

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire**

**Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains*

*de l'École de Paris :*

Air Liquide<sup>1</sup>

Algoé<sup>2</sup>

ANRT

Areva<sup>2</sup>

Arcelor

Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

HRA Pharma

IBM

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF<sup>1</sup>

Thales

Total

Unilog

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> février 2006)

**OSER UN MANAGEMENT FRANÇAIS  
OUVERT AU MONDE**

par

**Philippe d'IRIBARNE**  
Directeur de recherche CNRS

Séance du 2 décembre 2005  
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

**En bref**

Les grands groupes français implantés dans de nombreux pays hésitent entre une conversion à un management "conforme aux standards internationaux" et le maintien de pratiques françaises. La première voie est facilitée par la formalisation des bonnes pratiques dans les livres de management, laquelle permet à chacun de se les approprier. Cependant, le management international, en fait américain, se heurte d'une part à certaines limites que les Américains eux-mêmes soulignent et d'autre part à son inadéquation à bien des contextes culturels. Dès lors, il semble plus fécond de mieux assumer le particularisme du management français qui n'est pas sans mérite, notamment en matière de rapport aux clients. Dans cette perspective, il est indispensable d'explicitier ce management qui n'est codifié nulle part mais aussi de renoncer à certains de ses volets qui eux non plus ne traversent pas les frontières.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Philippe d'IRIBARNE

Depuis près de vingt-cinq ans, je travaille sur l'adaptation de la gestion à la diversité des contextes. Avec mon équipe, nous avons travaillé dans une quarantaine de pays en collaboration avec de grands groupes français. Si dans bien des pays les entreprises françaises ont acquis une solide réputation pour leurs capacités techniques, elles ne jouissent pas de la même réputation pour leurs capacités managériales. L'internationalisation est abordée de manière très diverse par les entreprises françaises. Certaines, à l'image de Bouygues Télécom, demandent aux managers de tout le groupe de parler français. D'autres au contraire font venir dans leurs universités d'entreprise des professeurs américains pour convertir leurs managers aux pratiques américaines et imposent l'anglais comme langue de travail à partir d'un certain niveau de responsabilité.

### **Le management américain est-il universel ?**

L'adoption universelle du management américain est problématique. Des expériences conduisent certaines entreprises à douter de son adéquation au contexte chinois ainsi que dans d'autres pays d'Asie.

Au plan politique, les déboires de Georges W. Bush en Irak laissent penser qu'en matière de gestion des hommes et de mise en place d'institutions, les recettes américaines ne sont peut-être pas adaptées à l'ensemble du monde.

Le management américain, qu'il s'agisse du contrôle de gestion ou du marketing, a été codifié et est enseigné dans les *business schools* partout dans le monde, permettant ainsi aux non-Américains de se l'approprier.

#### *Les limites du management américain*

Cependant, il présente des mérites et des limites y compris aux États-Unis. Par exemple, l'industrie automobile américaine traverse bien des difficultés tant sur son territoire que dans la gestion de ses filiales européennes.

À l'époque du succès du management japonais dans les années 1980, les Américains eux-mêmes se sont interrogés sur le bien fondé de leurs pratiques, à savoir le découpage de l'entreprise en centres de responsabilités, depuis l'entreprise globale jusqu'à l'individu, au sein desquels chacun a des objectifs quantifiables et mesurables, des responsabilités claires et est jugé sur ce qu'il a accompli.

Michael Hammer et James Champy dans l'introduction de leur ouvrage sur le *reengineering*<sup>1</sup> rapportent l'anecdote suivante. Un avion est en panne dans un aéroport mais le mécanicien susceptible de le réparer se trouve dans une autre ville. Du point de vue du centre de profits auquel appartient le mécanicien, il est plus économique qu'il vienne dans la journée sans passer la nuit sur place. Par conséquent, le centre de profits attend le lendemain pour envoyer le mécanicien faire la réparation bien que le coût d'immobilisation de l'avion soit incomparablement plus élevé que les frais d'hébergement du mécanicien ! À partir de ce point de départ les auteurs proposent une reconfiguration des processus, ce qui prouve que les Américains eux-mêmes s'interrogent sur les bienfaits d'une telle manière de gérer.

#### *L'enracinement culturel du management américain*

L'analyse plus poussée des pratiques américaines, notamment celles afférentes au découpage des responsabilités, montre que celles-ci ne sont pas tant liées à des considérations d'efficacité qu'à la manière dont les rapports entre l'individu et la société sont conçus dans ce pays, c'est-

---

<sup>1</sup> Michael Hammer et James Champy, *Le reengineering* (Dunod, 1993).

à-dire à la tradition politique américaine. Les États-Unis ont dès l'origine lié l'idée de la liberté aux règles et au droit. L'opposition entre la liberté d'une part et l'esclavage et la dictature d'autre part correspond à la distance entre celui dont les devoirs sont définis par des règles et un contrat précis et celui qui dépend de l'autorité arbitraire d'un maître. L'homme est libre grâce à la précision de ses devoirs qui le protège contre l'arbitraire. Avec une telle conception propre aux États-Unis, il est primordial de définir en détail ce sur quoi chacun sera jugé.

Lors de l'implantation des entreprises japonaises aux États-Unis, de vifs conflits ont émergé entre les managers japonais et leurs subordonnés américains, ces derniers souhaitant qu'on leur définisse des objectifs précis et les premiers s'offusquant de ce que les Américains ne comprenaient pas les objectifs de l'entreprise liés à sa philosophie et à son mode d'intégration dans la communauté.

Un grand groupe français présent dans plus de soixante-dix pays a souhaité fédérer ses personnels autour de principes d'action communs. Ces derniers ont d'abord été rédigés en anglais par des Français ayant une très longue expérience américaine, puis adaptés en français et peaufinés par des anglophones pour la version anglaise. La comparaison des deux versions rédigées par les mêmes personnes est déjà intéressante mais plus intéressant encore est le sort auquel ont été soumis ces principes lorsqu'ils ont été repris dans de nombreux pays. Une partie des principes a été rajoutée sous l'influence américaine : la capacité à reconnaître ses fautes, à en tirer les enseignements, à demander conseil pour améliorer ses performances, la vertu du désaccord, oser défier son supérieur... En Jordanie et bien que tous les managers jordaniens aient été formés aux États-Unis, certains ayant même un passeport américain, la traduction des principes en arabe n'a tout simplement pas retenu cette partie du texte. D'autres transformations sont intéressantes. Ainsi, la version anglaise proclame : « *Our goal is to strengthen this leadership position by being the best, through our commitment to be : the preferred supplier of our customers...* » Il s'agit ici d'être le meilleur en instrumentalisant le fait d'être le fournisseur préféré de nos clients. La traduction littérale de la version arabe est : « *Notre objectif est d'être en position de leader pour être : le fournisseur préféré de nos clients...* » C'est un renversement radical de perspective, il s'agit d'être bien inséré dans la société et pour ce faire, de bien réussir. Lorsque l'on a interrogé le personnel sur son interprétation du code, nous avons constaté que la lecture était éminemment locale. Hors des États-Unis, l'instrumentalisation des relations se heurte à des résistances

### *La mise en œuvre des principes américains*

En outre, les Français appliquent-ils vraiment les principes américains lorsqu'ils déclarent le faire ? Dans un autre grand groupe français avec lequel nous travaillons, nous avons interrogé des partenaires anglais et polonais qui ont déclaré ne rien comprendre au management français, en particulier aux processus de décisions perçus comme particulièrement opaques, même s'ils se déroulent en anglais. Affirmer qu'on applique le management américain ne signifie pas qu'on l'applique réellement mais souvent qu'on en retient seulement certaines formes extérieures... D'ailleurs, une lecture bien française du développement du management américain émerge dans les hautes sphères de l'entreprise. La nouvelle interprétation de la distinction entre les gens du peuple et les gens du château qui persiste malgré la révolution est la suivante : les gens du château sont les cadres modernes parlant anglais ayant échappé au provincialisme franco-français et les gens du peuple sont ceux qui continuent de travailler en français à la française.

On peut sans doute imaginer des conversions ponctuelles réussies au modèle américain, mais nous ne tenons pas là une solution collective. L'invention d'un management international adapté à la situation d'un groupe français devrait plutôt partir du management français pour l'adapter aux divers contextes que de faire le détour par le management américain.

## Le management français

Le management français existe-t-il ? Il n'y a pas de livre qui précise ce qu'est le contrôle de gestion à la française. Il existe certains travaux épars, comme une thèse par un professeur d'HEC sur une comparaison entre le contrôle de gestion pratiqué en France et en Angleterre, mais les enseignements généraux ne sont pas tirés des observations.

Sur le papier, le management français n'existe pas, ce qui le rend opaque pour les non-Français. Cependant, si l'on regarde les pratiques, force est de constater que ce management existe, en particulier lorsque des Français sont confrontés à des non-Français.

### *La délégation et le contrôle*

Un directeur français dans une usine américaine présent depuis longtemps aux États-Unis, et ayant compris le style relationnel à adopter avec les Américains, se heurte pourtant aux reproches de son collaborateur à la suite de l'évaluation qu'il a faite de son travail. Le directeur français estime qu'il a affaire à un chef de service qui connaît son métier et qui n'a pas besoin qu'on le prenne par la main pour savoir ce qu'il a à faire. La lecture du collaborateur américain est qu'il doit faire ce qui permet d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés et être jugé sur ces objectifs précis et que c'est injuste d'être jugé sur autre chose resté implicite.

Un des fondements du management français est la référence au métier mais cela produit souvent des résultats catastrophiques avec les non-Français ; le manager français donne d'abord l'impression de ne pas savoir ce qu'il veut et ensuite d'être très interventionniste puisqu'il discute de choses autres que les objectifs fixés. Pourtant, si l'on considère d'une manière technique cette manière de fonctionner, elle peut être efficace. Par exemple, Schlumberger qui envoie des gens dans divers pays faire face à des situations inattendues trouve que les Français sont les meilleurs car ils n'ont justement pas besoin qu'on leur dise quoi faire, ils se débrouillent avec la situation. Ce modèle a des mérites, mais il est choquant dès lors qu'on ne le comprend pas.

### *Le rapport au client*

Dans la conception française, le fournisseur est celui qui résout les problèmes du client à la manière d'un médecin généraliste. Il s'efforce de régler le problème, sinon il l'oriente vers un spécialiste plus pointu sur le sujet pour trouver la meilleure solution. Les commerciaux prescrivent les solutions les plus adaptées dans le cadre d'un vrai partenariat...

Cette métaphore médicale est perçue dans d'autres pays comme un signe de l'arrogance française et du refus d'écouter les clients, or cette approche peut bien fonctionner y compris sur le marché américain.

### *La décision*

Pourquoi des Français peuvent-ils être très contents à l'issue d'une réunion alors que Suédois, Allemands et autres Néerlandais sont furieux jugeant qu'il ne s'y est rien passé ? Une réunion de décision française est un élément d'un processus dans lequel chaque partie avec ses idées contribue à décortiquer le problème, cerner les éléments infaisables, identifier les personnes supplémentaires à intégrer dans le processus, etc. Quand ces points sont éclaircis, la décision proprement dite est généralement confiée à un chef qui la finalisera et précisera ce qu'on va faire. La satisfaction des Français vient de ce que la réunion leur a permis d'améliorer leur compréhension du problème et de faire évoluer leur vision de manière productive. Matérialiser la décision n'est pas très important, et ce d'autant plus que le processus d'agitation des idées se poursuivant au-delà de la réunion, la décision pourra être modifiée.

Au contraire pour les Néerlandais une décision est un accord solennel entre des gens qui se sont réunis, réunion au cours de laquelle chacun a accepté de faire un pas vers l'autre pour parvenir à un compromis. Ce ne sont pas les idées qui sont sacrées mais l'accord collectif. Dans cette perspective, une réunion dans laquelle aucune décision n'a vraiment été prise ou pire encore dans laquelle on a cru prendre une décision alors qu'ensuite elle a été changée est scandaleuse.

Pourtant dans certaines situations, le contexte est évolutif et figer précocement la décision n'est pas nécessairement judicieux.

Ainsi le management français a ses particularités associées à des atouts et des limites mais le problème est triple :

- les Français n'expliquent pas ce qu'ils font ;
- ils n'expliquent pas les fondements de la conception du travail et des rapports entre les hommes qui sous-tendent le management français ;
- ils n'expliquent pas dans quelles circonstances ce management est positif pour l'entreprise.

### **Quelles issues à la situation ?**

Il serait aussi absurde de présenter le management français comme le modèle auquel le monde devrait se convertir que de dire qu'il ne vaut rien.

#### *Ce qu'il faut changer*

Certaines spécificités françaises ne passent pas la frontière et doivent être changées. La première est le caractère implicite des délégations (« *vous faites votre métier* ») qui n'est pas compris dans la plupart des pays. Il est important d'expliquer aux collaborateurs partout dans le monde ce qui est attendu d'eux, sans pour autant entrer dans le mode de délégation à l'américaine avec des objectifs chiffrés, etc. On peut dans bien des endroits expliquer des attentes de manière qualitative.

Un deuxième élément est le niveau d'agressivité verbale qui, en France, marque la conviction de l'interlocuteur. Dans beaucoup d'endroits, on ne peut pas dire qu'une idée est complètement nulle sous peine de créer des inimitiés ou des peines inextinguibles. De manière plus douce, mettre en évidence des contradictions dans le travail des autres, ce qui montre en France que l'on a attentivement relu le document proposé, est mal vécu ailleurs.

Enfin, il faut s'abstenir de tourner en ridicule le leadership moral (la culture d'entreprise, le ton de George W. Bush, etc.). Dans beaucoup de pays (Afrique, Amérique Latine, Asie) existe bel et bien une attente de leadership moral, c'est-à-dire un chef qui dit ce qui est bien et ce qui est mal. Dans le contexte français, l'exemplarité suffit, le discours ajouté fait rire et décrédibilise. Ailleurs, il faut préciser ce en quoi consiste l'exemplarité, faute de quoi personne ne s'apercevra du comportement exemplaire du dirigeant.

#### *Ce que l'on peut promouvoir*

La manière de traiter le client, le devoir de conseil, l'expertise nourrissant le rapport au client sont des choses susceptibles d'apporter un atout même aux États-Unis.

Cependant, quand la manière de faire française est transmise sous forme de compagnonnage entre nationaux, sa diffusion dans le contexte international est extraordinairement handicapée. La vision floue doit faire place à une représentation explicite et transmissible du management français.

# DÉBAT

## Langue et pratiques

**Un intervenant :** *Le fait de parler anglais est-il nécessairement lié à l'adoption d'un management américain ? Ne pratique-t-on pas aussi du management à la française en anglais ?*

**Philippe d'Iribarne :** La langue et les pratiques sont effectivement deux choses différentes.

**Int. :** *Il n'est pas certain que les pratiques des entreprises américaines performantes soient conformes à ce qui est prescrit dans les livres de management et les business schools...*

**Ph. d'I. :** Même si la réalité ne correspond pas à l'épuration canonisée, le lien avec la théorie demeure fort, notamment en ce qui concerne le découpage des responsabilités.

## Le contrôle

**Int. :** *Si les Français devaient retenir une chose du management américain, ce serait de ne pas se contenter de la partie intellectuelle noble du travail mais de développer le contrôle.*

**Ph. d'I. :** La difficulté en France est de trouver le moyen de contrôler sans dire implicitement que l'autre ne fait pas bien son travail.

## Centrales nucléaires et petites voitures

**Int. :** *Les cultures nationales mettent l'accent sur des points différents. La société française peut être décrite en s'inspirant très sommairement de La logique de l'honneur<sup>2</sup> comme une société monarchique, aristocratique et de castes où l'affect joue un rôle considérable. Une expression française typique est d'ailleurs : « si vous continuez à m'embêter, je vais appliquer le règlement. » Les Français ont aussi une autre particularité : l'ingénieur de formation générale ; un athlète complet de haute lignée qui ne sait à peu près rien, mais sur tout. C'est une chose inconnue aux États-Unis mais qui émerveille : un être qui ne sait pas encore mais demande comment ça marche. Nos caractères français uniques peuvent mener à des catastrophes lorsqu'un formalisme très précis est de rigueur mais aussi à de grandes réussites comme dans le cas des petites voitures et des centrales nucléaires. Dans une petite voiture, le capot est petit et l'on ne cesse d'empiéter sur le terrain des autres pour la concevoir. Aux États-Unis, on ne peut pas faire de petites voitures ; le responsable du moteur et celui de l'électricité ne travaillent pas ensemble, ils respectent chacun le contrat qui définit ce qu'ils ont à faire. En France, on débat vigoureusement sur un plateau et l'on obtient une Twingo. Dans une centrale nucléaire, le fonctionnement aristocratique est à l'œuvre : le corps des Mines commande, le conseil d'État protège et nous avons des centrales qui fonctionnent.*

**Int. :** *Dans leur ouvrage Management in France, Barsoux et Lawrence<sup>3</sup> soulignent que les petites annonces françaises demandent une qualité comme la capacité de synthèse qui n'a aucun sens ailleurs.*

**Int. :** *Chez Dassault, le génie du management français s'exprimait par un puissant esprit de corps et des conversations permanentes au sein de ce corps. Theodore Zeldin prétend dans l'un de ses ouvrages que les Français ont inventé l'art de la conversation et disposent d'une capacité de créer des groupes et des conversations. Or les entreprises fondées sur ce modèle ont un avantage en matière d'innovation qui repose justement sur les conversations entre expertises diverses. Il semble que les Américains s'approprient progressivement ce modèle*

---

<sup>2</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur* (Seuil, 1989).

<sup>3</sup> Jean-Louis Barsoux, Peter Lawrence, *Management in France* (Thomson Learning 1991).

*pour faire fonctionner de grands groupes comme IBM en les décloisonnant. En France, le mouvement est inverse ; on importe des relations fondées sur le contrat... Il est temps de redécouvrir nos richesses.*

### **Chocs de culture**

**Int. :** *Lors d'un colloque international en Suède, une personnalité américaine qui traitait d'éthique a demandé aux participants que chacun se tourne vers son voisin pour dire ce qu'il avait fait de bien cette semaine. La réaction ébahie des Français à cette injonction montre qu'une telle démarche traverse mal les frontières culturelles.*

**Ph. d'I. :** *Toute société est fondée sur une série de fictions car elle doit résoudre des problèmes impossibles. Les sociétés démocratiques mettent en avant la liberté alors que l'ordre est requis. De même, elles prônent l'égalité alors que les situations des personnes sont très hétérogènes. Mais ces fictions diffèrent sensiblement. Quand une entreprise américaine licencie, dès lors que les formes sont respectées, cela n'est pas choquant. Elle traite ses salariés comme des citoyens à part entière sur la base d'un contrat. Une entreprise française qui licencie est vue comme traitant son personnel comme une marchandise... Dès lors que l'on a intériorisé ce qui fait la frontière entre l'homme libre et l'être maltraité, il est difficile de passer à un autre univers. Même si l'on comprend intellectuellement que la manière de faire de l'autre est défendable, s'y plier soi-même est difficile à supporter.*

**Int. :** *La rencontre des cultures fait jaillir des étincelles. L'ouvrage d'Edward T. Hall<sup>4</sup> montre que, d'une culture à l'autre, l'on ne se tient pas à la même distance, ce qui rend difficile la rencontre d'un Anglais et d'un Brésilien qui ne sont pas prévenus. Le Brésilien veut sauter au cou de l'Anglais, qui a le sentiment que son intimité est violée. Mais cela ne dure pas très longtemps. Chez Airbus où travaillent systématiquement ensemble des gens de pays différents, le choc initial a toujours été observé mais s'est rapidement dissipé.*

**Ph. d'I. :** *Je travaille actuellement sur la délégation de la gestion des eaux de Tripoli à une entreprise française. Les choses ont été faites dans les règles de l'art avec la signature d'un contrat mis au point par un consultant très au fait des dispositifs supposés aplanir les difficultés. Les choses se déroulent pourtant mal depuis quatre ans et la partie libanaise a même récemment demandé que le responsable de l'entreprise française soit renvoyé en France. Lorsque des gens sont vraiment décidés à coopérer, et donnent le même sens à ce qu'ils font, chaque partie fait des gestes de bonne volonté qui sont interprétés comme tels par l'autre et l'on rentre dans une dynamique vertueuse d'adaptation mutuelle. Mais, entre Français et Libanais, certains gestes de bonne volonté des Français ont été interprétés par les Libanais comme des gestes agressifs et réciproquement. Chacun a donc réagi de manière agressive et l'escalade conduit à une divergence croissante des parties.*

### **La diversité française**

**Int. :** *La France est elle-même très diverse mais cette diversité est surmontée dans une certaine unité.*

**Ph. d'I. :** *Le problème corse montre toutefois les limites de la diversité surmontée en France. J'ai enquêté en Corse et ai pu constater que les rapports de travail y relèvent d'un autre monde...*

### **L'adaptation des entreprises américaines**

**Int. :** *Que peuvent apporter au management américain les pratiques françaises ? Comment les entreprises américaines implantées en France opèrent-elles l'hybridation ?*

---

<sup>4</sup> Edward T. Hall, *Le langage silencieux* (Seuil, 1984).

**Ph. d'I. :** Des interviews auprès de responsables d'entreprises (IBM, HP, Xerox, etc.) ont été réalisées par des professeurs d'HEC sur les politiques d'évaluation du personnel. À première vue, tous appliquaient rigoureusement les pratiques de la maison mère mais au fur et mesure des interviews, on découvrait que l'un était en retard pour faire les entretiens d'évaluation, qu'un autre prenait soin de dissocier la période des entretiens et l'annonce des augmentations de salaires, etc.

De manière plus générale, les entreprises américaines implantées à l'étranger mettent certes en place des systèmes de contrôle financier souvent chapeautés par un directeur américain mais pour le management des personnes, ils recourent davantage à du personnel autochtone. Ils ne savent pas nécessairement comment le manager s'organise localement.

### **Apprendre la langue locale**

**Int. :** *Vous avez présenté le modèle américain et le modèle français, mais il existe d'autres modèles. Les Scandinaves revendiquent un modèle scandinave qui a d'ailleurs fait ses preuves. Et les conseils que vous prodiguez aux managers français – formaliser davantage et être plus précis dans les consignes – me semblent être de parfaits moyens d'échouer en Scandinavie où les gens sont très compétents et formés. Pour réussir, il faut essayer de connaître la culture locale et surtout la langue qui est une clé pour fonctionner efficacement.*

**Ph. d'I. :** Ayant travaillé sur les rapports franco-suédois, je suis tout à fait d'accord sur la spécificité du management scandinave par rapport au management américain. À chaque fois que nous abordons un pays, nous rencontrons une forme originale. Les gens familiers avec la Scandinavie disent même que le management norvégien n'est pas tout à fait le même que le management suédois. Faute de temps, je me suis contenté dans cette présentation des managements français et américain. En outre, quand je conseille d'explicitier, cela ne signifie pas nécessairement une explication par le menu mais seulement ne pas laisser implicite ce que l'on demande. Dans chaque contexte, il faudra s'adapter et expliciter avec plus ou moins de détails, mais de manière générale, il faut dire ce sur quoi les gens seront jugés. Quant à l'apprentissage de la langue, c'est effectivement un facteur de succès. En Amérique latine les Français apprennent l'espagnol et sont mieux acceptés que les Américains qui ne parlent souvent que l'anglais.

### **Exemplarité et ridicule**

**Int. :** *Les patrons qui marquent sont exemplaires. L'exemplarité me semble être d'essayer de s'appliquer à soi-même ce que l'on demande aux autres, il n'est même pas nécessaire de parler. Si l'on ne commence pas par soi-même, c'est presque le ridicule.*

**Ph. d'I. :** Le ridicule est un critère de jugement français. Aux États-Unis, on ne pense pas dans des catégories opposant ridicule et pas ridicule. Bill Clinton s'est repenti après ses errements avec Monica Lewinsky et a déclaré avoir tiré les enseignements de cette erreur pour être un meilleur président. Il est ici exemplaire par sa capacité à reconnaître ses fautes, mais un Français ne pourrait faire la même chose sans être ridicule. En France, la meilleure manière de ne pas être ridicule est d'avoir un discours très en dessous de ce que l'on fait réellement. Ainsi Rousseau dans *Les confessions* avoue sa surprise à propos des Parisiennes qui se montrent coquettes, superficielles et qui pourtant s'impliquent dans des œuvres charitables sans jamais en parler. En parler serait en effet ridicule, mais c'est une logique française.

### **Le management comme acte politique**

**Int. :** *Je trouve votre approche très caricaturale. On trouve en Angleterre, en France et en Allemagne des gens très différents et je peux me sentir plus proche de certains Anglais ou Allemands que de bien des Français. Je ne partage pas cette approche qui consiste à faire du caractère national le critère discriminant des pratiques de management. On partage une profession et l'on se reconnaît sur le critère professionnel et certains Anglais ou Allemands ressemblent à leur voisin français.*

**Ph. d'I. :** Le critère national est important en matière de management car le management est très largement un acte politique. Il consiste à faire vivre ensemble des êtres humains qui doivent partager des règles du jeu, des critères permettant de juger l'acceptable et l'inacceptable, etc. La manière dont les gens réagissent à des règles de management n'est pas différente de celle dont ils réagissent aux institutions et aux politiques d'un pays. Les construits politiques nationaux sont les mêmes que ceux qui gouvernent les pratiques d'entreprise. Dans l'ex-Yougoslavie, l'ex-Union soviétique ou certains pays africains, les gens ne partagent pas la même conception des règles du jeu permettant de vivre ensemble par-delà leur diversité, mais dans les pays où la société politique est restée stable malgré les épreuves de l'histoire, les gens partagent une même conception de la liberté, de l'égalité ou du respect des hommes. Cela n'empêche pas que dans bien d'autres domaines, la diversité domine au sein d'un pays.

**Int. :** *Une entreprise choisit qui elle embauche, et forme ainsi une culture d'entreprise plus importante que la culture nationale.*

**Ph. d'I. :** Dans plusieurs pays comme le Mexique, le Maroc ou le Cameroun, j'ai étudié des entreprises ayant une culture très différente de ce qu'on trouve habituellement dans le pays. Des modes d'autorité et de fonctionnement atypiques étaient à l'œuvre sans pour autant que les gens aient abandonné leurs catégories nationales de lecture. La culture ne renvoie pas à une manière de se conduire qui dépend effectivement des individus et des chefs d'entreprise ; elle renvoie aux repères dans lesquels les situations prennent sens, repères partagés par-delà les différences d'âge, de professions et autres. Je n'ai pas encore rencontré d'entreprise française dans laquelle le métier ne soit pas important ou dans laquelle le rapport entre cadres et non-cadres ne soit pas significatif.

### Vers un management hybride ?

**Int. :** *Les Français parlent aujourd'hui l'anglais, dans sa version globish. Dans vingt ans, les entreprises se seront-elles mises à des pratiques de management hybrides et édulcorées à l'image de cette langue ?*

**Ph. d'I. :** Pour autant que l'on puisse se prononcer sur l'avenir, je n'entrevois pas de conversion générale du monde au modèle américain. Dans l'Europe post-napoléonienne, beaucoup de pays se sont inspirés des institutions françaises notamment l'Allemagne et les Pays-Bas, mais progressivement ces pays sont revenus à leurs propres manières de faire. Un phénomène semblable s'est produit dans le Japon de l'après-guerre fortement influencé par la présence américaine mais qui n'en a pas moins conservé son originalité.

Les conceptions fondamentales de la liberté et de l'égalité sont très différentes et entraînent des perceptions mutuelles trop négatives pour espérer une conversion radicale. Certains individus peuvent éventuellement et non sans difficultés y parvenir, mais cela paraît collectivement difficile. Cependant, les êtres humains sont capables de mettre en place des *modus vivendi* pratiques qui permettent de fonctionner ensemble à l'international. Dans la construction de ces *modus vivendi*, essayons de tirer parti des atouts des pratiques françaises.

**Int. :** *Un *modus vivendi* est-il forcément pauvre ? Ne peut-il être riche pour tout le monde ?*

**Ph. d'I. :** Deux questions doivent être distinguées : comment les entreprises étrangères ont-elles intérêt à gérer les filiales françaises ? et, dans des entreprises très internationales, quels types de *modus vivendi* peut-on mettre en place en tirant parti des qualités françaises et en évitant les malentendus ?

**Int. :** *Le management américain est-il plus efficace que le management français pour réussir en Chine ?*

**Ph. d'I. :** Les entreprises françaises ont des difficultés en Chine car les partenaires chinois ne savent pas ce que les Français attendent d'eux. On y travaille pour quelqu'un dans une

relation étroite. Ni le métier, ni le contrat, ni le consensus ne constituent des repères solides en Chine. Les Américains rencontrent aussi des difficultés mais précisent au moins ce qu'ils attendent.

**Int. :** *Quel management pratiquent les entreprises françaises les plus performantes ?*

**Ph. d'I. :** Il n'y a pas d'homogénéité des pratiques dans les entreprises du Cac 40. Certaines sont vraiment françaises, d'autres distillent quelques pratiques d'inspiration américaine. D'autres se déclarent complètement converties au management américain mais encore faudrait-il regarder de près comment cela se traduit dans la mise en œuvre sur le terrain.

**Int. :** *Le management charismatique est-il aussi performant dans tous les pays ?*

**Ph. d'I. :** Le management charismatique est présent partout mais n'a pas les mêmes ressorts. Le leader charismatique joue un rôle différent selon les systèmes sociaux dans lesquels il s'insère. Au Maroc, le leader charismatique d'une entreprise jouait un rôle de Saint Homme, une figure préexistante dans la culture marocaine mais qui n'aurait sans doute pas de sens ailleurs<sup>5</sup>.

### **Expliciter le management français**

**Int. :** *Est-il possible d'explicitier le management français ? Les Français eux-mêmes le supporteront-ils ? Les non-dits, une fois exprimés, seront-ils acceptables ? Enfin, à supposer que l'on puisse expliquer ce management, les autres pourront-ils se l'approprier simplement parce qu'ils l'ont compris ? La thèse de Pascal Baudry<sup>6</sup> n'est-elle pas que l'éducation formate les gens dès leur plus jeune âge rendant l'adaptation sur le tard difficile ?*

**Ph. d'I. :** Dans les processus d'accommodation, un code permettant à des gens qui ont des repères différents d'interpréter correctement ce que font les autres serait fort utile. En outre, certaines pratiques sont transférables même si elles prennent sens dans un autre contexte. De même que la démarche qualité d'origine japonaise présente un intérêt général et peut être interprétée et adaptée à différents contextes, certaines pratiques françaises peuvent être mises en place aux États-Unis. Enfin, le projet n'est pas tant de convertir des filiales au management français que de fournir le mode d'emploi des Français aux non-Français qui sont au comité exécutif du groupe.

Suite à l'échec du référendum européen de mai 2005 en France, je termine actuellement un ouvrage pour expliciter la manière française de fonctionner en référence aux mythes fondateurs. Nous verrons si ceux qui acceptent de le lire s'en scandalisent...

**Int. :** *La logique de l'honneur donne des éléments de compréhension des difficultés d'accès des femmes au pouvoir en France par rapport à d'autres pays ; il s'agit moins d'une question de compétences qu'une adhésion plus générale à un modèle tacite... En quoi le modèle français constitue-t-il un obstacle ou est-il porteur d'éléments positifs pour favoriser l'accès de profils diversifiés au pouvoir ?*

**Ph. d'I. :** Je ne connais guère de travaux précis mettant en relation les modèles culturels et la diversité. Cependant, on peut supposer que le modèle scandinave dans lequel chacun a le droit à la parole et personne ne peut imposer son point de vue est plus favorable aux femmes.

### **Efficacité et cultures**

**Int. :** *Il est utile de faire quelques sondages pour appréhender la culture du pays où l'on travaille et améliorer les pratiques de management et de négociation. Il faut connaître les*

---

<sup>5</sup> Georges Auguste, "Le spectaculaire renouveau de SGS-Thomson Casablanca", *Les Annales de l'École de Paris, Vol. V*.

<sup>6</sup> Pascal Baudry, *Français et Américains : l'autre rive* (Village mondial, 2004).

*différentes manières d'arbitrer entre la loyauté personnelle et le respect de la loi, les conceptions de ce qu'est une bonne réunion, etc. Un manuel de décodage me semble précieux.*

**Int. :** *Pierre Noël Giraud<sup>7</sup> affirme que l'humanité concernée par le monde économique se classe en trois catégories : les compétitifs, les protégés et les exposés. Les exposés, à l'image du patron d'une entreprise de textile française soumis à la concurrence chinoise, sont voués à disparaître. Les protégés sont par exemple les gardiens de musée non encore soumis à la concurrence polonaise... Le monde des compétitifs de plus en plus féroce va devenir un monde guerrier fait de massacres, de conquêtes et de défaites. L'entreprise humaniste dont nous parlons ce matin me semble être aussi en voie d'extinction. L'évolution qui se dessine tend à ce que l'on n'ait plus les moyens d'être poli avec le personnel. Le seul critère d'efficacité sera retenu et même si la culture a un lien avec l'efficacité, les délicatesses n'auront plus cours.*

**Ph. d'I. :** Je n'ai pas le sentiment de me situer sur le terrain des délicatesses et des protégés. Même les tueurs de la mafia ont une culture, on ne tue pas n'importe comment sous peine de déshonneur. Je partage ce diagnostic sur l'évolution du monde. L'adaptation du management n'a guère d'importance dans une situation protégée mais elle en a dans un monde compétitif où il est indispensable de mobiliser le personnel.

**Int. :** *La mobilisation passe par la reconnaissance selon des manières de faire locales. Dans un grand groupe français qui se mettait à l'anglais, un jeune ingénieur avait remarqué que les filiales ayant les meilleures performances étaient celles qui utilisaient leur langue : les Québécois, les Catalans et les Brésiliens qui travaillaient chacun dans leur langue par opposition à ceux qui travaillaient en anglais.*

Présentation de l'orateur :

Philippe d'Iribarne : ingénieur des Mines, directeur de recherche au CNRS ; 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).

Diffusion février 2006

---

<sup>7</sup> Pierre-Noël Giraud, *L'inégalité du monde* (Gallimard, 1998).