

## Séminaire Vie des Affaires

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

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
France Telecom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> septembre 2009)

## GÉRER EN CHINE : ENTRE *GUANXI* ET BUREAUCRATIE CÉLESTE

par

**Philippe d'IRIBARNE**

Directeur de recherche au CNRS, Gestion et Société

**Christian HERRAULT**

Directeur général adjoint du groupe Lafarge  
Président branche pâte

Séance du 15 mai 2009

Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

### En bref

Les entreprises étrangères qui investissent en Chine doivent-elles s'adapter à un management chinois, reposant sur le poids des réseaux de relation (*guanxi*) ou doivent-elles (et peuvent-elles) mettre en place un management occidental ? La réception par le personnel du mode de management introduit par Lafarge en Chine est éclairante à cet égard. Ce management par un système, est jugé plus humain que le management habituel par les hommes, synonyme de favoritisme. Il renvoie à l'image du pouvoir juste et nourricier, non discuté mais à l'écoute, qui fait référence dans l'univers chinois. En revanche, Lafarge n'a pas réussi à faire accepter une expression directe des désaccords. L'expérience de Lafarge en Chine montre que les entreprises mondiales ne doivent ni imiter le management local, ni exporter leurs manières de faire : elles doivent construire patiemment des pratiques en cohérence avec leurs propres valeurs et les références culturelles du pays d'accueil.

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

## INTRODUCTION de Christian HERRAULT

Le groupe Lafarge s'est lancé dans une internationalisation à marche forcée depuis les années 1990, notamment à travers l'acquisition de Redland et de Blue Circle. Après avoir développé ses activités en Europe de l'Est, le Groupe s'est implanté à Pékin en 1994. Tous les cinq à sept ans ses principes d'action sont actualisés et la question de leur universalité reposée. L'attention portée à l'homme y tient une place centrale mais comment la traduire dans les différents pays ? En 2003, nous avons lancé le projet *Leader for Tomorrow* pour contribuer au développement d'une culture Lafarge dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Philippe d'Iribarne a apporté son éclairage sur plusieurs d'entre eux dont la Chine. J'avais été très intéressé par la thèse de son ouvrage *Le tiers-monde qui réussit* qui soulignait le potentiel de modernité dans chaque culture. L'entreprise doit le révéler plutôt que d'imposer sa culture. Son prochain ouvrage, écrit à partir de l'expérience de Lafarge<sup>1</sup>, montrera comment une entreprise internationale ayant des valeurs humanistes affirmées parvient à trouver de la cohérence autour de ses valeurs par-delà la diversité des cultures.

## EXPOSÉ de Philippe d'IRIBARNE

Notre enquête a été effectuée en Chine en 2007 dans trois sites de la division Ciment de Lafarge. Le premier correspondait à la plus ancienne implantation du Groupe en Chine, issue d'une entreprise publique. Lafarge y a fait ses premières armes et, après quelques difficultés, est parvenue à un *modus vivendi*. Le second site était une usine entièrement construite par Lafarge. Le troisième résultait d'une acquisition, encore en cours d'intégration, et dont les managers issus de l'école chinoise traditionnelle considéraient Lafarge avec réticences. Ces trois usines étaient dirigées par trois managers de profils et de styles complètement différents. Le premier portait une tenue de travail stricte et tenait un discours modeste. Le second (qui devait quitter Lafarge peu de jours après notre rencontre) arborait une cravate brillante et se mettait en avant sans retenue. La troisième avait mis en place une équipe de management féminine.

Dans cette présentation, j'aborderai trois points principaux : la question du pouvoir en Chine, les réactions des collaborateurs chinois face à Lafarge ainsi que la manière dont le management de Lafarge a pris sens dans le contexte chinois.

### Le rapport au pouvoir

Au premier abord, l'autorité apparaît monolithique en Chine. Ainsi, l'idée que l'on puisse mobiliser les principes d'action de Lafarge pour critiquer le management a suscité des réactions effarées. Une manager, chez Lafarge depuis l'origine et remariée avec un Français, a déclaré que l'idée même de discuter une chose dite par un supérieur lui a paru longtemps impensable. Elle commençait seulement à entrevoir que, quand un supérieur s'exprime, cela peut être une incitation à penser plutôt qu'un dernier mot. De son côté, l'interprète chinois, arrangeait les questions perçues comme agressives. En outre, ayant découvert le propos de saint Thomas d'Aquin selon lequel si notre conscience dit une chose et le pape une autre, il convient de suivre notre conscience, il s'interrogeait sur la survie d'une société dans laquelle chacun suivrait ce principe. Une anecdote illustre un autre aspect du style de l'autorité. Un responsable des ressources humaines qui venait de discourir sur l'importance des rapports humains est sorti d'un bâtiment sans même jeter un regard à une garde qui s'était mise au garde-à-vous.

---

<sup>1</sup> Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale* (Seuil, 2009).

Cependant, quelque ferme que soit l'autorité, elle n'est pas sans limite. Certes, il serait considéré comme agressif pour un subordonné d'exprimer directement qu'il souhaite une promotion mais il peut le laisser entendre. Si le supérieur chinois ne peut être contredit, il est peu armé face à des subordonnés prêts à quitter l'entreprise pour répondre à une proposition avantageuse. Le pouvoir doit être à l'écoute. De plus il doit donner l'exemple, aller sur le terrain avec les collaborateurs.

En d'autres termes, le pouvoir est pensé en Occident à travers l'opposition autocratie/démocratie, tandis qu'en Chine, à travers l'opposition affrontements/harmonie ; on craint les risques d'engendrer une situation qui dégénère. Tout ce qui se rapporte à une confrontation ou une critique constructive est évité au profit d'un rapport feutré entre supérieur et subordonné.

### **La perception de Lafarge en Chine**

Lafarge est perçu comme un bon pouvoir qui écoute et a le souci du développement de ses subordonnés. L'ensemble des personnes interrogées a insisté sur le fait que le style de management de Lafarge n'est pas répandu en Chine. D'une manière générale, les entreprises publiques chinoises fonctionnent selon une logique de réseau (*guanxi*) qui exige de bien s'entendre avec les responsables. L'attention portée aux anciens est grande mais on ne s'inquiète guère des nouvelles recrues. Le chef commande et écoute peu. Au contraire, sont appréciés chez Lafarge, avant de changer de fonctions, les procédures de concours et d'entretien, le système d'écoute et de récompense des suggestions, et le fait de pouvoir consulter le tableau des postes à pourvoir. Lafarge apparaît comme un pouvoir fort mais également juste et nourricier. On observe ici une rencontre entre les attentes des collaborateurs et la culture de la performance de l'entreprise. Alors qu'en France les indicateurs de performance sont considérés avec distance, ils sont, en Chine, pris très au sérieux par tous. Ils ont permis le passage du favoritisme à davantage de justice ; la gestion par les hommes est jugée inhumaine tandis que la gestion par un système est jugée plus humaine ! Elle apporte l'ordre qui évite le chaos, et elle s'accompagne d'un soutien pour tous ceux qui souhaitent réussir. À cet égard, les collaborateurs chinois avaient retenu du discours de Bertrand Collomb, l'ancien président de Lafarge de passage en Chine, que l'entreprise était favorable au développement personnel de chacun. C'est également dans le cadre du développement personnel que sont interprétées les politiques de sécurité qui ont permis de diviser par cinq le taux d'accidents.

Lafarge suscite aussi des réactions moins positives, notamment de la part du président de l'entité récemment acquise ainsi que d'un directeur d'usine qui a depuis quitté le Groupe. Selon eux, Lafarge est en train de mettre en place une bureaucratie alors qu'il conviendrait de choisir des gens et de leur laisser les mains libres. Ils pourraient tisser des liens avec des responsables locaux et accroître les droits d'exploitation de carrières. Lafarge n'a pas accès à certains marchés par manque de relations avec les clients. Ainsi, il semble que si les opérateurs sont satisfaits, les commerciaux sont moins enthousiastes et la BU (*Business Unit*) de Chongqing résiste.

### **L'interprétation chinoise du management de Lafarge**

L'image du bon pouvoir fait partie des références chinoises classiques. Par exemple, Confucius prône l'autorité sans tyrannie. Cependant, ce modèle du bon pouvoir, pas toujours appliqué dans le monde politique, n'est habituellement pas mobilisé dans le monde de l'entreprise.

Les entreprises dites paternalistes sont mal vues en Occident car elles nient les rapports sociaux conflictuels, mais leur vision correspond à des attentes fortes en Chine et ailleurs, là où l'on ne conteste pas le pouvoir mais où il est attendu qu'il fasse de lui-même ce que nous tentons d'obtenir par les luttes sociales. L'enquête menée par Lafarge auprès de ses personnels révèle une situation de confrontation en France et aux États-Unis tandis qu'en

Chine, Malaisie ou Jordanie, existe une attente à l'égard de l'autorité qui s'accorde mal avec notre vision de la démocratie.

Dès lors, il est clair que concevoir l'approche du management de l'entreprise qui s'implante à l'étranger comme un choix entre la culture de l'entreprise ou celle du pays d'accueil, n'a pas de sens. Les deux cultures (nationale et d'entreprise) ne se situent pas au même plan. La culture d'un pays définit ce qu'est un bon pouvoir tandis que la culture de l'entreprise définit quel usage, bon ou mauvais, est fait du pouvoir. Lafarge réussit en Chine sans imiter les entreprises chinoises mais en étant en harmonie avec une vision chinoise d'un bon pouvoir.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Voici quelque temps, je suis allé en Chine pour une conférence dans laquelle j'ai prôné la distance avec le rationalisme, la valorisation de la controverse et le fait que copier le modèle américain est idiot ! Je comprends mieux aujourd'hui l'accueil réservé que j'ai reçu en vantant des éléments aux antipodes de la culture chinoise.*

### Un long processus d'adaptation

**Int. :** *Comment s'est construite la cohérence entre le mode de management de Lafarge et le contexte chinois ?*

**Christian Herrault :** Il existe des affinités entre les cultures française et chinoise : la valeur des diplômes, des études intellectuelles, la méritocratie... Cependant, il ne faudrait pas idéaliser la rencontre entre les principes d'action et les idéaux chinois ; il existe un fossé à réduire. Un élément du succès de Lafarge en Chine a été un dirigeant autocratique. Cet homme de la transition a été formé au mode de management Lafarge, pour que son "despotisme autocratique" soit éclairé d'autres lumières... L'histoire s'écrit toujours. Le temps joue un rôle important. Nous avons longtemps tâtonné avant que nos valeurs humanistes ne rencontrent le "bon pouvoir chinois" pour reprendre l'expression de Philippe d'Iribarne. La relation avec la hiérarchie est toujours très compliquée mais pas seulement en Chine. Aux États-Unis, lorsque nous avons introduit un processus formel de feed-back des subordonnés vers leur supérieur, beaucoup nous ont dit qu'ils n'allaient pas dire à leur chef ce qu'ils pensaient de lui alors que ce dernier décidait de leur bonus ! Trois éléments apparaissent universels : la reconnaissance du travail effectué, le fait d'appartenir à une organisation juste et dont on comprend les règles du jeu et enfin, la participation à quelque chose qui dépasse l'entreprise (ce qui renvoie à l'humanisme). L'intérêt du travail de Philippe d'Iribarne est de montrer comment ces trois éléments peuvent s'articuler en chaque lieu de sorte que les collaborateurs se mobilisent pleinement pour l'entreprise.

**Int. :** *Marx a insisté sur les liens étroits entre les rapports de production et les rapports d'autorité. La proximité entre Lafarge et le monde chinois ne serait-elle pas issue de la relative lenteur des événements de production dans cette industrie, ce qui n'est pas le cas pour Danone ou Carrefour ?*

**Philippe d'Iribarne :** Dans l'univers du commerce, où le rythme des événements n'est pas spécialement lent, on trouve aussi des marchés opaques régis par le fonctionnement de réseaux, et des marchés très régulés, avec des appels d'offres.

**C. H. :** Le groupe Lafarge s'est toujours inscrit dans la durée. L'entreprise a dès l'origine fait du développement durable même si cela n'en portait pas encore le nom. Notre activité nous impose d'entretenir de bonnes relations avec le village voisin de la carrière. Nous avons toujours trouvé des formules de bon voisinage conformément à nos valeurs mais aussi à la nécessité de notre business.

**Int. :** *Pourquoi une telle adaptation ne réussit pas plus souvent ?*

**C. H. :** Dès que l'on s'écarte du management mécanique par les indicateurs chiffrés, « *seule l'erreur s'enseigne* » pour reprendre un proverbe chinois... La principale difficulté est de parvenir à ce que les gens prennent conscience de l'impact qu'ils ont par leur comportement. Il ne s'agit pas de se déguiser mais de créer du lien. Une des forces de Lafarge est de mettre les managers dans des situations variées pour qu'ils comprennent bien l'impact de leur comportement dans différents environnements et qu'ils soient ainsi en position de pouvoir créer ce lien avec différentes cultures.

### **Véritable réussite ou propos complaisants ?**

**Int. :** *Dans quelle langue se sont déroulés les entretiens ?*

**P. d'I. :** Deux tiers ont eu lieu en chinois avec interprète, un tiers en anglais. Cela amène, au cours du travail d'analyse, à revenir sur la traduction de certains mots chinois, par exemple "consulter".

**Int. :** *Si certaines caractéristiques rapprochent la France et la Chine, je ne vois pas en Chine les rebelles, la ruse avec la règle et le pouvoir, ni les râleurs, en bref, la lutte contre les méchants qui détiennent le pouvoir.*

**P. d'I. :** On rencontre des exemples de ruse avec le pouvoir. Un manager chinois a fait une lettre aux autorités qui se terminait par une formule de politesse demandant de l'aide. Le supérieur expatrié a demandé de supprimer cette formule. Cela a été fait, sauf dans la version chinoise, effectivement envoyée... Tandis que les Français tendent à lire la situation en termes de soumission ou pas au pouvoir, les Chinois voient la nécessité d'assurer l'harmonie tant avec les supérieurs qu'avec les autorités. S'il est légitime de chercher à abattre un mauvais pouvoir, face au bon pouvoir, on est tenté de ruser...

**Int. :** *Quelle est la part de ruse dans les propos tenus ? Quel a été votre positionnement sur le terrain ?*

**P. d'I. :** Les interlocuteurs savaient que les propos seraient restitués globalement, dès lors j'ai été perçu comme quelqu'un par qui les messages peuvent remonter dans l'entreprise.

**Int. :** *Les personnes interrogées n'expriment-elles pas leur satisfaction sur un mode convenu ? Y a-t-il des indicateurs de l'efficacité du management de Lafarge comme le taux de rotation en baisse ? Le modèle Lafarge est-il connu à l'étranger ?*

**C. H. :** À l'approche sociologique s'est ajoutée une vaste enquête conduite en 2005-2006 dans tous les pays où nous sommes présents. Nous avons eu un taux de retour exceptionnel de plus de 80 %. Les derniers convertis étaient les meilleurs zélotes du mode de management Lafarge et la France était le pays le plus critique sur certaines questions. Quand le taux de rotation est supérieur à 10 ou 15 %, nous sommes très attentifs. Il augmente en l'absence de perspectives de développement ; ce taux a atteint 15 % chez Chinefarge. Après un nouveau projet de développement, le taux est redescendu à 5 %. Nous considérons les cas des anciens salariés qui voudraient revenir selon les conditions dans lesquelles ils ont quitté l'entreprise. Ajoutons que nous avons été aussi protégés des taux élevés de rotation en Chine parce que nous sommes implantés à l'intérieur du pays. Quant à notre reconnaissance, notre image est bonne et nous avons reçu le *Dual love Award* du gouvernement chinois, trophée qui récompense l'entreprise qui aime ses salariés et que les salariés aiment.

**Int. :** *Les gratifications aux plus méritants en Chine sont-elles différentes de celles des autres pays ?*

**C. H. :** La reconnaissance passe par l'ordre symbolique et matériel. Aux niveaux les plus élevés, la rémunération est normalisée dans le Groupe mais en dessous, chaque pays décide de ses pratiques. La Chine est le premier pays à avoir introduit des bonus jusqu'en bas de l'échelle des salaires. Ainsi en Chine tout le monde a une part variable.

### **Hiérarchie, face et ordre**

**Chloé Ascencio** (consultante, auteur de *Manager en Chine*) : *Le paternalisme constitue l'une des clés de compréhension de la Chine. Il s'appuie sur la piété filiale et le fait que la famille prime sur la loi. Le dirigeant incarne la figure du père selon Confucius. Ce qu'on appelle l'humanisme chinois ne renvoie pas à l'individualisme mais à un paternalisme bienveillant. Les Chinois de l'après Révolution culturelle attendent deux choses : de la reconnaissance à travers la lisibilité des critères qui permet de s'affranchir du fait du prince et la qualité des relations avec le manager direct. À la différence des Japonais, les Chinois travaillent pour eux-mêmes, jamais pour une entreprise. Enfin, le souci de la face fait qu'aucun conflit ne remonte et qu'on ne s'engage pas dans la contradiction en présence de la hiérarchie. Chacun est à une place qu'il ne conteste pas. Le problème des entreprises dans ces conditions est de faire une réunion vraiment productive...*

**P. d'I. :** Certains propos tenus montrent que, chez Lafarge, on a trouvé des moyens de faire des choses inhabituelles tout en préservant la face de ceux qui sont mis en cause. Ce qui est susceptible d'être lu dans le registre de la face peut l'être également en termes d'apprentissage, ce qui lui donne un sens beaucoup plus positif. Ainsi, une manager devant qui j'ai évoqué un comportement discutable d'un autre manager a d'abord répondu : « *Chez nous, nous avons l'habitude de parler des choses positives* », réagissant ainsi dans le registre de la face. Mais le lendemain, elle est venue me remercier pour le feed-back utile que constituait cette remarque. Confucius affirme que, tout en étant difficile à recevoir, la critique permet de progresser et qu'il faut donc trouver des procédures pour permettre de critiquer.

**Int. :** *J'ai une expérience de responsable de formation en Chine. J'avais l'idée que l'autoritarisme était de mise, or le travail de groupe est intense même si la restitution s'opère par la hiérarchie. De même, on aurait pu penser que les jeux de rôle menaceraient la face. Pourtant, cela se passe sans difficulté dès lors que l'on a trouvé des personnes pour se prêter à l'exercice. Le respect de l'ordre et l'indiscipline voisinent. Cela remet en cause nos préjugés.*

**P. d'I. :** L'importance donnée à l'ordre se justifie précisément par la tendance à l'indiscipline !

**Int. :** *Comment traitez-vous les problèmes d'alcool, notamment dans les réunions, ainsi que de corruption et de sanction ?*

**C. H. :** Pour l'alcool comme pour la sécurité, nous avons établi des règles : l'alcool est interdit sur les sites. Il est difficile de contrôler à l'extérieur, mais à notre connaissance, aucun problème n'est remonté du terrain. En matière de sécurité, nous avons bien progressé, les gens finissent par adhérer et s'occuper de la sécurité des autres. En matière de bakchich, le système doit être transparent, chacun doit parler à son supérieur des problèmes d'éthique rencontrés. Quant aux sanctions, la question est toujours d'actualité mais pas seulement en Chine. On s'interroge sur le nombre raisonnable d'avertissements avant une sanction. Il faut également s'assurer que la personne connaissait bien la règle pour que la sanction soit perçue comme "juste".

**Int. :** *Faites-vous une gestion prévisionnelle des cadres clés ?*

**C. H. :** Nous gérons des populations plutôt que des postes ou des individus. Il est difficile de prévoir des affectations précises quelques années à l'avance. Par exemple, nous pensions envoyer quelqu'un dans un de nos sites chinois mais, ayant lu sur l'internet que la ville

semblait polluée et qu'il n'y avait pas d'école française, il a refusé. Nous pratiquons une gestion centralisée de populations représentant environ 350 personnes sans compter la gestion des personnels techniques.

### **Les différences entre Chinois**

**Int. :** *Les nouvelles générations ne présentent-elles pas des différences considérables de comportements, notamment du fait de leur situation d'enfant unique ? Ne se rapprochent-elles pas davantage de nos jeunes que des Chinois traditionnels ?*

**P. d'I. :** Sur la question de la démocratie, la position des nouvelles générations ne paraît pas différente de celle de leurs aînés. L'interprète, qui avait environ 30 ans et avait fait un doctorat en France, trouvait la France remarquable par le fait qu'on sait y réprimer les manifestations sans morts ! Il était choqué qu'un programme de coopération entre les polices française et chinoise destiné au transfert de ce savoir-faire ait été interrompu après les événements du Tibet.

**C. H. :** Il faut également distinguer Pékin, l'intérieur de la Chine et les Chinois de Shanghai. Certes, la jeunesse n'a pas connu la Révolution culturelle mais il existe des pesanteurs de la culture qui transcendent les générations ; les idéaux restent.

**Int. :** *Les comportements que vous décrivez semblent bien différents de ceux des Chinois en France.*

**P. d'I. :** La société chinoise est très individualiste, mais le pouvoir exerce une forte pression sur les personnes. Quand cette pression se relâche, les personnes changent de comportements...

### **Une direction internationale**

**Int. :** *En tant qu'expatrié, dès lors que l'on parle, même mal, la langue, il est plus facile de comprendre les gens localement que de faire passer une idée au siège. Si les sièges des grands groupes français veulent s'améliorer, il leur faut nommer des expatriés ou des étrangers à leur direction.*

**C. H. :** Vous avez raison et le siège parisien de Lafarge est effectivement un melting-pot ; c'est la politique du Groupe. La difficulté est d'aller vite et en même temps de respecter le temps de parcours chez Lafarge qui permette cette ouverture à d'autres cultures. Aujourd'hui nos opérations cimentières en Chine sont dirigées par un Coréen formé aux États-Unis qui avait dirigé nos opérations Plâtre en Asie avant d'être nommé au Ciment. Le comité exécutif du Groupe comprend dix personnes dont deux Américains, un Espagnol et une Italienne. L'Asie n'est pas encore représentée mais avoir été expatrié est déjà une condition sine qua non pour être patron de BU. Aujourd'hui, nous mettons davantage l'accent sur les nominations dans les pays difficiles comme le Moyen-Orient, l'Afrique, l'Asie ou l'Amérique latine. Une double expérience d'expatriation et de management de BU est souvent requise avant d'aller dans des pays difficiles. La tension entre le court terme et le travail à accomplir sur le long terme doit évidemment être gérée en permanence.

**Int. :** *Le management de Lafarge s'est-il modifié après l'expérience en Chine ? Comment faire émerger des choses qui s'inspirent du génie local ? La Chine apportera-t-elle des principes de management alternatifs aux principes américains ?*

**C. H. :** La Chine est assez proche de la France, ce n'est pas le pays le plus étrange. Environ 10 000 personnes travaillent pour Lafarge en Chine mais ce n'est pas le cœur du Groupe. À la différence d'autres acquisitions, il n'y a pas eu de transfert d'outils de management depuis les nouvelles entités vers le reste du Groupe.

**P. d'I.** : En matière de pratiques de management, il faut distinguer les principes universels comme le désir de justice et les manières concrètes, très différentes d'une société à l'autre, de les incarner (d'être juste par exemple). Dans de nombreux pays, il existe dans la société, hors de l'entreprise, une représentation de ce qu'est un bon pouvoir, à l'image par exemple de la confrérie au Maroc. L'entreprise peut introduire en son sein des formes de fonctionnement inspirées par une telle image. Le problème du management international est de concilier des conceptions concrètes très différentes de valeurs ou de pratiques que l'on rencontre partout.

**C. H.** : Les qualités premières à l'international sont la capacité d'aller sur le terrain et de créer des liens. Autre proverbe chinois : « *Si tu ne sais pas sourire, n'ouvre pas boutique.* » Il s'agit de sélectionner des personnes sensibles à ces questions. Les Américains croient souvent que leur modèle est universel puisque les États-Unis se définissent comme un melting-pot... J'ai animé avec les trente dirigeants du Groupe une session de travail sur le problème de la délégation et du contrôle. Les Américains ne voient pas le problème, la logique du contrat formel domine, mais ailleurs c'est plus complexe. Les Chinois sont d'accord pour la délégation mais ils se sentent agressés par le contrôle. Il faudra un certain temps pour traduire paisiblement la délégation et le contrôle dans les pratiques chinoises.

Présentation des orateurs :

Christian Herrault : ingénieur des Mines, après plusieurs années passées dans l'Administration et à l'INRA (Institut national de la recherche agronomique), il a rejoint le groupe Lafarge en 1985 et y a occupé en France et à l'étranger diverses positions opérationnelles ; membre du comité exécutif du Groupe depuis 1998, après avoir été en charge de l'organisation et des ressources humaines, il dirige aujourd'hui l'activité plâtre.

Philippe d'Iribarne : ingénieur des Mines, directeur de recherche au CNRS ; il a créé et anime Gestion & Société ; il a publié notamment *La logique de l'honneur* (Seuil, 1989), *Cultures et mondialisation* (Seuil, 1998), *Le Tiers-Monde qui réussit* (Odile Jacob, 2003), *L'étrangeté française* (Seuil, 2006), *Penser la diversité du monde* (Seuil, 2009).

Diffusion septembre 2009