu comme de nature à empêcher une "vraie discussion", donc à obérer l'efficacité de la réunion même ; il peut arriver que plusieurs personnes parlent en même temps. Est-il besoin d'insister sur le caractère mutuellement "perturbant" que peuvent avoir des approches aussi différentes, quand elles concernent à ce point la vie ordinaire des organisations ?

---

10 - Intervention du 20 mars 1990

C'est Philippe d'IRIBARNE (11) qui soulignait à quel point le Français se gouverne largement par référence à l'implicite, et répugne aux démarches de contrôle, là où l'Américain souhaitera l'établissement de procédures écrites, susceptibles de contrôles objectifs et donc garantes de l'indispensable transparence de fonctionnement de l'organisation.

Autre exemple : la demande d'un "écrit" (d'un contrat écrit, en particulier), est pour un américain le prélude et le préalable normal à une relation confiante. Certains pays peuvent n'y voir qu'une marque de défiance (on suspecte la "parole" de l'autre), et ne comprendre l'écrit que comme l'aboutissement d'une relation de confiance, non son préalable.

Dernier exemple, que citait André LAURENT (12), celui d'une réunion de travail comprenant Français et Allemands, à l'issue de laquelle les Français sans exception considéraient que des décisions avaient été prises, ce que qu'aucun Allemand n'avait perçu. Faut-il souligner à quel point un tel décalage risque de perturber ?

Encore l'entreprise doit-elle se garder d'ajouter, à toutes ces "diversités" bien réelles (et qui ont fait l'objet d'observations sérieuses), le poids des lieux communs ou des préjugés qu'on peut encore entendre ici ou là sur les vertus naturelles (ou les vices) propres à tel ou tel peuple.

Plus éclairante pour l'entreprise sont les analyses des différences de perception qu'ont divers pays de ce qu'est une organisation, un encadrement, une hiérarchie... C'est le travail qu'André LAURENT s'est attaché à conduire depuis plusieurs années, en questionnant nombre de managers de diverses nationalités.

Ainsi, lorsqu'il leur demande s'ils sont d'accord ou non avec l'assertion suivante :

*"Une structure hiérarchique est surtout nécessaire pour que chacun sache qui a autorité sur qui",*

l'acquiescement à cette proposition est-il extrêmement variable selon les pays : la proposition ne recueille que 17% d'accord de la part des Américains, 26% des Allemands ou 30% de Suédois, alors que 70% des Chinois ou 83% des Indonésiens y souscrivent.. L'Italie (avec 42%) et la France (avec 43%) sont en situation intermédiaire. On le voit : la hiérarchie comprise comme l'explicitation d'un système d'autorité inter-personnel est loin d'être universellement reçue.

---

11 - Intervention du 11 janvier 1990

12 - Intervention du 9 octobre 1990

Quant à l'assertion suivante :

*"La plupart des managers semblent être plus motivés par l'obtention du pouvoir que par l'accomplissement d'objectifs"*

si l'on ne retrouve que peu d'Américains (21%) ou de Suédois (32%) pour y acquiescer, alors qu'une majorité de Chinois acceptent (63%) (ce qui semble respecter la hiérarchie de réponses précédentes), on observe par contre une désapprobation marquée de l'Indonésie (28% de réponses positives), alors pourtant qu'elle agréait la proposition précédente : autrement dit, les concepts de recherche de pouvoir et d'explicitation d'un système d'autorité, qui nous paraissent voisins, ne le sont pas forcément dans toutes les cultures..

Dans un autre ordre d'idée, concernant cette fois l'un des rôles possibles du manager par rapport à ses subordonnés ("*le manager est-il celui qui sait ?*") La proposition était formulée de la façon suivante :

*"Il est important qu'un manager dispose de réponses précises à la majorité des questions que ses subordonnés peuvent soulever au sujet de leur travail"*.

Le spectre des réponses d'acquiescement est, là encore, largement ouvert (y compris entre pays européens voisins). Les Suédois n'approuvent qu'à 10%, les Néerlandais à 17%, les Américains à 18%, le Danemark à 23%, la Grande Bretagne à 27%, alors que l'Allemagne approuve à 46%, la France à 53%, l'Italie à 66%, l'Indonésie à 73% et le Japon à 78%.

Mais - résultat plus intéressant encore - la même question, posée aux cadres supérieurs d'un même grand groupe multinational, accentue encore ces différences (on aurait pu penser au contraire que l'appartenance à un même groupe - donc à une même organisation, avec son système d'autorité, ses procédures, et une culture d'entreprise forte - aurait réduit ces différences). En effet, les Américains (qui n'approuvaient qu'à 18%) n'approuvent plus ici qu'à 8%. Les Anglais (avec 27%) et les Allemands (avec 44%) sont inchangés. Et les Français, qui approuvaient à 53%, sont ici 77% à le faire.

Il nous faut donc convenir qu'au delà des règles d'action, procédures internes, modes de gestion d'entreprises qu'on tient pour largement universels, se manifeste la rémanence de diversités nationales. Certes, il ne s'agissait ici que de modes de représentation (qui ne doivent pas être confondus avec des modes de comportements réels). Mais ne risquent-ils pas d'altérer plus qu'on ne le soupçonne parfois le mode même de fonctionnement de l'entreprise ? Comment organiser, comment communiquer quand les mots même qu'on emploie renvoient à des compréhensions différentes selon les cultures ?

## **2 - Cultures et entreprises**

### **2.1 - Cultures nationales et modèles de management**

La commodité veut qu'on parle ici de "culture nationale" (qu'on rapprochera plus loin, pour l'en distinguer toutefois, de la notion de "culture d'entreprise"). Il est toujours commode, en effet, de sembler ordonner le désordre, organiser la diversité, par les seules vertus de terminologies simples mais rassurantes. N'en soyons toutefois pas dupes ; et efforçons nous d'en préciser un peu mieux le contenu, et d'en indiquer les limites.

Parler de "culture nationale" (ou "sociétale"), c'est postuler l'existence d'une communauté ayant à la fois (et au moins) une langue commune, une histoire, des coutumes propres et un corps de règles manifestant l'appartenance ou l'exclusion communautaire. Il s'agit là, certes, d'une approximation ; il est vrai qu'au sein d'un même pays peuvent coexister des cultures différentes (cas des Etats-Unis, où existent d'importantes minorités ethniques) ; il est vrai que peuvent demeurer - au sein de chaque pays - d'importants facteurs de différenciation régionale, ou sociales. Et l'on ne peut réduire les appartenances sociologiques multiples des membres d'une communauté large à la seule dimension nationale.

Reste qu'on peut en observer d'incontestables manifestations au sein des organisations que sont les entreprises ; aussi, sans chercher à préciser davantage la nature exacte de ce "fait national", s'est-on plutôt attaché à décrire, quelles pouvaient être les manifestations de ces "cultures nationales" différentes au sein de l'entreprise (de l'usine, de l'atelier), quels pouvaient en être les effets et les conséquences (pour l'entreprise elle-même et les modèles de management sur lesquels elle s'appuie), quels en étaient les fondements, et quelles évolutions pouvaient l'affecter, au travers de témoignages d'entreprises et de travaux de chercheurs venus en rendre compte.

Lorsque l'on fait les portraits comparés de monsieur Dupont et de monsieur Watanabe (Watanabe est aux Japonais ce que Dupont est aux Français) , comme le propose Michel GALIANA-MINGOT (13), que de différences !

Monsieur Watanabe est collectiviste (influence du confucianisme, du bouddhisme), quand monsieur Dupont est individualiste (tradition judéo-chrétienne) ; pour monsieur Watanabe, une forte présence de la morale dans l'entreprise est souhaitable, on doit naturellement respect au chef et à la hiérarchie, on doit fidélité à l'entreprise ; choses en partie étrangères à monsieur Dupont, qui se méfie des règles de morale dans l'entreprise (qui sont une atteinte à sa liberté), qui ne respecte ses chefs qu'à condition "qu'ils le méritent", et considère l'emploi à vie comme un droit enviable, mais sûrement pas comme un devoir. Là où monsieur Watanabe répugne à improviser, et planifie (ce qu'il sait faire), monsieur Dupont préfère se fier à son propre jugement, et se réserve de ne pas faire exactement ce qui était prévu, au moment prévu ; Monsieur Watanabe recherche le formalisme dans les rapports internes quand monsieur Dupont apprécie les contacts directs, même informels ; là où monsieur Watanabe se sent vulnérable lorsqu'il n'est pas en groupe, monsieur Dupont, individualiste, aime disposer d'une marge personnelle d'autonomie ; là où l'un ne décide qu'au terme de soigneux processus de consultation, l'autre se gouverne davantage par intuition, par décisions rapides, quoique parfois mal appliquées. On mesure, à l'énoncé de ces différences, les difficultés qu'auront spontanément ces personnes à travailler ensemble, l'apprentissage qu'il leur faudra en faire, et l'attention qu'il conviendra de porter aux modalités de communication, de coordination, et de coopération entre eux.

Ainsi SONY France s'efforce-t-il de conjuguer les qualités françaises (individualisme, flexibilité intellectuelle, esprit de synthèse, créativité) aux qualités japonaises (esprit d'équipe, recherche de l'excellence, pragmatisme et simplicité, et un système de relations fondées sur la confiance à priori, la modestie des signes extérieurs de statut, la franchise et la simplicité dans les rapports, le sentiment d'appartenance, l'exemplarité).

Autre illustration des écarts de perception induits par des cultures nationales différentes : la compréhension qu'ont américains et latins (français) de l'organisation de l'entreprise, telles qu'elles sont décrites par André LAURENT. Vision fonctionnaliste et instrumentale pour les uns, personnaliste et sociale pour les autres ; différences notables en un domaine dont on eût attendu pourtant qu'il joue un rôle fédérateur.

---

13 - Intervention du 13 décembre 1989



Voici l'analyse comparée qu'il en propose :

**La vision fonctionnaliste et instrumentale américaine**

---

L'organisation est perçue d'abord comme un système de tâches à accomplir, de fonctions à assumer et d'objectifs à atteindre

Structures définies en termes d'activités

Positionnement fonctionnel des agents dans la structure

Une hiérarchie de problèmes à résoudre conduisant à un réseau opérationnel de fonctions dont la responsabilité est assignée à des agents en fonction de leur compétence

Le management doit coordonner les tâches et définir les responsabilités

Qui est responsable de quoi ?

L'autorité réside dans la fonction

Elle s'exerce de manière circonscrite, spécifique et impersonnelle

Subordination à l'ordre et à la rationalité de l'organisation

**La vision personnaliste et sociale française**

---

L'organisation est conçue en priorité comme un système social réunissant une collectivité de personnes autour d'un projet

Structures définies en termes de degré d'autorité et de statut

Positionnement social des acteurs dans la structure

Une hiérarchie de personnes à gérer conduisant à un réseau social d'acteurs articulé selon un principe de distribution verticale de l'autorité

Le management doit coordonner les relations entre les acteurs et définir les zones d'autorité

Qui a autorité sur qui ?

L'autorité est un attribut de la personne

Elle s'exerce de manière diffuse, globale et personnalisée

Subordination à la personne du supérieur hiérarchique

La "loi de la situation" est censée régir les relations	Les enjeux politiques régissent les relations
La structure est un outil de différenciation des tâches, un instrument pour la réalisation des objectifs	La structure explicite la différenciation des statuts et reflète la stratification sociale
Les besoins de coordination et de contrôle se traduisent par des systèmes de gestion relativement décentralisés	Le besoin d'arbitrage inspire des pratiques centralisées d'exercice du pouvoir

De telles différences, si elles n'étaient pas identifiées, explicitées auprès des membres de l'organisation (donc en quelque sorte "neutralisées") seraient de nature à provoquer de sérieux dysfonctionnements, voire des désordres plus pathologiques. Car le propre de telles différences culturelles est de ne pas apparaître comme légitimes, et d'être perçues comme des déviations par rapport à la norme culturelle dominante (parfois implicite). Difficulté particulièrement sensible lors d'acquisitions de sociétés "étrangères", et, plus encore, lors de fusions.

Philippe d'IRIBARNE, par une approche assez différente (puisqu'analysant in situ les attitudes et comportements au travail) s'est efforcé de mieux préciser en quoi se manifestent ces "particularismes" nationaux, et sur quoi ils se fondent. Tel était l'objet d'une recherche menée ces dernières années au CNRS, et dont il rend compte dans son livre *"La logique de l'honneur"* (14).

Observant les différences d'attitudes et de comportements des personnels ouvriers et de maîtrise au sein de trois usines semblables (15) situées en France, aux Etats-Unis et aux Pays Bas, il s'efforce de mieux préciser les causes de telles différences, et d'examiner si certaines d'entre elles ne relèvent pas de différences culturelles nationales. Et tels sont bien les résultats de cette étude, qui mettent en évidence, dans ces comportements différents, des traits proprement français, américains ou néerlandais, traits singuliers qu'on retrouvera aisément dans la représentation historique (16) que chacun d'eux se fait de son histoire et de son génie propre.

14 - Philippe d'IRIBARNE. *"La logique de l'honneur"* au Seuil (1989)

15 - Ces trois usines appartenaient à un même groupe, et avaient la même activité)

16 - Il s'agit plus ici de la représentation qu'un peuple se fait de son histoire que de son histoire proprement dite. "L'histoire est fille de son temps", disait Lucien FEBVRE. Mais c'est précisément la

Ainsi la France apparaît-elle

*"profondément marquée par une logique de l'honneur léguée par l'histoire, aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre".*

Ainsi les Etats-Unis ressemblent-ils à leur histoire :

*"Hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre les hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort, les Américains déploient des efforts immenses pour tenter d'y plier une réalité souvent rebelle".*

Ainsi les Pays-Bas offrent-ils l'exemple d'une société consensuelle, où l'on observera

*"le rôle qu'y jouent une grande objectivité dans l'examen des faits et un vif désir de conciliation, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité".*

Mais l'on serait incomplet si l'on ne saisissait pas, en même temps que les racines historiques de tels traits nationaux - et leur permanence - les évolutions socio-culturelles qui transforment sans cesse nos sociétés, et - en modifiant le rapport qu'ont les gens avec leur travail (et l'entreprise) - influent encore sur les modes de management, les obligeant à intégrer les nouvelles attentes, et à anticiper les évolutions futures.

Jacques PAITRA <sup>(17)</sup>, tirant quelques enseignements des enquêtes périodiques faites par la COFREMCA, résumait ainsi quelques unes des évolutions socio-culturelles majeures qu'a connues la France ces dernières années :

- l'attente d'un épanouissement personnel (prévalant sur l'attitude plus "sécuritaire" des périodes antérieures)
- la recherche de sens (sens de leur travail, d'une orientation commune, ...)
- une tendance affirmée à l'hédonisme (se substituant largement à la notion de devoir)
- une aspiration à plus d'autonomie (perçue par les salariés comme le gage d'une meilleure efficacité professionnelle)

---

façon qu'aura une société de raconter son histoire qui sera révélatrice de sa culture, et de ses valeurs - au moins à une époque donnée.

<sup>17</sup> - dans son intervention du 17 décembre 1990

- une forte réduction des distinctions entre classes ouvrières et encadrement, dans l'attitude face au travail, et la revendication d'épanouissement personnel.
- un rejet plus marqué de l'autorité et de la contrainte sociale : on ne supporte plus l'autorité qui n'est justifiée que par le statut et s'exprime par le commandement. (évolution qui tend donc à rendre inefficace ce type d'autorité)<sup>(18)</sup>
- une contestation latente des institutions : des études montrent que cette attitude apparaît même dans les entreprises innovantes.

L'évolution récente de ces dernières années indique l'importance grandissante donnée à l'adaptation, à la diversité, à l'autonomie ; c'est dans le changement que réside la modernité, lequel s'inscrit plus en termes socio-culturels qu'organisationnels.

Nous le disions en commençant : les principales tendances décrites ci-dessus concernaient la France (où elles ont été longuement étudiées). Mais il faut souligner ici à quel point la plupart des pays occidentaux connaissent des évolutions semblables en matière de socio-cultures, et relever leur parallélisme : en Italie, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis, en Espagne aussi l'on relève cette demande de sens, cette revendication d'autonomie, cette attente d'épanouissement personnel, cet hédonisme. Plus ou moins vite, plus ou moins tôt selon les pays. Mais c'est bien l'une des caractéristiques de la décennie quatre-vingt que d'avoir vu se répandre progressivement ces traits communs aux socio-cultures occidentales. Et l'on peut alors mesurer à quel point des modèles de management qui seraient basés sur des structures et méthodes strictes, normatives, contraignantes, directives, sur une trop forte homogénéité de la gestion (à l'échelle internationale), ou encore sur une morale stricte des rapports sociaux (traits caractéristiques du modèle "traditionnel" de management américain) seront inadaptés aux attentes et attitudes nouvelles des salariés.

Et ces dernières remarques, en mettant l'accent sur l'évolution des socio-cultures, (donc sur l'évolution potentielle des "cultures nationales"), nous incitent à une meilleure prise en compte de la dynamique des phénomènes ; parler de caractères nationaux allemands (et de leur sens de la discipline), ou japonais (et de leur sens du collectif) doit nous faire nous demander si ces remarques resteront vraies demain. Est-on sûr que les jeunes générations japonaises (moins de 35 ans) soient toujours si peu individualistes ? <sup>(19)</sup> Est-on sûr que les jeunes générations allemandes soient toujours si attachées à l'ordre ?

---

<sup>18</sup> - Evolution de nature à transformer quelque peu les modèles traditionnels d'autorité "à la française", tels qu'ils étaient décrits plus haut, sans toutefois les rapprocher de modèles fonctionnalistes. Mais "les Français ont-ils jamais admis cette sorte de commandement ?" se demande Philippe d'TRIBARNE.

<sup>19</sup> - Michel GALIANA-MINGOT, lors du débat du 17 décembre 1990, notait chez les jeunes Japonais une tendance très forte à la diversité et au rejet de l'autorité.

Quand c'est le principe même d'organisation des entreprises qui ne peut faire l'objet d'une compréhension commune, parce que trop étrangère aux habitudes du pays, de la région ; quand la base du système d'autorité est mal acceptée, donc tenue pour peu légitime ; quand les objectifs poursuivis par ces entreprises sont mal compris, donc peu opérants ; quand les attentes des personnels se heurtent à des modes de travail, de communication, ou à des procédures qui suscitent l'incompréhension, donc la passivité (sinon l'hostilité) ; quand la rationalité des décisions prises est trop étrangère aux usages et sensibilités locales ; quand la culture dominante favorise et récompense le conformisme à ses propres normes plus que les résultats obtenus, alors c'est la compétitivité même de ces entreprises internationales qui est en jeu, donc leur survie.

*"Le besoin d'intégrer des actions individuelles dans une marche collective est un impératif universel de gestion, et partout cet impératif est difficile à satisfaire".*

écrit Philippe d'IRIBARNE (20), qui ajoute :

*"Aucune société n'a trouvé de manière idéale de concilier les nécessités de la vie collective et le désir d'autonomie de ses membres, et chacune d'elles opère tant bien que mal cette conciliation suivant une approche qui lui est propre. Elle a ses recettes qui font partie de son identité. Elle apprend pour cela à chacun à considérer certaines pressions comme légitimes, ou du moins comme tolérables, et d'autres comme inacceptables. Elle sacralise certaines limites, certains interdits, qui pourront paraître étranges en certains lieux, et laisse libre là où ailleurs on rencontrerait des barrières infranchissables.*

*" Une entreprise ne peut négliger tout cela. Elle doit, sous peine de révolter ou de démotiver, éviter d'utiliser des pressions qui sont considérées comme illicites par ceux sur qui elles s'exercent. Elle doit éviter, de même, de tenter de se servir de barrières qui, respectées ailleurs parce qu'elles reposent sur des interdits solides, ne le sont pas là où elle opère. Et elle doit savoir s'appuyer sur les conceptions du légitime et de l'illégitime, de l'impensable et du pensable, du bien et du mal de ceux qu'elle emploie."*

La culture d'entreprise peut-elle être une réponse ?

---

20 - in "La logique de l'honneur", op cit

## 2.2 - Cultures d'entreprise et affirmation identitaire

L'entreprise est-elle une personne ? Notons en tout cas qu'un certain nombre d'entreprises présentent tous les attributs de ce que l'on peut appeler une "identité" : un nom, un lieu et une date de naissance, une nationalité...Noms propres transmis par les fondateurs (comme pour SOLVAY, LAFARGE COPPEE, A.ANDERSEN...) ou nom du terroir originel (SAINT-GOBAIN), dates de naissance parfois lointaines mais dont on se souvient (1665 pour SAINT-GOBAIN, 1833 pour LAFARGE, 1863 pour SOLVAY, 1913 pour A. ANDERSEN), "racines" nationales clairement indiquées : française, par exemple (pour SAINT-GOBAIN, ou LAFARGE COPPEE), ou allemande (pour HOECHST), belge (pour SOLVAY), américaine (IBM, A.ANDERSEN)... Certes, tous les noms de groupes ou d'entreprises internationales ne sont pas des noms propres de fondateurs (IBM, KODAK, SONY...) ; certains groupes sont parfois bi-nationaux (UNILEVER, SHELL, AGFA-GEVAERT...) ; enfin, l'on n'en connaît pas toujours l'âge ni l'origine. Mais ils ont cette lisibilité extérieure, cette notoriété, ces traits qui font qu'on les "identifie" (parfois d'ailleurs de façon assez différente de ce qu'ils sont exactement, de ce qu'ils font, de la façon dont ils sont organisés). Ce qui est souvent, au plan interne, un premier facteur de cohésion.

L'entreprise peut-elle avoir un "langage" qui lui soit propre, une "tradition", des usages et procédures, et un système de valeurs par rapport à quoi se situe l'action de chacun ? Génère-t-elle, au-delà des liens contractuels, des sentiments d'appartenance ou d'exclusion ? Et une telle "culture d'entreprise", par son statut de référent identitaire intégrateur, peut-il venir équilibrer l'attraction centrifuge des cultures nationales, ou les cultures de métiers ?

A vrai dire, on retrouve bien ici l'une des interrogations premières du groupe de travail, sur la façon de conjuguer cultures et management dans les entreprises. Et l'on retrouvera aussi son "parti" méthodologique dans la façon d'y trouver réponse, qui est de chercher à marier témoignages et expertises, observation de ce que font les entreprises et de ce que disent les chercheurs.

## *Culture d'entreprise*

Demander aux entreprises ce qu'est leur "culture", c'est - en fait - souvent obtenir d'elles une définition de ce qu'elles sont ou s'efforcent d'être. Affirmation d'une identité, et tout à la fois d'un projet, d'une ambition, d'une ligne stratégique.

Ainsi, à cette question, Michel GALIANA-MINGOT répond-il par cette définition de la "culture SONY" en quelques mots clés :

- *Innovation technologique et marketing*
- *Talent individuel*
- *Vision mondiale du marché*

Ainsi Daniel JANSSEN résume-t-il la "culture" SOLVAY :

- *Orientations technologiques*
- *Désir d'excellence*
- *Préférence pour la maîtrise de la gestion*
- *Souci de l'homme*

Ou encore Gérard Van KEMMEL, citant pour A. ANDERSEN :

- *Le service client (engagement, qualité uniforme)*
- *l'intégrité, l'éthique (think straight, talk straight)*
- *l'innovation, le changement*

ou encore :

- *la responsabilité vis-à-vis des nouvelles générations*
- *l'implication dans la vie économique nationale des pays où l'on est*

Souci de rendre clair ce que l'on est, et où l'on va ; afficher tout à la fois ce que l'on souhaite, et comment on pense y parvenir (et par là, conférer implicitement à ces orientations une légitimité historique - lorsque la réussite passée peut attester du bien fondé des principes)...

Ne doutons pas de la force d'entraînement, et de la pédagogie de telles énonciations. Elles ont la vertu essentielle de donner sens, et d'expliciter les orientations générales de la société. Ce sens, comme on voit, doit pouvoir être perçu par delà les frontières des pays et des métiers ; mais on n'y accède que "de l'intérieur". Ce qui est livré ici est l'essence même d'une entreprise (d'un groupe), et le caractère très général des termes employés ne

doit pas abuser le non-initié (21). Seul le commentaire, seule l'expérience sans cesse renouvelée des décisions quotidiennes, des rapports mensuels, des exercices budgétaires annuels et autres réflexions stratégiques donnent chair, jour après jour, à ces messages, jusqu'à les rendre signifiants - donc opératoires - pour les personnes qui les partagent.

Donner un sens... mais aussi régler le comportement de chacun (en un sens de régulation sociale), telle est l'autre vertu opératoire attendue de la "culture d'entreprise" par leurs dirigeants.

Ce qu'énonce clairement Thomas THOMAS, administrateur d'UNILEVER (22) :

*"La culture est la manière de contrôler ses comportements en tant qu'individu, et en tant que groupe"*

indication prolongée par cette observation d'Irène RODGERS :

*"C'est une culture d'entreprise construite sur des fondements solides qui permettra des adaptations locales en matière de comportements et qui servira de plateforme aux hommes de différentes cultures pour travailler et communiquer ensemble".*

et complétée par ces propos de Martin FRÜHAUF, membre du Directoire de HOECHST (23), pour qui un tel système de valeur d'entreprise peut (le doit-il ?) prétendre au statut d'une éthique, d'une référence morale :

*" Il ne s'agit pas seulement de régler les simples aspects économiques de la gestion de l'entreprise de manière "multinationale", mais aussi de répondre, dans le respect des différentes composantes nationales, aux questions éthiques et morales susceptibles de se poser"*

Et d'ajouter :

*"Les objectifs de notre entreprise s'inscrivent dans l'éthique de notre civilisation et de la société dans laquelle nous vivons".*

Référence à des valeurs et des principes généraux, affirmation d'un projet ou d'une identité, sont donc ici ce qu'on appelle la "culture d'entreprise". Acception assez proche du concept de "Corporate Culture" popularisé aux Etats-Unis au début des années 80, (plus que d'une conception ethnologique classique de la "culture"). Mais on trouve peu d'entreprises pour en nier la nécessité ou l'utilité opératoire : de fait, lorsque des princi-

---

21 - Par analogie avec les enseignements "ésotériques", qui donnaient à leurs messages la forme de récits ordinaires ou de propos généraux, afin que les "non-initiés" ne puissent les comprendre.

22 - Intervention du 25 octobre 1989

23 - Intervention du 14 novembre 1989



pes simples viennent éclairer et donner sens aux politiques et stratégies de l'entreprise, et peuvent donc procurer à l'action de chacun ce référentiel commun, et cette régulation des comportements, alors ils jouent bien ce rôle fédérateur attendu, et contribuent fortement à forger une identité propre.

Mais cette conception "opérationnelle" de la culture d'entreprise, qu'on trouve assez spontanément dans les témoignages d'entreprises, n'est-elle pas trop partielle ? Une lecture plus "ethnologique" de ce concept de culture ne peut-il enrichir notre vision ?

### *Cultures de l'entreprise*

Divers travaux de sociologie des organisations ont fait une application féconde du concept de "culture"(au sens ethnologique) au monde de l'entreprise. Ils posent l'interrogation suivante : trouve-t-on, dans les entreprises, des "communautés" dont on pourrait dire, par analogie, qu'elles ont une langue, une histoire, des coutumes, un corps de règles définissant l'appartenance à la communauté (ou son exclusion) ? Observe-t-on dans les entreprises l'existence de langages (ou de "jargons", de "vocabulaires techniques", de codes fonctionnant comme autant de signes de reconnaissance), y perçoit-on la conscience d'avoir une histoire (des traditions, des mythes fondateurs) transmis le plus souvent par tradition orale, l'existence de coutumes, d'habitudes et d'usages collectifs venant préciser "*ce qui se fait*" ou non ?

Nombre de travaux, et d'observations, ont en effet mis en évidence un certain nombre de ces traits qui pourraient être qualifiés de "cultures d'entreprise", par analogie avec des "cultures" tribales ou communautaires (24). Mais dans ce cas, le contour de la communauté ainsi définie n'est plus forcément celle d'un groupe, d'une entreprise. Les mécanismes d'identité communautaire peuvent jouer à des échelles beaucoup plus restreintes, et concerner par exemple tel ou tel groupe professionnel à l'intérieur d'une même usine ("les électriciens", "ceux de l'entretien", "les caristes", ...) ou tel atelier, ou encore telle partie précise de l'organisation ("les informaticiens", ou encore "les comptables"). N'entend-on pas souvent dire de tels services qu'ils ont leur jargon, leurs habitudes ? Des rites d'initiation n'en défendent-ils pas souvent l'accès ? Ne dira-t-on pas volontiers de tels groupes : "*ceux-là sont à part*" ? En sens inverse, ils peuvent s'appliquer à des regroupements de communautés qui débordent le contour de l'entreprise : ainsi peut-on parler de catégories socio-professionnelles, de classes sociales (on parlait volontiers,

---

24 - en précisant bien qu'il ne s'agit que d'analogie (de transposition), non de l'application rigoureuse du concept défini et étudié par l'ethnologie.

voilà cinquante ans, de "conscience de classe" ou de "mentalité ouvrière", par exemple), ou de tel bassin d'emploi.

Et il faut alors accepter de rendre plus complexe l'image que l'on pouvait avoir de cultures d'entreprise. Et parler non de culture (singulière) mais de cultures (multiples) : l'entreprise devient en effet cette communauté économique et sociale où se rencontrent un grand nombre de ces "micro-cultures", et ces micro-communautés, qui vont se marier, s'ignorer ou parfois s'opposer (ceux du tas / ceux du siège ; ceux de l'entretien / ceux de la production ; les services commerciaux / les expéditions...), et faire coopérer nombre d'hommes et de femmes appartenant eux aussi à nombre d'autres communautés (en tant que maris ou femmes, pères ou mères de famille, citoyens, habitants de tel quartier, telle ville, telle région, membre d'associations sportives ou caritatives, etc). Ce qui éclaire et complète la vocation plus particulière de ces projets d'entreprise ("cultures" au sens initial que nous évoquions en commençant), projets, visions communes qui doivent en quelque sorte marier, articuler entre elles ces multiples appartenances, les mettre en harmonie - au moins dans les limites de l'entreprise (limites de temps, de lieu, d'objet).(25)

Il arrive qu'on parle aussi de "cultures de métiers". Ainsi parlera-t-on du "négoce", ou de "la banque", et trouvera-t-on bien différent le "métier informatique" de "l'industrie cimentière". Mais l'usage du mot "culture" est ici infiniment plus approximatif, même s'il entend décrire - en effet - les différences que présentent entre eux ces métiers ; car s'il est vrai qu'on peut leur trouver certains des traits qui font une "communauté" (comme le partage de caractéristiques propres qui les différencient des autres), on peut cependant plus difficilement trouver à ces métiers - autrement que métaphoriquement - ce qu'on pourrait proprement appeler un langage, une histoire, une mythologie ou un corps de coutumes. Au passage, on notera cependant le commun souci qu'ont des entreprises parfois si différentes par leur activité de pouvoir proposer une inspiration commune, un projet, une ambition propre, ce référentiel fédérateur dont nous parlions en commençant.

Et la question demeure de savoir si ces concepts de "culture(s) d'entreprise" sont opératoires pour l'entreprise, et en quoi ; s'ils sont utiles à son projet ou non ; si ces cultures peuvent l'y aider ou au contraire l'en empêcher.

---

25 - Certains considèrent que l'engagement des personnes vis-à-vis de l'entreprise est limité de facto à ce qu'en dit le contrat de travail : apporter, contre un salaire défini, un certain travail, en un lieu et pour une durée convenus ; et ils en déduisent que l'entreprise ne peut légitimement prétendre aller au delà. Mais en même temps, on ne peut ignorer le rôle grandissant que jouent les entreprises et les lieux de travail salarié dans la vie collective et sociale de notre société ; on ne peut non plus ignorer le souhait de beaucoup de trouver dans ce travail professionnel une occasion d'épanouissement et d'investissement personnel. ( Cf études COFREMCA sur les socio-cultures, citées plus haut)

L'entreprise peut-elle en faire des instrument d'intégration, voire de gouvernement ? Est-ce une façon, pour elle, de s'enrichir des différences qu'elle rassemble (aussi bien par les métiers divers qu'elle exerce que par les pays différents dans lesquels elle opère ou encore par les communautés variées qu'elle regroupe) ? Est-ce, pour elle, une façon de concilier la nécessité de décentraliser (et d'opérer près du terrain) et la cohérence interne qui est nécessaire à toute organisation productrice ?

La connaissance est nécessaire à l'action. Et s'il est périlleux de penser qu'on puisse gouverner par la culture, il le serait encore plus de croire qu'on puisse le faire contre elle.

C'est Philippe D'IRIBARNE qui précise :

*"Tous les modèles culturels comportent à la fois souplesse et rigidité. Imprégnant les pratiques managériales, ils sont d'un côté facteurs d'innovation (qui constituent le dynamisme de toute culture) et, de l'autre, obstacle à l'évolution (par l'inertie de toute culture)".*

Si l'on nous permet cette métaphore nautique, nous dirions que ces cultures d'entreprise sont aux chefs d'entreprise ce que les courants sont aux marins ; l'on est peu maître de leur sens ou de leur intensité, mais on ne peut les ignorer ; on peut même parfois s'en servir (sous réserve qu'on sache naviguer, et qu'on connaisse le port où l'on veut aller).

L'intérêt de tels concepts (y compris dans ses deux dernières acceptions de "cultures de métiers", et de "culture d'entreprise" au sens sociologique du terme) est d'amener à permettre l'explicitation de ces caractères propres, et d'en tenir compte dans l'action. Et en ce qu'ils obligent à connaître et donc à mieux comprendre les différences, ils offrent une meilleure chance qu'on puisse s'en enrichir. Et la remarque vaut également pour la connaissance des cultures nationales. En ce sens donc, la mission fédératrice peut être féconde.

Reste qu'au niveau pratique, il faut bien organiser l'entreprise (notamment internationale), et en régler la vie. Il lui faut bien aller vers ses marchés, connaître ses concurrents, gagner les compétitions, composer avec ses environnements multiples : c'est-à-dire décentraliser. Mais il lui faut bien, en même temps, arbitrer, coordonner, orienter les efforts de chacun, coordonner les tâches, arbitrer dans l'allocation des ressources principales : autrement dit garder une cohérence. Mais comment concilier décentralisation et nécessaire cohérence ?

*"Concilier ces deux exigences n'est pas simple",*  
précise Jean-René FOURTOU (26), Président de RHONE POULENC, qui ajoute :  
*"On constate que si cela marche, c'est grâce à une certaine complicité entre gens qui connaissent les us et coutumes du groupe, ce qu'on appelle culture d'entreprise"*

Comment donc s'organisent les entreprises ?

### **3 - Management**

#### **3.1 - Les modes d'organisations**

Les entreprises internationales n'en sont certes plus au temps des compagnies coloniales anglaises ou hollandaises qu'évoquait Thomas THOMAS, dont l'organisation reposait plus sur la création de comptoirs ou sociétés d'exploitation satellites que sur des sociétés filiales proprement dites (qui eussent disposé d'une certaine autonomie) ; dont les dirigeants locaux étaient - naturellement - anglais ou hollandais, sortes de vice-rois aux pouvoirs les plus étendus pour tout ce qui touchait à l'exécution subalterne (locale) mais sans influence réelle sur la politique de la compagnie "mère", le paternalisme leur tenant lieu de système d'autorité, et leur politique d'animation sociale se résumant en un encouragement du mimétisme indigène.

Et l'écoute des témoignages qu'ont bien voulu apporter au groupe de travail quelques dirigeants de grands groupes internationaux (27) a permis de découvrir, en un spectre large, à la fois la diversité des enjeux liés à une internationalisation, et la diversité (ou parfois la similitude) des réponses organisationnelles .

C'est Gérard Van KEMMEL qui, présentant l'organisation d'A. ANDERSEN, citait la typologie des organisations internationales de BARTLETT et GHOSHALL (déjà cités au début de ce rapport). Elle distingue les groupes "multi-nationaux" (à croissance par "duplication" de sociétés nationales assez autonomes, et sans forte valeur ajoutée venant

---

26 - Intervention du 22 février 1990

27 - Il s'agit de SAINT GOBAIN, HOECHST, IBM Europe, CARREFOUR, UNILEVER, SONY France, RHONE POULENC, Arthur ANDERSEN, SOLVAY et CASINO.

d'un centre), les groupes "internationaux" (dépendant d'un centre stratégique fort, avec qui les filiales échangent des compétences essentielles), les groupes "globaux" (ou mondiaux) dans lesquels existe un centre exécutif largement dominant, et une coordination mondiale étroite, et enfin les groupes "trans-nationaux", fonctionnant en réseau maillé (plus qu'étoilé).

Nous utiliserons cette classification commode pour ordonner les témoignages entendus.

### ***Groupes multi-nationaux"***

Lorsque Michel BON, Directeur Général de CARREFOUR, expose l'organisation et la stratégie de son Groupe (28), il reprend explicitement le concept de groupe "multi-national", constitué de sociétés "nationales" dans chacun des pays où il opère. Groupe de distribution de 75 milliards de francs, et de 51.300 personnes, il se définit avant tout comme très décentralisé : c'est le chef de rayon qui constitue la cellule opérationnelle de base (le groupe en compte 3000). Le siège français a moins de trente personnes. Il n'est donc pas un centre stratégique opérationnel au sens où peuvent l'entendre des groupes industriels. Et comme il l'indique :

*"Le métier de la distribution ne se prête pas naturellement à l'internationalisation : contrairement à ce qui se passe dans l'industrie, il n'y a pas d'exportation de produits, pas de technique protégée par brevets ou gardée confidentielle. Les méthodes sont facilement connues des concurrents puisque montrées au public dans les magasins."*

Et le fait que CARREFOUR fasse 30% de son chiffre d'affaire hors de France (en grande partie par ses implantations espagnoles et brésiliennes) est tenu pour assez singulier dans cette profession.

Jugement confirmé par Antoine GUICHARD, associé-gérant de CASINO (29), dont le Groupe représente 35 milliards de Francs (en France) dans le secteur Distribution, pour 45.000 personnes. Et c'est par simple association avec deux groupes de distribution anglais et néerlandais de taille comparable à lui-même (ARGYLL et AHOLD) que CASINO envisage la croissance européenne (30).

Les enjeux d'une telle croissance ? L'effet de taille surtout, dans des domaines comme les achats, l'accès aux médias télévisés, l'informatique.

---

28 - Intervention du 26 septembre 1989

29 - Intervention du 6 septembre 1990

30 - avec échange de participations à niveau très limité, et création d'une société commune : ERA

### *Groupes "mondiaux", ou "globaux"*

Cette qualité de groupes "mondiaux", ou "globaux" est assez souvent prêtée aux grands groupes japonais. Et probablement en est-il ainsi de SONY. Mais tout aussi bien d'IBM, société dont la recherche et la politique mondiale de produits font référence en matière d'organisation internationale<sup>(31)</sup>.

IBM, 390.000 personnes dans 135 pays, est en effet assez illustratif d'un type d'organisation mondiale assez fortement centralisée autour d'un métier : l'informatique, et dont l'organisation géographique comporte trois niveaux :

- un niveau mondial, où se situe la recherche
- un niveau continental (USA, Europe, Asie), où s'organise la fabrication
- un niveau national, où sont suivis le marketing, et les ressources humaines.

Politiques et procédures affirmées ; structures et organisation assez formalisées ; unicité de la langue de travail (anglais) ; culture internationale forte, et intégratrice. Telles en sont les principales caractéristiques.

L'enjeu majeur d'une telle centralisation, et de l'attention portée aux méthodes et procédures est clair : la compétitivité de la Compagnie dépend de sa capacité à développer, entre divers pays, des rapports opérationnels efficaces. Et, face à ces enjeux, on aura le plus large recours à divers moyens, tels que la formation, la diffusion de savoir-faire et de méthodes communes, la mobilité du personnel, une politique uniforme de gestion de carrière des principaux managers..., qui apparaissent comme autant de moyens concourant à sa cohérence mondiale. Ce qui rejoint une remarque que faisait Roland FITOUSSI, selon laquelle il paraît difficile d'arriver au professionnalisme si l'on ne standardise pas (IBM, mais aussi PROCTER en étant des exemples) <sup>(32)</sup>

Une remarque complémentaire : la nécessité de centraliser fortement son organisation du fait d'une gamme mondiale de produits s'infléchit quelque peu depuis que la stratégie d'IBM est passée d'une stratégie-produit à une stratégie-service : "vendre au client des solutions" (au lieu de machines) donne au commercial de terrain une importance stratégique qu'il avait beaucoup moins auparavant ; et conduit IBM à donner plus d'importance qu'avant aux structures nationales, et à son marketing.

Mais, dans ce cas comme dans les précédents, ce sont évidemment les contraintes de l'activité qui dictent les solutions et les évolutions. Ici, en l'occurrence, la nouvelle politique commerciale.

---

<sup>31</sup> - Présentation faite le 22 juin 1989 par Jean-Paul LOUP, vice-président d'IBM Europe

<sup>32</sup> - lors du débat du 17 décembre 1990

### *Groupes internationaux*

Ce qui frappe dans la présentation des trois groupes industriels multi-métiers qu'en ont fait leurs présidents (33), SAINT-GOBAIN, RHONE-POULENC, et SOLVAY, c'est la relative ressemblance des solutions organisationnelles qu'ils ont apportées aux problèmes qu'ils rencontraient dans la maîtrise de leur expansion internationale. Et, au-delà des différences parfois sensibles, le recours à des structures matricielles, la centralisation de quelques fonctions stratégiques, et la recherche d'un système de décision par dialogues transversaux et arbitrage, sont des points communs qu'il est intéressant d'observer.

SAINT GOBAIN, groupe de 88.000 personnes, internationalisé de longue date (quoique européen à 80%) a fait largement appel à la croissance externe pour son expansion. Organisée en "métiers" (notion prépondérante en termes stratégiques), elle a adoptée, voilà 20 ans, une organisation en huit branches d'activités (dont aucune ne doit dépasser 20% du total), et huit zones géographiques. Aux branches les responsabilités de stratégie, marketing, recherche et développement, investissements ; aux délégués régionaux la responsabilité des ressources humaines et des relations avec l'environnement. Au centre, un pouvoir exécutif en matière de stratégie, et un contrôle financier rigoureux (identique pour toutes les branches).

Premier exemple d'une organisation matricielle, la "matrice" fût-elle un peu dissymétrique (le groupe se définit d'abord comme fondé sur la pratique de métiers), et le centre ayant ses domaines réservés, mais où les relations entre "parties" sont en même temps posées en terme d'échanges (de dialogue) et d'équilibre de pouvoirs (sinon de contre-pouvoirs). Ainsi Jean-Louis BEFFA cite-t-il cette maxime "jurisprudentielle" du fonctionnement des Directeurs de branche par rapport aux Délégués de zone :

*"La branche tire, le pays régule".*

Et cette autre principe :

*"la discipline financière transcende les marques, les pays, les nationalités : elle est le contre-poids de la décentralisation".*

RHONE POULENC, 86.000 personnes, est largement international lui aussi (puisque implanté dans 75 pays, 75% de son chiffre d'affaires se faisant hors de France), et a eu

---

33 - Jean-Louis BEFFA, pour SAINT GOBAIN, le 23 mai 1989, Jean-René FOURTOU pour RHONE POULENC le 22 février 1990 et Daniel JANSSEN pour SOLVAY le 6 juin 1990

recours à la croissance externe pour se développer. Le groupe est organisé en trois branches, dont chacune a une dominante propre :

- Sciences de la vie (recherche et nouveaux produits constituant leur trait propre)
- Spécialités chimiques (très orientées Services et Produits)
- Productions intermédiaires (à investissement industriels lourds)

Divisé en 57 unités stratégiques, il adopte une organisation matricielle (métiers, pays).

*"La stratégie est organisée par branches, les opérations par pays".*

précise Jean-René FOURTOU.

Un très fort accent est mis sur ce qui peut fonder une culture commune (charte, objectifs, projets, valeurs communes) et le sentiment d'appartenir à un groupe. C'est qu'au-delà de cette organisation matricielle, c'est de la capacité des cellules à communiquer de façon non hiérarchique, à arbitrer entre leur stratégie et l'intérêt du groupe, à dialoguer, à travailler collégalement, que vont dépendre les performances de l'organisation. Aussi un tel système dépend-il fortement de la capacité des hommes à établir des relations entre eux. Vision assez "personnaliste" donc que celle de Jean René FOURTOU, pour qui cette *"complicité entre des gens qui connaissent les us et coutumes"* (Cf propos cités p20) est la clé d'un bon fonctionnement.

SOLVAY, 45.000 personnes, quoiqu'international depuis plus d'un siècle, ne s'est réellement développé hors d'Europe que depuis la dernière guerre. Mono produit jusque là, il s'est diversifié, depuis les années cinquante, en cinq branches d'activité : Alcalis, Plastiques, Transformation, Péroxydés, Santé, dont les opérations se répartissent en 11 directions géographiques. Là encore, référence est faite à une organisation matricielle.

Trois principes règlent le fonctionnement de l'organisation :

- centralisation de la stratégie
- décentralisation des opérations (qui ont des directions nationales)
- appui des supports fonctionnels.

L'organisation est ainsi faite qu'elle doit conduire les homologues "pays" et "branches" au dialogue et à la recherche du consensus, au niveau le plus proche du terrain ; faute d'être trouvé à ce niveau, il sera alors cherché au niveau directement supérieur. Le système fonctionne donc comme une sorte de crible ascendant des problèmes, dont seuls les plus importants doivent atteindre le comité exécutif pour arbitrage et décision.



Et pour ces types d'organisation (qui sont d'assez bonnes illustrations du concept d'entreprises "internationales") il est clair qu'il leur faut concilier décentralisation opérationnelle et concentration des décisions stratégiques, notait Jean WAHL (34), les éléments minimaux à centraliser étant, pour Jean-François SAGLIO (35) *"L'argent, les principaux hauts potentiels", la stratégie, et le "know-how" du groupe*", les groupes internationaux devant s'efforcer de rechercher, selon Bertrand COLLOMB :

*"L'uniformisation pour ce qui touche aux savoir-faire à partager, ou pour ce qui est nécessaire à la mobilité des hommes ; et la cohérence des comportements par des principes d'action communs"*

L'organisation de LAFARGE COPPEE offre d'ailleurs une assez bonne illustration de ces principes. Ce groupe de 33.000 personnes, d'origine française, est largement internationalisé (la France ne représentant que le tiers de son activité) et organisé autour de cinq métiers (dans les matériaux de construction pour la plupart). Un principe de large décentralisation (appliqué, à l'intérieur des métiers eux-mêmes, aux diverses sociétés nationales ou régionales) qui conduit le plus souvent à des réseaux d'entreprises locales petites ou moyennes ; des politiques communes pour ce qui touche au développement stratégique, à la gestion de ressources humaines "clé", aux arbitrages financiers majeurs, et à la mise en commun de la recherche et des savoir-faire techniques dans les principaux métiers du groupe ; des "principes d'action" communs à toutes les branches et tous les pays, définissant les valeurs essentielles et les finalités du groupe, et leur permettant de concilier autonomie et nécessaire cohérence d'action.

A divers égards, l'organisation internationale de HOECHST, plus atypique, paraît moins réductible à un modèle "international" matriciel. S'il fallait en deux mots caractériser l'organisation de HOECHST (pourtant assez proche des groupes industriels évoqués ci-dessus) nous choisirions les mots "centralisation" et "pragmatisme". Centralisation, car il est assez clair que la société mère allemande nomme directement les directions locales (qui restent majoritairement allemandes pour des sociétés de taille moyenne, mais qui demeurent dirigées par des cadres nationaux, pour les grandes filiales telles que ROUSSEL UCLAF en France ou HOECHST CELANESE aux Etats-Unis) et peut garder un certain nombre de décisions essentielles. Mais c'est le pragmatisme, plus que l'esprit de système, qui préside à l'organisation des rapports entre société mère et telle ou telle filiale. Il s'agit moins ici de s'organiser en matrice que de régler au cas par cas, selon les sociétés, la nature des rapports qui les lieront, et leur marge d'autonomie. HOECHST doute qu'on puisse définir une culture internationale, ou même qu'il faille

34 - au cours du débat du 13 novembre 1990

35 - au cours de ce même débat du 13 novembre 1990

développer, dans certains pays, un fort sentiment d'appartenance à HOECHST ; l'on admet au contraire qu'il puisse être opportun pour telle société, ici ou là, de paraître comme un acteur national (et non la filiale d'un groupe allemand).

### *Un exemple de groupe transnational ?*

Arthur ANDERSEN, groupe mondial de 55.000 personnes (et 2600 associés), est spécialisé dans le conseil aux entreprises, d'une part, et l'audit/fiscalité d'autre part. Il doit à son statut de société de service quelques traits originaux et parfois paradoxaux : empruntant certains de ses traits aux "multinationales" (les associations nationales de partenaires étant par nature fortement autonomes dans leurs missions et leur organisation, et les carrières étant essentiellement nationales), d'autres aux "internationales" (ayant en commun des principes d'audit, des méthodes de révision, une déontologie, et des savoir-faire qui font l'objet de formations communes au plan mondial <sup>(36)</sup>), elle peut par certains aspects revendiquer la "transnationalité" des groupes qui travaillent en interconnexion (en réseaux maillés) sans qu'il y ait prédominance de telle ou telle unité opérationnelle. Et la capacité à suivre tel client dans l'ensemble de ses opérations et implantations internationales obligera Arthur ANDERSEN à accroître encore cette maîtrise des contacts opérationnels latéraux. Gérard Van KEMMEL parle de "*mentalité trans-nationale*".

A l'issue de cette revue bien rapide, et lacunaire, de l'organisation de quelques entreprises internationales, que retenir ?

Une remarque liminaire, d'abord. Parler d'organisations internationales appuyées sur des structures nationales n'est pas inexact, mais donne une image réductrice. En fait, bon nombre de groupes introduisent, entre l'échelon "national" et l'échelon fédérateur central, un échelon "continental" d'agrégation. Modalité d'organisation naturellement dictée par des considérations économiques et par les caractéristiques propres à chaque activité (cas d'IBM, par exemple, de SOLVAY ou de LAFARGE COPPEE) et qui peuvent donc, selon les métiers, ne pas forcément coïncider entre elles ni avec la géographie. On relèvera cependant la progressive apparition, dans ces découpages "continentaux", de l'Europe comme "partition pertinente" de l'espace économique (ce continent fût-il une simple commodité logistique, ou devînt-il - outre un marché unique à l'horizon de 93 - le

---

<sup>36</sup> - Il s'agit du centre Saint-Charles, près de CHICAGO, disposant d'une capacité d'hébergement de 1400 personnes ; cet exemple sera développé plus loin, dans le § 3.2

symbole moteur d'une unification recherchée, comme l'indique François de WENDEL (37) pour ce qui concerne CMB Packaging).

Autre enseignement, plus général : d'abord que les enjeux d'une internationalisation peuvent être fort inégaux, et par conséquent conduire à des réponses organisationnelles fort diverses. La nature de l'activité d'un groupe ou son mode "historique" de croissance peuvent y jouer un rôle majeur (38).

Lorsque l'internationalisation ne correspond qu'à un accroissement "simple", "additif", et à la recherche d'un effet de taille (en matière de finances, ou d'achats, par exemple), alors on ne trouvera que peu des difficultés habituellement liées aux relations internationales ; de fait, ces relations sont limitées. A la limite, les effets de taille peuvent s'obtenir par simples associations (au moins dans un premier temps), comme l'entreprend CASINO.

Lorsque l'enjeu de l'internationalisation est la conquête de marchés mondiaux par des produits mondiaux (dont les sociétés d'informatique ou d'électronique comme IBM et SONY donnent une assez bonne illustration ; mais on aurait pu évoquer l'aéronautique), la nécessité de rendre opérationnelle à l'échelle de la planète une organisation industrielle, commerciale et logistique, et donc d'avoir une maîtrise parfaite des communications les plus "opérationnelles", conduisent à une définition fortement centralisée des moyens de cette communication : langue, procédures, apprentissage de ces procédures, contrôle de leur respect. Il s'en suit une importance particulière accordée à une culture d'entreprise forte. Car c'est elle, en l'occurrence, qui donne les moyens d'une communication efficace, clé de la compétitivité mondiale lorsqu'on est sur un marché mondial.

Lorsqu'une structure de service - à priori commercialement très "nationale" - doit pouvoir suivre un même client dans différents pays, et assurer un suivi du service et du contact, il est clair qu'il faudra que la structure apprenne à gérer en réseaux : n'y faut-il pas alors des procédures communes, et une capacité de relation très particulière (trans-nationale) ?

Mais lorsque des raisons stratégiques, et des projets de développement conduisent les groupes à être à la fois multi-métiers et internationaux, alors leurs organisations se complexifient par force, car il leur faut acquérir le plus souvent une vraie capacité d'écoute, à la fois large et pointue, une aptitude à comprendre, un savoir-faire relationnel, sans pour autant perdre la capacité à décider d'actions communes concertées, à partager et allouer

---

37 - entretien du 12 décembre 1990

38 - remarques faites, respectivement, par François LEMPEREUR et Jérôme TUBIANA lors du débat du 13 novembre 1990

des ressources communes, à arbitrer entre stratégies parfois concurrentes... Les organisations de type matriciel sont, à cet égard, plus sophistiquées qu'il n'y parait, et leur "réglage fin", qui institutionnalise la nécessité de dialogues, les mécanismes de contre-pouvoirs ou de surveillance réciproque, et la recherche du consensus, sont beaucoup plus durs à instituer à l'échelle internationale. Or d'elles vont souvent dépendre les enrichissements qu'un groupe saura tirer de sa diversité (ou au contraire les pertes de temps et les contre-performances, si les synergies et les complémentarités ne savent pas être organisées). Dans de tels contextes, l'importance de conduites culturelles "douces", par rapport aux mobilisations contraintes, et l'importance des rapports inter-personnels par rapport à un fonctionnement procédural, s'en trouve soulignée.

*"Si la fusion SEB-ROWENTA se passe "plutôt bien", remarquait Daniel VITOUX (39), c'est probablement parce que SEB était déjà composé de sociétés de cultures différentes (CALOR, TEFAL, etc) et donc ouvert à la diversité"*

Les groupes de demain devront-ils avoir *"le culte de la différence"* (comme l'indiquait Philippe de WOOT) ? Voici en tout cas les recommandations qu'il leur adresse :

- Il leur faudra savoir développer une nouvelle conception du rôle d'un groupe : plus que holding, moins qu'une bureaucratie
- Il leur faudra penser en terme de développement plus qu'en terme de planification : privilégier l'approche par scénarios ; savoir anticiper la préparation des ressources clés (en particulier, les ressources humaines - en légère surpuissance-, ou les capacités relationnelles) ; privilégier la vitesse de réaction
- Il leur faudra savoir gérer les différences et les réseaux (savoir gérer les conflits ; et traiter la mosaïque internationale)
- Il leur faudra privilégier le leadership, qui confère une nouvelle légitimité au management.

Mais comment les groupes peuvent-ils agir ? Quels sont leurs moyens d'action ?

---

39 - débat du 17 décembre 1990

### 3.2 - Les moyens d'action

Nous l'avons largement illustré dans les paragraphes précédents : le développement international n'est, pour l'entreprise, ni sans risque, ni simple à gérer. Il lui faut éviter à la fois le "syndrome de Babel", où l'absence de communication interne efficace (la confusion des langues) entrave sa capacité d'action collective, et la "tentation impérialiste", où sont imposés un langage unique et des procédures communes strictes, mais au risque de ne plus percevoir efficacement la diversité des environnements nationaux dans lesquels elle évolue. Or entretenir le "*culte de la différence*", pour reprendre les mots de Philippe de WOOT, suppose que l'entreprise y sache trouver une source d'enrichissement, et l'opportunité de développements nouveaux ; et tel est bien, souvent, l'un des principaux enjeux d'une acquisition, d'une diversification, ou d'un développement international.

Question difficile, car l'entreprise doit concilier à la fois une capacité à gérer des ressources communes (donc des communications internes efficaces), une capacité d'écoute fine des environnements multiples qui l'entourent (que nous évoquions plus haut), et une capacité à s'y adapter.

Et l'on relèvera l'importance accordée, par beaucoup de nos "témoins", à la maîtrise d'une communication suffisamment riche et complète. Une telle maîtrise suppose certes la connaissance de langues communes (et l'apprentissage de langues étrangères), mais aussi la capacité d'écoute et de compréhension des cultures "autres" (cultures de pays, de métiers, de fonctions), qui suppose certes des actions de formation, mais aussi une véritable politique de mobilité internationale, et une internationalisation des états-majors ; enfin, last but not least, rien ne peut remplacer vraiment, chez beaucoup, l'établissement de relations personnelles directes entre personnes des diverses sociétés d'un groupe international

#### *L'apprentissage des langues étrangères*

Il existe assez souvent, dans les groupes internationaux, une ou deux langues ayant le statut privilégié de "langues officielles", ou de "langues de travail" en matière internationale. Le choix de telles langues, ou leur maintien, n'est évidemment pas neutre. Fortement symbolique, il indique une origine, des racines, et en signifie la permanence ; il peut revêtir un poids politique. Ce choix de langues n'est pas neutre en ce qu'il introduit

dans un groupe une sorte d'inégalité entre ceux dont c'est la langue maternelle et les autres (qui doivent donc l'acquérir pour pouvoir communiquer).

Langue volontairement unique par fidélité à leur histoire (comme le français pour SAINT GOBAIN, l'allemand pour HOECHST, l'anglais pour IBM - langue à la fois maternelle et internationale) ; souci d'avoir deux langues officielles (comme le français et l'anglais chez SOLVAY, RHONE-POULENC, ou LAFARGE COPPEE, ou le néerlandais et l'anglais chez UNILEVER) ; ouverture encore plus large chez NESTLE où il n'est pas rare que trois ou quatre langues soient "reçues". Ce choix, et l'insistance qui sera mise à la (les) faire enseigner, comprendre et pratiquer par un nombre plus ou moins grand de personnes de divers pays, seront les premiers signes concrets de la volonté qu'a un groupe international de maîtriser une capacité à communiquer au travers des frontières.

Dans cette capacité à apprendre les langues étrangères, les pays ne sont pas tous au même niveau. La France, en particulier, malgré les efforts de ces quinze dernières années en matière d'apprentissage de langues étrangères au niveau scolaire ou universitaire, n'atteint pas encore le niveau qui serait souhaitable pour être plus "internationale". Ainsi n'y a-t-il que 6.000 étudiants français (sur près d'un million) à suivre une partie de leur cursus universitaire à l'étranger, alors que, dans le même temps, 22.000 étudiants étrangers viennent suivre des cours en France (40).

Selon une étude de Newsweek (41), la palme d'or en matière de compétence linguistique revient sans conteste au Luxembourg, où 89% de la population parle au moins deux langues étrangères, suivi des Pays bas (où 44% de la population parle au moins deux langues étrangères, et où seuls 28% n'en parlent aucune. Par comparaison, la France semble bien peu préparée : seuls 7% des Français parlent deux langues étrangères au moins, 26% en parlent une (l'anglais le plus souvent), et 67% n'en parlent aucune.

Et Philippe CARRE cite ce diagnostic d'Eurobaromètre (1987) donnant le nombre de langues étrangères parlées correctement au terme de la scolarité dans les divers pays européens :

---

40 - chiffre tiré du compte rendu du débat "Intégrer la dimension internationale des ressources humaines" (animé par Frank GAUTHEY), cité dans "Actualités expatriation" n° 55. (mars 1991). Mais, notait Jean WAHL, le 8 octobre dernier, lors de la discussion du présent rapport, les trois quart de ces étudiants viennent des pays d'Afrique francophone.

41 - cité par Philippe CARRE dans "Organiser l'apprentissage des langues étrangères" aux Editions d'organisation. (1990)

Rang	Pays	Nombre de langues étrangères	Population (1987)
1	Luxembourg	2,39	372 000
2	Pays-Bas	1,30	14 600 000
3	Danemark	0,96	5 100 000
4	Belgique	0,88	9 900 000
5	R. F. A.	0,53	61 080 000
6	Grèce	0,44	9 900 000
7	France	0,43	55 600 000
8	Espagne	0,38	38 800 000
9	Portugal	0,36	10 300 000
10	Italie	0,30	57 300 000
11	Grande-Bretagne	0,29	56 900 000
12	Irlande	0,25	3 500 000

Il rapporte ce jugement de Guy NEAVE, professeur d'éducation comparée à l'Institut d'Education de Londres, et consultant à la Commission des Communautés Européennes :

*"Toutes choses égales par ailleurs (...) ce sont les systèmes scolaires dans lesquels la majorité des élèves parlent naturellement deux langues qui sont en tête aujourd'hui. Ceux-ci ont tendance à être les pays de plus petite taille : la Belgique, le Luxembourg, le Danemark, et les Pays-Bas".*

Ce qui peut s'expliquer par la nécessité où ils sont - compte tenu de leur taille - de "faire commerce" avec le reste du monde, sans disposer d'une langue internationale répandue.

Et cet apprentissage linguistique sera d'autant plus nécessaire, au sein de l'entreprise internationale, que l'enseignement scolaire du pays où elle est implantée n'aura pas fourni aux jeunes diplômés arrivant sur le marché du travail les compétences suffisantes.

BOSCH France consacre 1,6% de la masse salariale aux formations en langue, et des formations mixtes qui visent à permettre l'obtention simultanée, par des jeunes, du BTS français et du diplôme allemand correspondant. A RHONE-POULENC, 20% des postes ouverts au recrutement extérieur sont réservés à des candidats réellement bilingues (ou

trilingues). Les milieux financiers et bancaires savent devoir se préparer au "bilinguisme européen" bien avant 1993. (42)

### *L'apprentissage interculturel et la formation*

Mais une maîtrise linguistique ne suffit pas. Il faut pouvoir se préparer à de meilleures communications interculturelles. Et à ce titre, diverses formations peuvent jouer un rôle essentiel. Ce que Jean-Paul LOUP, d'IBM Europe, exprimait en ces termes (43):

*"A la base d'une culture internationale, on trouve un plan de formation très développé"*

Souci assez clairement explicité par les travaux menés par le groupe de l'Institut de l'Entreprise animé par Jean WEIL (44), sur les "Universités d'Entreprise". Ainsi le rapport de ce groupe de travail précise-t-il (45) :

*"La sensibilisation du personnel, et plus particulièrement des managers, aux réalités internationales, constitue ainsi une priorité pour nombre d'entreprises françaises dont les dirigeants savent que l'avenir se jouera sur le marché international, et non plus - ou non plus seulement - sur le marché intérieur "*

Et de citer les objectifs généraux possibles à une formation internationale des cadres :

- "- créer un sentiment d'appartenance, fondé sur une meilleure appréhension de la culture et des valeurs propres à l'entreprise ;*
- développer la communication internationale, ce qui suppose un développement de la culture générale, de la faculté d'écoute et du travail au sein de groupes multiculturels*
- faciliter les changements de managements rendus nécessaires par l'internationalisation des échanges ;*
- définir les ingrédients d'un véritable "management européen", qui soit cohérent avec les spécificités culturelles européennes et qui ne se réduise pas à la transposition pure et simple des méthodes anglo-saxonnes"*

Et de citer divers types de formation, comme par exemple :

---

42 - rapporté par Philippe CARRE, op cit.

43 - dans son intervention du 29 juin 1989

44 - Jean WEIL et Hubert LANDIER sont venus rendre compte des travaux de ce groupe de travail lors de la réunion du 5 juillet 1990

45 - "UNIVERSITES D'ENTREPRISE. Formation des managers et conduite du changement". Groupe présidé par Jean WEIL. Rapporteur Hubert LANDIER. Institut de l'entreprise (mars 1991)



- " - séminaires de sensibilisation aux réalités internationales, sous la conduite d'experts
- séminaires itinérants à l'étranger (Etats-Unis et Japon) comportant visites d'entreprises, programme de conférences et, parfois, un séjour dans une business school (exemple de DASSAULT AVIATION)".

Ainsi l'OCDE, qui compte 2000 personnes de 24 nationalités différentes (avec un turnover important) met-elle en place des séminaires d'accueil réguliers où sont dispensés des ateliers de sensibilisation au management interculturel pour les expatriés, leurs épouses, et les Français (46). Ainsi LAFARGE COPPEE développe-t-il, pour ses principaux cadres, un "Programme international de leadership". Ainsi BOUYGUES a-t-il transformé son ancien "Language Training Center" en un "Centre de Préparation à l'International" qui, outre l'enseignement linguistique, s'efforce de préparer aux relations internationales.

Rosalie L. TUNG (47) cite une étude des "Japan Economic News" (June, 1982) selon laquelle 70% des 267 principaux groupes japonais organisent des formations particulières de préparation à l'expatriation. Elle indique d'ailleurs, à titre d'exemple, l'existence d'un institut créé conjointement par l'administration, les entreprises et les universités, et rattaché au MITI, pour préparer à ces expatriations (48)

Mais, à vrai dire, l'existence même de centres mondiaux de formation (leur objet fût-il technique) permet un brassage international extrêmement efficace ; par les relations personnelles qu'ils contribuent à faciliter à l'intérieur d'un groupe, ils sont un puissant outil de diffusion d'une "culture d'entreprise". C'est le cas de IBM LA HULPE. C'est aussi le cas du centre SAINT-CHARLES ouvert près de Chicago par Arthur ANDERSEN, où chaque année, la plupart des collaborateurs du groupe peut venir suivre de deux à cinq semaines de formation. Et c'est par la formation intensive que CARREFOUR diffuse ses politiques générales.

### ***La mobilité internationale***

Mais au delà des formations aux communications interculturelles, et au delà des rencontres qu'on s'efforce de provoquer entre personnes de divers pays (à l'occasion de congrès, de réunions, ou de formation technique), une connaissance plus fine des cultures

---

46 - in "Actualités expatriation", n° 55 (mars 1991) op cit.

47 - "Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise" de Rosalie L. TUNG, édité par "Human Resource Management" Vol 23-2 (Summer 1984)

48 "Institute for International studies and Training"

nationales différentes - et la transmission efficace des cultures d'un groupe - supposent, le plus souvent, la mobilité d'un nombre suffisant de responsables, et leur séjour à l'étranger. D'une façon ou d'une autre, tous les groupes organisent cette mobilité internationale, cette politique d'expatriation, clé d'une réelle internationalisation (y compris celle des états-majors).

Thomas THOMAS, évoquant les "*avantages considérables*" de l'expatriation, citait :

*"l'ouverture d'esprit, la tolérance vis-à-vis des autres cultures, l'apprentissage de ce qui se fait mieux dans le pays d'accueil"* (49)

Pour Jean-Paul LOUP, parlant des carrières chez IBM :

*"Une bonne trajectoire est nécessairement internationale"*

UNILEVER, NESTLE, RHONE-POULENC, LAFARGE COPPEE, IBM, SOLVAY, SAINT-GOBAIN, SONY, HOECHST, SCHLUMBERGER... Tous ces groupes internationaux organisent la mobilité internationale de leurs principaux cadres. Et si l'exigence d'une expérience internationale, pour accéder à certains niveaux de responsabilité, n'a que rarement un caractère obligatoire, il est cependant de plus en plus souhaité (et organisé).

Cette expatriation ne concerne cependant souvent qu'une minorité de cadres. Une récente étude de R. DAUDIN, D. PIERRE et X. SAUDREAU sur "la gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles" (50) donne par exemple les ordres de grandeur suivants pour l'expatriation de cadres dans quelques groupes industriels :

Société	Nombre d'expatriés sur le nombre de cadres en activité dans toute la société	Ratio
THOMSON CE	150 / 5 000 cadres	3%
THOMSON	800 / 25 000 cadres	3,2%
PECHINEY	108 / 2500 cadres (français)	4,7%
LAFARGE COPPEE	130 / 2 500 cadres	5,2%
SOLVAY	360 / 6 500 cadres	5,5%
HOECHST	600 / 7 000 cadres	8,5%

49 - Avantages trop idéalisés ? Philippe d'IRIBARNE rappelle, en contrepoint, ces propos de Paul CLAUDEL : "*(Plus les hommes) se touchent et plus ils se rétractent, plus ils s'attachent à leur caractère propre et à leurs différences fondamentales*" (in "Les entreprises françaises dans une Europe multi-culturelle". Revue Française de Gestion n° 83. p 98 à 103. Mars Avril Mai 1991)

50 - Ecole des Mines de Paris. Octobre 1990.

En gardant à l'esprit, cependant, que le séjour à l'étranger, s'il permet cet apprentissage d'autres cultures et d'autres contextes, ne donne pas pour autant à ceux qui le suivent tous les talents. C'est Philippe d'IRIBARNE qui a cette remarque :

*"Il ne suffit pas de brasser les gens, de faire circuler les cadres dans les différents pays où une entreprise est implantée pour qu'ils puissent connaître et diriger l'entreprise."*

### ***L'internationalisation des états-majors***

Même dans les groupes internationaux, cette internationalisation des états-majors est en général assez faible. Assez rare dans les groupes américains, encore plus rare dans les sociétés japonaises, elle reste peu fréquente en Europe, sauf exception de sociétés bi-nationales (comme SHELL, qui compte dans son comité de direction trois Britanniques et trois Néerlandais, ou UNILEVER).

La même étude "Gestion des carrières internationales dans les entreprises industrielles" (citée plus haut) donne les indications suivantes - concernant des groupes français :

*"Sur vingt-quatre des cinquante premières entreprises industrielles françaises classées par leur chiffre d'affaire, un tiers a un étranger au comité de direction, ce qui représente seulement 6% de la population des 195 dirigeants concernés.*

*On retrouve sensiblement le même ratio dans les principales entreprises industrielles étrangères présentes en France : un tiers de ces grandes entreprises industrielles accueille au moins un étranger au "board of Directors", c'est-à-dire seulement 4,5% de la population des 243 dirigeants.*

*Seules deux grandes sociétés françaises ont un P-DG étranger : SCHLUMBERGER et L'OREAL"*

François de WENDEL indiquait que l'état-major de la division de CMB PACKAGING dont il a la responsabilité comprenait des Français, des Anglais, mais aussi des Suédois, des Allemands, ... NESTLE est accoutumé à des équipes de direction largement internationales. Mais il faut y voir une situation encore largement minoritaire, même si l'on doit tenir cette "internationalisation" des équipes de direction pour souhaitable à terme.

### *Des contacts personnels*

Mais, outre la connaissance des cultures, des sociétés ou des environnements différents, c'est en fait de la connaissance directe et personnelle que les gens auront les uns des autres qu'on attend la communication la plus efficace.

Thomas THOMAS insistait de façon significative sur les "*liens d'amitié*" qui devaient se tisser entre siège et pays, en transcendant les frontières.

Et le Docteur M. FRÜHAUF précisait que :

*"les fonctions d'animation et de contrôle de la maison mère doivent être fondées sur des contacts humains intensifs. Ce n'est que sur la base de contacts personnels permanents que les responsables (...) pourront s'imprégner des différentes mentalités (...)"*

## **4 - Atouts des groupes européens**

### **4.1 - Une Europe plurielle et singulière**

André LAURENT faisait remarquer qu'en matière de représentation de management, les différences entre pays européens sont souvent plus larges qu'entre certains pays, et qu'il voyait, par exemple, plus de différence entre Italiens et Suédois qu'entre ces derniers et les Américains. Et dans les analyses comparées des formes d'organisation qu'il a menées (dont nous avons rendu compte plus haut), nulle part ne lui est apparue la silhouette d'un "euro-manager". C'est plutôt un clivage entre représentation anglo-saxonne et latine des organisations qu'il mettait en évidence.

N'y a-t-il donc pas une seule Europe ? Faut-il parler, avec André LAURENT, de modèles latins de conception d'organisation, s'opposant à des modèles américains ? Faut-il, avec Michel ALBERT, distinguer un capitalisme rhénan d'un capitalisme anglo-saxon ? Faut-il voir une triple Europe (latine, germanique, et anglo-scandinave), comme le suggère Gérard Van KEMMEL ? Faut-il aller plus loin encore dans la remise en cause

des cadres nationaux européens, et - suivant les analyses d'Emmanuel TODD <sup>(51)</sup> - découvrir l'extraordinaire mosaïque que constituent les régions européennes en matière de modèles d'organisation sociale et familiale ?

Europe plurielle...

Jacques PAITRA notait, parmi les tendances lourdes des socio-cultures européennes, les tendances suivantes :

- personnalisation des actions (concept d'utilité plutôt que d'efficacité)
- multi-appartenance des acteurs sociaux à des "communautés" diverses (famille, entreprise, sport, région, Europe...)
- tendance à la diversité (valorisation des différences)
- conception différente du pouvoir (cybernétique, catalyse, pilote), des réseaux informels, de l'auto-régulation.

Elles montrent une valorisation des différences, une meilleure conscience des multi-appartenances ; mais, paradoxalement, cet apprentissage de la co-existence de diversités, en se répandant progressivement en Europe, est en train peut-être d'en devenir un trait caractéristique.

Europe singulière ...

Car peut-être l'identité - et l'originalité - de cette Europe est-elle précisément dans cette façon de combiner des cultures diverses, autour cependant d'une longue histoire commune, et de traits qui lui sont propres, au moins quand on les compare à d'autres, et aux Etats-Unis en particulier.

Jacques PAITRA cite quelques uns des traits socio-culturels mis en évidence par les études de COFREMCA, qui semblent tracer une spécificité européenne, comparée aux Etats-Unis. Ainsi les traits suivants, par contraste, sont-ils distinctifs :

- Les sociétés européennes sont laïques
- Le rapport à l'argent y est sensiblement différent
- La vie familiale y apparaît plus soudée
- Les mœurs alimentaires y sont différentes
- On y connaît une grande diversité de cultures

---

<sup>51</sup> - dans son livre "L'invention de l'Europe", au Seuil (1990)

- Il existe, quoiqu'assez imparfaitement, une conception du modèle social qui la distingue (rôle de l'Etat, conception de la représentation salariale, ou des négociations collectives, organisation de la protection sociale...)(52)

## 4.2 - Quels atouts dans la compétition internationale ?

L'Europe peut-elle avoir de meilleures chances que d'autres dans la compétition internationale ? Les entreprises européennes seraient-elles mieux armées ? De quels atouts spécifiques disposent-elles ?

Pour Philippe de WOOT, des opportunités s'ouvrent à elles :

Le fait d'abord que, ces dernières années, les restructurations aient pour l'essentiel été faites constituent un atout. Ces entreprises sont à présent "*clean and fit*".

Ensuite, l'on doit certainement compter l'échéance de 1992 comme une opportunité.

De même le mouvement de dérégulation, ou encore l'aboutissement de l'Uruguay Round (si ces discussions aboutissent, ce que l'on peut souhaiter), entraîneront une diminution - sinon un démantèlement - des protectionnismes américains et japonais.

Mais peut-être certains traits plus spécifiques à la gestion propre aux groupes européens sont-ils à ranger aussi parmi les atouts de l'Europe : ainsi de leur capacité à entretenir des réseaux d'alliances (Suez, par exemple, pour le contrôle de la Société Générale de Belgique) ; ainsi d'une vision parfois plus commerciale des entreprises européennes.

Au fond, l'impossibilité relative qu'ont les groupes européens de se développer de façon monolithique ne constitue-t-elle pas pour ceux qui surmontent l'obstacle un atout dans la compétition mondiale ? N'auront-ils pas su composer avec la diversité, s'y adapter, en tirer parti peut-être ? N'est-il pas frappant d'observer que, dans le passé, des pays européens de taille relativement modeste, sans langue internationale (comme les Pays-Bas) ou même pluri-linguistiques (comme la Suisse, ou la Belgique), ont été capables de donner naissance à des groupes largement internationaux (tels que PHILIPS, ou encore NESTLE) ? Ne peut-on conjecturer que c'est précisément cette épreuve du multi-

---

52 - remarque faite aussi par François de WENDEL, le 12 décembre 1990, lorsqu'il mentionne cette façon spécifique de gérer le social et un sens particulier du long terme comme les deux différences caractéristiques entre Europe et Etats-Unis.

linguisme, des micro-marchés, ou des diversités réglementaires, qui agissent comme un filtre sélectif, comme un mécanisme qui n'est pas formateur en soi, mais sélectionne en tout cas, et ne laisse passer que ceux qui, par des méthodes de management, des cultures d'entreprise, des stratégies particulières, auront su domestiquer cette difficulté première ?

Et, pour parler de cette capacité des Français à accepter l'existence d'autres cultures sans s'en scandaliser (ce que signalait Philippe d'IRIBARNE lors d'un débat), à s'y adapter quand ils sont chez elles (53), et par extension à accepter que chacun puisse obéir chez lui à ses propres lois, cette capacité n'est-elle pas un atout lorsqu'il s'agit de construire des ensembles multinationaux ?

Conjecture, certes, plus que thèse étayée, mais qui mérite qu'on s'y arrête quelques instants, au terme d'un travail où la question que nous nous posions était précisément d'examiner les rapports (et les contradictions) pouvant exister entre les cultures et le management dans des entreprises internationales (c'est-à-dire confrontées à l'épreuve de la diversité et des différences). Si, comme certains en font parfois l'hypothèse, la maîtrise des diversités est source d'enrichissement, facteur de compétitivité et donc de développement, alors on peut se demander si, dans cette compétition, les groupes européens n'ont pas, en propre, quelques atouts que n'ont ni les groupes américains ni les groupes japonais. Sans qu'il faille y voir d'ailleurs l'effet de vertus européennes singulières, qualités génériques qui nous rendraient plus aptes que les Japonais ou les Américains à comprendre le monde. Non : on voit encore mal, pour l'instant au moins, émerger ce qu'on pourrait qualifier de doctrine européenne de management. Mais, plus simplement que cela, et par une sorte de Darwinisme appliqué à la vie économique, par un processus de "sélection naturelle", ne peut-on supposer que, statistiquement parlant, les groupes nés en Europe et qui atteignent la taille continentale européenne ont probablement déjà dû apprendre à surmonter un grand nombre des difficultés que présente toute expansion internationale (à savoir composer avec des états, des lois, des réglementations, des langues, des cultures différentes) ? Et est-il si imprudent d'en inférer qu'ils sont dès lors mieux armés pour affronter à une échelle plus vaste la compétition économique, et la concurrence de groupes américains ou japonais qui n'auraient connu jusque là que le confort de marchés domestiques ?

Pronostic trop global, encore une fois, et donc sans vertu prédictive au cas particulier. On pourra toujours objecter avec raison que nombre de sociétés européennes (ou plus

---

53 - Mais cette capacité à accepter chez elles l'existence d'autres cultures - ajoute Philippe d'IRIBARNE - ne conduit pas pour autant à les accueillir chez soi : "Il semble que les Français demandent que les étrangers s'adaptent aux moeurs françaises en France, comme eux-mêmes s'adaptent aux moeurs étrangères en dehors de chez eux. Ils sont donc jacobins chez eux".

exactement nées en Europe) se sont trouvées mondiales avant d'être européennes ; on pourra objecter aussi que la bataille économique se joue parfois très tôt sur des marchés mondiaux (qu'on pense à l'électronique, à l'informatique, à l'aéronautique, aux technologies de pointe), marchés où l'homogénéité des produits, des prescriptions, des marchés est telle que la maîtrise de la diversité n'est plus à proprement parler un atout. On pourra objecter enfin que nombre de groupes japonais ou américains ont acquis l'expérience de cette diversité ; ou même que certains atouts concurrentiels sont tels qu'ils peuvent compenser certains handicaps. Tout cela est vrai, bien sûr. Mais ...

Mais ... il serait encourageant que notre conjecture sur un développement européen fût confirmée - au moins partiellement - dans les prochaines années. Une telle confirmation, rejoignant nos intuitions humanistes (qui accueillent la différence comme une richesse), viendrait ainsi conforter les formes de management que beaucoup à l'Institut s'efforcent de promouvoir, management fondé sur l'importance de l'homme, l'écoute des autres, la tolérance à l'altérité, et la conviction que des différences apprivoisées peuvent naître les développements économiques et sociaux de demain.





## Composition du groupe de travail

---

Christian ALLAIS Directeur	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Jean-Yves ALQUIER Associé	EUROSEARCH CONSULTANTS
Roland AUXOUX Directeur Attaché Relations Humaines	IBM FRANCE
Eugène BARATTE (décédé) Directeur Général	SOLVAY ET CIE
Armand BRAUN Président	SOCIETE INTERNATIONALE DES CONSEILLERS DE SYNTHESE
Yves BUGEAUD Président Directeur Général	SEPTIME SA
Paul de BUYER Président	CNOF
Jean-Claude CABRE Directeur Général	VALLOUREC
Yves CANNAC Président	CEGOS INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Bernard CAZALS Directeur des Ressources Humaines	PERNOD RICARD

Georges-Christian CHAZOT Président Directeur Général	ALCATEL BUSINESS SYSTEMS
Pierre CHOUZENOUX Directeur des Affaires Sociales	ELF AQUITAINE
Bertrand COLLOMB Président Directeur Général	LAFARGE COPPEE
Gabriel COLO Directeur Général	EXPORT ASSISTANCE WORLDWIDE Ltd
Henri COURTIER Conseiller	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Pierre-Jean DELABARE Président du Directoire	BASF FRANCE
Bernard DENOIX Conseiller	CERDI
Jean-François DIDION Directeur	LYONNAISE DES EAUX-DUMEZ
Vsevolod DMITRIEFF Président Directeur Général	CONSTRUCTIONS INDUSTRIELLES DE MEDITERRANEE
Michel DRANCOURT Délégué général	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Philippe DREYFUS Vice-Président	CAP GEMINI SOGETI
Pierre FORGEAS Secrétaire général	HEWLETT-PACKARD

Jacques GAIRARD Président Directeur Général	SEB SA
Michel GALIANA-MINGOT Président Directeur Général	SONY FRANCE SA
Eric GEORGES-PICOT Conseiller	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Pascal GIBERT Directeur Général France	STEELCASE STRAFOR
Jacques GIROIRE Directeur Général Progrès des entreprises	CNPF
Philippe GLUNTZ Délégué Général auprès du Président Directeur Général	CAP GEMINI SOGETI
François GUIRAUD Président d'Honneur	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Jean HOEPFFER Président Directeur Général	COOPERS AND LYBRAND
Dominique HOESTLANDT Directeur du Développement Social	LAFARGE COPPEE
Gilbert IOOS Directeur des Ressources Humaines	EPEDA BERTRAND FAURE
Claude JANSSEN Associé-Gérant	WORMS ET CIE
André LAURENT Prof. of Organizational Behavior	INSEAD

Jean-Daniel LE FRANC Directeur Général	ASSURANCES GENERALES DE FRANCE
Anne LE LUYER Directeur des Ressources Humaines	ESSILOR INTERNATIONAL
Fred LEMPEREUR Directeur Général	GRACE INDUSTRIAL CHEMICAL, Inc
Patrice LEROY-JAY Conseiller du Président	CNPF
Alain MADEC Membre du Comité Exécutif	TOTAL
Albert MERLIN Directeur des Etudes Economiques	COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
Jacques PATTRA Directeur	COFREMCA
Jean-Charles PAUZE Président Directeur Général	CLESTRA SA
Gérard PEDRAGLIO Membre du Directoire	PUBLICIS SA
Louis-Gaston PELLOUX Président	GROUPE PELLOUX
Michel PERCHET Directeur	CLUB MEDITERRANEE
Myriam PIGNAL Déléguée du Comité de Liaison avec l'Enseignement	INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Alain PIVETEAU Directeur des Relations Humaines	SONY FRANCE SA
François PLANTUREUX Directeur Général Adjoint	FICHET BAUCHE
Henri PRADIER Président	SHELL FRANCE
Francis QUIERS Président Directeur Général	KODAK PATHE
Jean REINHOLD Administrateur	TRAILOR
Irene RODGERS Directeur Général	INTER CULTURAL MANAGEMENT ASSOCIATES
Pierre de SEAUVE Conseiller	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Jérôme TUBIANA Responsable en Développement Social et Economique	BSN
Philippe VERON Président	NESTLE FRANCE
Pierre VILAREM Directeur des Etudes	INSTITUT DE L'ENTREPRISE
Jean-Louis VILGRAIN Président	SOMDIAA

Daniel VITOUX

Directeur des Ressources Humaines  
et du Développement Social

Groupe SEB

Jean WAHL

Consultant International

COOPERS & LYBRAND

Jean WEIL

Président

GROUPEMENT DES SOCIETES  
IMMOBILIERES D'INVESTISSEMENT

## Liste des intervenants

---

Jean-Louis BEFFA Président Directeur Général	COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
Michel BON Directeur Général	CARREFOUR
Georges-Christian CHAZOT Vice-Président Directeur Général	ALCATEL
Jean-René FOURTOU Président	RHONE-POULENC
Martin FRÜHAUF Membre du Directoire	HOECHST
Michel GALIANA-MINGOT Président Directeur Général	SONY FRANCE
Antoine GUICHARD Associé Gérant	ETS ECONOMIQUES DU CASINO
Philippe d'IRIBARNE Directeur des Recherches	CNRS
Daniel JANSSEN Président du Comité Exécutif	SOLVAY
Gérard VAN KEMMEL Président Directeur Général	ARTHUR ANDERSEN ET ASSOCIES



Hubert LANDIER Associé Gérant	MANAGEMENT ET CONJONCTURE SOCIALE
André LAURENT Prof. of Organizational Behavior	INSEAD
Jean-Paul LOUP Vice-Président	IBM EUROPE
Jacques PAITRA Directeur Associé	COFREMCA
Irene RODGERS Directeur Général	INTER CULTURAL MANAGEMENT ASSOCIATES
Thomas THOMAS Administrateur	UNILEVER
Jean WEIL Président	GROUPEMENT DES SOCIETES IMMOBILIERES D'INVESTISSEMENT
Philippe de WOOT Professeur de stratégies d'entreprises	UNIVERSITE DE LOUVAIN