



Compte-rendu  
Séminaire du 14.10.2006

**« *De l'action au résultat :  
la diversité des cultures* »**

*par Philippe d'Iribarne*



## TABLE DES MATIERES

|  |    |
|--|----|
| I. INTRODUCTION .....  | 3  |
| II. LE RAPPORT ENTRE ACTION ET RESULTAT.....                     | 4  |
| III. ETHIQUE ET RELATIONS HUMAINES .....                         | 8  |
| IV. LE SCEAU DE LA LIBERTE DANS LES DIFFERENCES CULTURELLES..... | 12 |
| V. DEBAT .....   | 16 |



## I. Introduction

J'ai travaillé dans une usine indienne d'aluminium voici quelques années. Une des trois opérations fondamentales consistait à introduire une barre de fer dans une masse de carbone puis de la retirer. Dans l'activité générale, cette opération semblait compliquée et le contremaître devait intervenir régulièrement. Pourtant, cette gestion de l'extraction posait un problème que les usines françaises ne rencontraient pas (au moment de l'introduire, les ouvriers préposés à la tâche donnaient un coup de marteau qui facilitait, par la suite, l'extraction de la barre). Le "après" signifiant la facilité à enlever une barre était donc intégré dans la représentation générale du processus. Pour l'usine indienne, faire quelque chose en fonction d'un résultat était un problème.

Peut-on trouver une origine, une trace de cet état d'esprit indien ? Dans le *Bhagavad Gîtâ*, Krshna dit à Ajurna de ne pas se soucier du résultat. Il clame : « Celui qui, dans l'action, s'est affranchi de tout désir de jouissance matérielle, peut être considéré comme solidement établi dans le savoir. De lui, les sages affirment que le feu de la connaissance parfaite a réduit en cendres les conséquences de ses actes. Totalement détaché du fruit de ses actions, toujours satisfait et autonome, il n'agit pas matériellement, bien que continuellement actif. L'homme ainsi éclairé maîtrise parfaitement son mental et son intelligence ; il renonce à tout sentiment de possession et n'agit que pour subvenir à ses stricts besoins vitaux. Ainsi, le péché ni les conséquences du péché ne l'atteignent. Celui qui, affranchi de la dualité et de l'envie, voit d'un même œil l'échec et la réussite, satisfait de ce qui lui vient naturellement, celui-là, bien qu'il agisse, ne s'enlise jamais.»<sup>a</sup> Nous voyons que l'idée de détachement par rapport au résultat est désignée en tant que bonne voie.

---

<sup>a</sup> in Chapitre 4



## II. *Le rapport entre action et résultat*

### II. 1. Trois liens

1. Place de la prise en compte du résultat dans l'action ; Se soucier du résultat est-ce moralement justifié ? Ce n'est pas le cas pour Krshna.
2. Est-il même efficace de s'attacher au résultat ? Dans *Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*<sup>b</sup>, pour toucher la cible, il est conseillé d'être indifférent au résultat.
3. Qu'est-ce que le résultat ? Se calcule-t-il sur le long ou le court terme ? Quel est son rayonnement quant à la responsabilité ? Est-il une fin ou un moyen ?

En ce qui concerne ce dernier point, sachez que Kant énonce dans sa maxime de ne jamais traiter l'homme comme un moyen mais toujours comme une fin. La troisième question se complexifie dans la difficulté à circonscrire le résultat en sachant qu'il est le fruit d'un collectif alors que l'action, elle, est individuelle. Autrement dit, comment lier l'action au résultat collectif ? Comment juger équitablement les actions individuelles ou comment les raccorder au résultat global ?

### II. 2. L'utilitarisme américain

Il existe différentes manières de s'attacher au résultat dans l'entreprise. Voyons, tout d'abord, un exemple de l'utilitarisme américain ; soit la société Lafarge ou comment une démarche et le développement de principes sont appréhendés par une filiale :

1. « Our goal is to strengthen this leadership position by being the best, through our commitment to be the preferred supplier of our customers... » [et ainsi de suite pour les membres du personnel, les communautés environnantes et les actionnaires]
2. « Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir : le fournisseur privilégié de nos clients... » [et ainsi de suite pour les autres acteurs] (traduction pour les Français)
3. « Notre objectif est d'être en position de leader pour être : le fournisseur préféré de nos clients... » (traduction en français pour les Arabes)

Dans le premier cas, il est avancé qu'il faut être le meilleur et que pour l'être, un moyen est recommandé. Être le meilleur devient le but de l'action.

Dans le second cas, le fait d'être meilleur et le fait de recourir à un moyen sont juxtaposés (utilisation de la conjonction). Les deux buts recouvrent l'insertion dans la société et la volonté d'être le meilleur.

---

<sup>b</sup> Herrigel, éd. Dervy, coll. Bibliothèque de l'initié, Paris, 1993



Dans le troisième cas, les choses sont renversées : la finalité de la position de leader est de devenir le fournisseur préféré. Le moyen y est défini en tant que recherche d'insertion dans la société.

## II. 3. L'éthique paye

« In though times it's all the more important to remember that ethics pays off in the end, and at the bottom line »

Ainsi, l'éthique doit payer et tout le monde est subordonné au résultat. Cela s'appelle le *Business ethics*. Ces citations l'illustrent :

1. « It's a collective effort. We are all thriving for integrity and honesty ; you have to have both of them to be successful. If you don't have any of those standards, with a high standard of integrity - and hopefully we have been grown up with that - then you are not going to be successful ».
2. « All employees are required to advise the company [...]. The concept is that if something is going on which is unethical, you have access to it, and the access is via someone anonymous whom you can talk with... [...]. I think you have to have a procedure where employees can report unethical issues. »

Le monde anglo-saxon est subordonné à ceci jusque dans les textes religieux. A l'Eglise Notre-Dame de Paris, plusieurs versions des textes religieux sont distribuées. *L'Epître aux Romains* a des traductions qui dirigent vers des sens assez divergents comme vous pouvez le constater :

1. « Or vous, vous n'êtes pas sous l'emprise de la chair, mais sous l'emprise de l'Esprit. »
2. « Your interests, however, are not in the non spiritual but in the spiritual. » (anglais)
3. « Ihr aber seid nicht vom Fleisch, sondern vom Geist bestimmt. » (allemand)
4. « Voi pero non siete sotto il dominio della carne, ma dello Spirito. » (italien)
5. « Pero vosotros no estais en la carne, sino en el espiritu. » (espagnol)<sup>c</sup>

Intervention 1 : *Pour la traduction allemande, l'expression "Geist bestimmt" connote la détermination et la destinée.*

Intervention 2 : *Est-ce que pour les traductions, il y a toujours les mêmes traducteurs officiels ?*

Philippe d'Iribarne : *En tous cas, pour ce qui est de la prédominance des significations sur les principes d'action, les traductions officielles (vues et revues) s'accordent.*

Intervention 3 : *Dans les entreprises, il y a une superficialité dans l'usage des mots. Ces personnes, malheureusement, ne sont pas habituées à réfléchir sur l'usage précis des mots.*

---

<sup>c</sup> in *Epître aux Romains*, 8,9 (Notre-Dame de Paris, 24.3.1996)



Philippe d'Iribarne : *Ce qui est frappant c'est que l'on puisse traduire de cette manière – versions très différentes mises à part.*

Intervention 4 : *Vous confirmez donc qu'il y a une systématique dans les traductions de ces principes (d'action et autres) qui existent ?*

Philippe d'Iribarne : *Oui, l'éthique est bien soumise au fait d'obtenir un résultat. L'addition des occurrences revient, ainsi, au même.*

## **II. 4. Vertus et intérêts aux Etats-Unis**

Alexis de Tocqueville, au regard de la différence entre l'esprit de l'Ancien Continent et celui du Nouveau Monde écrivait déjà en 1840 : « Je doute que les hommes fussent plus vertueux dans les siècles aristocratiques que dans les autres, mais il est certain qu'on y parlait sans cesse des beautés de la vertu ; ils n'étudiaient qu'en secret par quels côtés elle est utile. Mais, à mesure que l'imagination prend un vol moins haut et que chacun se concentre en soi-même, les moralistes s'effrayent à cette idée de sacrifice et ils n'osent plus l'offrir à l'esprit humain ; ils se réduisent donc à chercher si l'avantage individuel des citoyens ne serait pas de travailler au bonheur de tous, et, lorsqu'ils ont découvert un de ces points où l'intérêt particulier vient à se rencontrer avec l'intérêt général, et à s'y confondre, ils se hâtent de le mettre en lumière ; peu à peu les observations semblables se multiplient. Ce qui n'était qu'une remarque isolée devient une doctrine générale, et l'on croit enfin apercevoir que l'homme en servant ses semblables se sert lui-même et que son intérêt particulier est de bien faire [...]. Aux Etats-Unis on ne dit presque point que la vertu est belle. On soutient qu'elle est utile, et on le prouve tous les jours. »<sup>d</sup>

## **II. 5. C'est le résultat qui compte**

1. « Nous sommes convaincus qu'il n'y a que le résultat qui compte. »
2. « We are convinced that accountability is ultimately about delivering results. »
3. « Concentrer son énergie sur l'exécution de sa mission et l'obtention de résultats. »
4. « Focus their energy on implementation and thrive for results. »

Dans la troisième phrase, la conjonction des notions de mission et de résultat débouche sur l'intention suivante : la beauté des choses est aussi importante que le résultat. Dans la quatrième affirmation, action et résultat paraissent séparés, soumis à la bonne volonté et aux efforts.

Dans la vision anglo-saxonne, il y a l'idée que des comptes à rendre sont à prodiguer. Cette notion de compte à rendre est clairement liée à une vision utilitariste. En dernière ligne, il semblerait que s'inscrit la conviction que l'Homme a des comptes à rendre à Dieu et que c'est sur base de résultats qu'il sera jugé.

---

<sup>d</sup> in *De la démocratie en Amérique*, T. II, deuxième partie, chapitre VIII



## **II. 6. La notion de performance pour un manager jordanien**

« La culture de la performance est quelque chose de très beau, des mots excellents. [...] C'est sûr que l'union autour de principes de travail précis, et le travail en équipe, le sens de la responsabilité, pour un employé c'est la culture de la performance ».

Cette réunion de principes (culture de la performance et réunion autour de principes de travail précis) produit, en fait, le contraire de ce que doit être la performance ! Dans ce contexte, on constate la grande capacité à s'intégrer dans un autre univers mental et, en quelque sorte, de mettre les principes à "une autre sauce".

## **II. 7. Attitude et résultats**

« One thing I noticed is that things only get done if you have the people with the right attitude. That is important. A basic thing is your attitude. Your attitude, your honesty, integrity and sincerity, this is very important. I mean, though you are stupid, you have the right attitude, you can be [...]. This is what I always believe ».

On remarque une réticence à dire que l'on agit afin d'obtenir des résultats. C'est pourquoi, il est affirmé que l'on agit en fonction de valeurs. Conscients du fait que l'Occident est matérialiste, les anglo-saxons veulent prendre le contre-pied en revendiquant la possession d'une vision du bien.

## **II. 8. Relation au client**

La troisième question que nous nous posons sur la définition du résultat et sur ce que l'on va y intégrer se prolonge vers d'autres interrogations. Le résultat est-il en lien avec l'attitude de l'actionnaire voire s'y assimile-t-il ? Doit-on distinguer les stakeholders et les shareholders ? Le résultat est-ce ce qui est advenu, à la fois, au client et à l'entreprise ou doit-on séparer ces deux agents ? Par ailleurs, quel sens donner au mauvais résultat ? Est-il nécessairement mauvais ?

En parlant du client, comment est-il symbolisé dans le chef des entreprises françaises ?

Les propos d'un ingénieur technico-commercial qui évoque un choc par rapport à la culture américaine sont, à ce sujet, exemplaires : « Aux Etats-Unis, les clients sont pragmatiques : c'est le résultat qui compte, pas la manière d'y arriver. Alors qu'en France, on est très attaché à la beauté du raisonnement. Pour moi, cela a été un vrai choc culturel. »<sup>e</sup> La "beauté du raisonnement" serait donc typique de la mentalité française, mais pas seulement.

A cette "beauté du raisonnement" s'annexe une relation particulière au client : « Auprès des clients, nous avons l'aura du représentant de l'usine : nous sommes celui qui va résoudre tous leurs problèmes. Face à eux, je me sens un peu comme un médecin généraliste : je les écoute, ils se confient à moi, puis je dresse un diagnostic. Soit je peux régler moi-même leur problème, soit je les oriente vers un spécialiste, un collègue du Groupe pointu sur le sujet. »<sup>f</sup>

<sup>e</sup> Propos d'un ingénieur Français d'Usinor, *Aciers* n°38, Mars 1998

<sup>f</sup> *Ibidem*



Le rapport au client est donc conçu comme un rapport de médecin envers son malade. Le but du médecin étant, en principe, de guérir son malade, le résultat qui se dégage doit servir une finalité proche de l'intelligence avec laquelle travaille un praticien. Or, dans les cours classiques de management, le client reste le but malgré d'éventuelles demandes farfelues de sa part. Le résultat, en ce sens, ne prend pas en compte le devenir du client ce qui, comme évoqué ci-dessus, n'est pas dans la ligne de mire du management à la française. De même, le métier, chez les Français, consiste aussi à dire au client ce qu'il doit faire.

### **III. Ethique et relations humaines**

#### **III. 1. Un véritable partenariat avec les clients**

Le partenariat avec les clients se manifeste au quotidien dans une relation de proximité. Progressivement, dans chacun des métiers, les commerciaux sont responsabilisés sur la totalité de l'acte de vente. Leur connaissance intime des besoins de leurs clients leur permet de prescrire les solutions les plus adaptées tout en mettant en avant notre offre de produits à valeur ajoutée. Le changement de relation avec l'un des principaux clients béton dans le Colorado, le constructeur Richmond Homes, en est une bonne illustration. Jusque-là, Lafarge vendait le béton à des sous-traitants de Richmond. Le rapprochement avec le constructeur a permis de réaliser qu'il dépensait chaque année 1 million de dollars en réparation sur le béton, en raison d'un manque de compétence de certains de ses sous-traitants. À partir de 2005, Lafarge fournira directement Richmond, l'aidera à identifier des sous-traitants de qualité, lui apportera une expertise technique et lui vendra, en plus, sa gamme de bétons colorés.<sup>9</sup>

Le résultat est biface :

- Placer sa camelote
- Prescrire au client ce dont il a besoin

On peut se poser la question suivante : en quoi ce qui se passe chez le client concerne l'entreprise ? Ceci influe les principes éthiques.

#### **III. 2. Une éthique française : les valeurs du groupe Suez Lyonnaise des Eaux**

1. « Un engagement que nous prenons vis-à-vis de nos clients et nos actionnaires et, surtout, vis-à-vis de nous même. »
2. « Nos trois sociétés [...] ont été fondées et dirigées par des bâtisseurs. Nous avons le devoir d'en être les héritiers. Soyons, ensemble, à notre tour, des bâtisseurs, en Europe et dans le monde. »
3. « Notre place et notre ambition de leader mondial [...] nous obligent à ne pas être seulement des bons professionnels, mais les meilleurs. »

---

<sup>9</sup> Transparent de d'Iribarne





### **III. 3. L'éthique chez Total**

Le résultat commercial ne peut être considéré seul (« [...] de façon purement commerciale [...] »). Au sein même du résultat est intégré la manière dont on va se juger.

« Des sociétés de la taille de notre nouveau groupe [...] du fait qu'ils ont des pouvoirs souvent plus grands que certains Etats, on ne va pas se comporter de façon purement commerciale en faisant comme la concurrence. [...] Il est normal qu'on ait des règles qui soient un peu au-dessus. On ne peut pas se permettre de se comporter de façon purement [...]. »

### **III. 4. L'éthique traditionnelle à la française : Montesquieu**

« Les vertus qu'on nous y montre sont toujours moins ce que l'on doit aux autres, que ce que l'on se doit à soi-même : elles ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens, que ce qui nous en distingue. »<sup>h</sup>

Aux Etats-Unis, la vertu est un élément de l'*asset* (capital, avoir) de l'entreprise. Ici, c'est le contraire : les vertus se comprennent en tant qu'exception, facteur de différenciation, de distinction. Elles ne sont pas ce qui doit être manifesté et montré aux autres puisqu'elles en appellent au devoir que l'on a vis-à-vis de soi-même. Par ailleurs, elles semblent ne pas être désignées pour être possédées.

### **III. 5. La place du client**

1. « Being a customer driven organization [...]. »
2. « Orienter notre organisation vers le client [...]. »
3. « Being measured by our customer's satisfaction and loyalty [...]. »
4. « Faire du niveau de satisfaction de nos clients et de leur fidélité la mesure de notre succès [...]. »

Intervention 5 : *Le participe passé "driven" indique que l'on est poussé, orienté. On n'est plus maître.*

Intervention 6 : *Le mot "succès" se retrouve dans la version française et pas dans la version anglaise.*

Intervention 7 : *En français, la logique semble inductive et, en anglais, elle apparaît déductive.*

Philippe d'Iribarne : *Ce que je retiens c'est que, chez Total, dans le résultat de l'entreprise, le rapport avec l'actionnaire avait été mis en avant.*

---

<sup>h</sup> in *De l'esprit des lois*, Livre IV



## **III. 6. Rapport aux actionnaires dans un code de conduite**

Les réactions compilées ci-dessous attestent les divergences entre les attitudes françaises d'une part et américaines, d'autre part.

- Groupe français ; rédaction avant enquête

« Total veille à la protection des intérêts de ses actionnaires en visant une rentabilité satisfaisante de leur investissement. »

- Remarques recueillies

« Les actionnaires en premier, si on est encore choqué il faut aller à la Sécu et tendre la main. »

« On est en compétition avec des groupes anglo-saxons qui mettent l'actionnaire en priorité, celui qui ne se plie pas n'a pas d'avenir ; si on ne le faisait pas on apparaîtrait comme une entreprise française, encore un peu prise dans les contraintes françaises, qui essaye d'apparaître internationale, plus qu'une entreprise internationale qui a un gros pilier français. »

« Les actionnaires, pourquoi commencer par eux ? C'est dans la logique capitaliste. Ça donne l'impression qu'il y a un ordre ; que l'actionnaire est servi d'abord, avant les clients, les collaborateurs, etc. »

« La rentabilité pour les actionnaires, ça fait partie de l'éthique ? »

« L'actionnaire, il veut un bon retour sur investissement, mais il peut demander autre chose que le rendement ; c'est aussi un citoyen. »

- Exemple de rédaction américaine (Exxon)

« We are committed to enhancing the long-term value of the investment in dollars entrusted to us by our shareholders. By running the business profitably and responsibly we expect our shareholders to be rewarded to superior returns. This commitment drives the management of our company. »

- Rédaction finale

« Total veille à mériter la confiance de ses actionnaires avec l'objectif d'assurer la rentabilité de leur investissement. »

Les réactions quant aux formulations des rapports avec les actionnaires ont été vives. En effet, la manière de présenter les relations avec actionnaires était plus brutale dans la version française que chez Exxon.



Intervention 8 : *La notion de long terme n'est plus présente chez Total.*

Les actionnaires font confiance (*trust*) à la société et le rapport doit rester comme tel. En conclusion finale, c'est le retour de la confiance qui importe. Par ailleurs, les actionnaires sont présentés de deux manières diamétralement opposées (surdéterminés ou sous-déterminés) puisque, par exemple, il est écrit que l'on "veille" sur eux.

La réaction finale a trois composantes :

- Les actionnaires (ils sont mis en premier)
- La notion de confiance
- La notion de chose méritée

La méritocratie est un concept qui cadre avec la volonté d'un retour de la confiance.

Intervention 9 : *Est-ce que les réactions de par le monde quant à la nature des contacts avec les actionnaires ont été différentes ?*

Philippe d'Iribarne : *Les réactions ont surtout émergées en France.*

Intervention 10 : *Il y a une notion de long terme qui n'apparaît pas ailleurs.*

Philippe d'Iribarne : *Il y a des critères de satisfaction et une réponse aux satisfactions du client.*

Intervention 11 : *Dans le monde anglo-saxon, l'apport de l'actionnariat dans le domaine public est plus important. Aux Etats-Unis, il faut financer la croissance par le marché.*

Philippe d'Iribarne : *On peut dire que, pour les entreprises françaises, la découverte du poids des actionnaires est assez nouvelle même par celles qui sont dans le domaine public. Le moment où le manager était indépendant vis-à-vis des actionnaires est un moment qui a bel et bien existé. Le rachat des fonds de pensions européens par des actionnaires américains a été le phénomène déterminant dans le changement de perspective que nous connaissons aujourd'hui.*

### **III. 7. Comment interpréter l'échec ?**

Je me souviens d'un poster qui listait tout ce que Mickael Jordan (le basketteur) disait avoir raté. Au final, il était écrit : « Je m'appelle Mickael Jordan. »

Les anglo-saxons ont donc une vision de l'échec qui est intégrée dans celle de résultat. L'échec est compris comme faisant partie de l'apprentissage. Dans l'article 11 du droit anglo-saxon concernant la gestion d'une faillite celle-ci est présentée en tant qu'élément du résultat. L'échec n'est pas catastrophique : il est un moyen permettant de rebondir.



### **III. 8. Tirer des enseignements : le code de Lafarge**

1. « They [les managers] [...], help them [employees] to learn from their achievements and mistakes. »
2. « Fournir aux employés des observations constructives sur leur rendement de manière régulière. »

Dans la traduction française de l'arabe, on ne retrouve plus la notion d'échec. Une des interprétations que l'on peut donner sur le déclin de l'Orient est que les analyses des échecs dans un but mélioratif n'ont pas été réalisées. En revanche, dans un pays comme le Vietnam, l'intégration de l'échec au sein du réel fait partie de la stratégie.

### ***IV. Le sceau de la liberté dans les différences culturelles***

#### **IV. 1. An American understanding**

Un chercheur américain d'origine japonaise nommé Ouchi s'est intéressé aux collaborations entre les Américains et les Japonais. Il a fait une enquête où il demandait ce que les patrons Américains, d'une part et les patrons Japonais, d'autre part pensaient les uns des autres. Dans un premier temps, les patrons Américains ont répondu que les patrons Japonais étaient travailleurs ; même écho du côté japonais. En allant plus loin, le chercheur a récolté la donnée suivante : les patrons Japonais disaient que les patrons Américains ne comprennent pas ce qu'est un objectif tandis que les patrons Américains révélaient que les patrons Japonais ne comprennent pas ce qu'est, tout court, un objectif.

« We have a non-stop running battle with the president. We simply cannot get him to specify a performance target for us. We have all the necessary reports and numbers, but we can't get specific targets from him. He won't tell us how large a dollar increase in loan volume or what percent decrease in operating costs he expects us to achieve over the next month, quarter, or even year. How can we know whether we're performing well without specific targets to shoot for ? » (W. Ouchi, *Theory Z*)

Dans la vision américaine, l'objectif consiste à fixer les choses (la performance, la somme d'argent, les membres, etc.). Ils sont précis sur le contenu du listing de l'objectif.

#### **IV. 2. A Japanese understanding**

« If only I could get these Americans to understand our philosophy of banking. To understand what the business means to us - how we feel - we should deal with our customers and our employees. What our relationship should be to the local communities we serve. How we should deal with our competitors, and what our role should be in the world at large. If they could get that under their skin, then they could figure out for themselves what an appropriate objective would be for any situation, no matter how unusual or new, and I would never have to tell them, never have to give them a target. » (W. Ouchi, *Theory Z*)

Dans la vision japonaise, l'objectif est un ressenti, une philosophie. Le raccord entre le résultat global et l'action individuelle ne se fait pas au travers d'un objectif précis mais d'une



philosophie. Cependant, comment concevoir l'individu s'intégrant dans un groupe et la manière dont son action est jugée ?

### **IV. 3. Americans and Japanese**

Un journaliste a enquêté sur ses différences dans un contexte industriel. Le champ sémantique de la part des Américains contenait les termes d'abus, de pouvoir, etc. Le terme chapeau, critique était que la démocratie, comprise comme application de droits (*rights*) était absente. Nous savons que la lutte contre la tyrannie est répandue chez les Américains. On peut lire : « He saw the potential for abuse in a management system that took all the work rules that protected workers and replaced them with vague understandings that gave unchecked discretionary power to supervisors. Workers at Flat Rock would, he knew, be at the mercy of management unless their union was aggressive in protecting their rights. »<sup>i</sup>

Intervention 12: *Personnellement, je trouve que la différence entre démocratie et tyrannie tient en ceci : dans une tyrannie, les règles se forment différemment, il n'y a pas de consensus à leur propos. Pour ce qui est du rapport entre les Américains et les Japonais, la représentation de l'autre, en définitive, est de même nature puisque les Américains pourraient dire : « Dites-nous ce que vous voulez ? » tandis que les Japonais rétorqueraient : « Dites-nous qui vous êtes ? »*

Philippe d'Iribarne : *Le lien entre les deux textes est la notion de "world cruel". De plus, pour les Américains, ce qui est supposé être opposé à la tyrannie sont le droit, les règles, le contrat, etc.*

Intervention 13 : *Ils se donnent la possibilité de soutenir cette position car ces règles font l'objet d'un consensus ou sont décidées démocratiquement.*

Philippe d'Iribarne : *Les règles, ici, sont celles qui sont appliquées par la direction. Le contrat est le document spécifiquement dévolu à la définition de toutes les contraintes données à la direction. La précision y est de rigueur. C'est l'existence même de ces règles qui représente la démocratie dans la vision américaine. Weber estimerait que ces personnes disent la liberté alors que, en fait, c'est la tyrannie.*

### **IV. 4. Le contrat et l'arbitraire**

« [...] For a freeman makes himself a servant to another, by selling him for a certain-time, the service he undertakes to do, in exchange for wages he is to receive : [...] it gives the master but a temporary power over him, and no greater than what is contained in the contract between them. But there is another sort of servants, which by a peculiar name we call slaves [...] who are subjected to the absolute dominion and arbitrary power of their masters. »<sup>j</sup>

---

<sup>i</sup> Cf. J. J. et S. Fucini, in *Working for the Japanese*, éd. The Free Press, New York, 1990

<sup>j</sup> Locke, *Two Treatises of Government*, tome II, § 163



A l'époque de Locke, les esclaves sont soumis à un pouvoir arbitraire. Comment rester libre ? Le contrat se constitue de règles établies. En tant que tel, sa fonction est de borner le pouvoir du supérieur.

Pour ma part, je ne pense pas que, au Japon, nous sommes plus dans l'arbitraire puisque le supérieur Japonais doit toujours prendre une décision avec ses pairs. De plus, le contrôle social est plus grand que celui que l'on rencontre aux Etats-Unis.

Quels sont les mérites des Américains dans l'utilisation de ce système ? A beaucoup d'égards, il peut être manipulé. Une étude portant sur le résultat du manager américain et la qualité de son action a révélé que malgré un bon résultat, l'action est médiocre.

Je vous donne deux exemples pour illustrer cette formule :

- Une compagnie de gérance d'avion doit résoudre une panne. Le réparateur de la compagnie en question se trouve dans une autre ville. Dans le mode d'organisation de la société, le transfert représente un certain montant. La panne est communiquée en fin d'après-midi et le travail risque de prendre plusieurs heures. Une nuit d'hôtel devra donc être prise en charge pour le dépanneur. Cependant, si le dépanneur est envoyé le lendemain, ce coût ne sera pas répercuté. L'agent est envoyé le lendemain. Le résultat global ? Immobilisation d'un avion (ce qui représente un coût certain) contre nuit d'hôtel. L'optimisation est constatable au niveau local mais pas au niveau global.
- Les personnes utilisent le système de manière perverse. Les managers sont capables de blanchir leurs résultats. Ils se déplacent d'une société à l'autre (dans une moyenne de 2 années) et laissent, derrière eux, les problèmes. Ils savent que s'ils partent, le blâme tombera sur quelqu'un d'autre.

#### **IV. 5. Liberty and property : an American view**

La citation suivante illustre le point de vue américain sur la liberté et la propriété : « A man has property of his opinions and the free communication of them, he has property in [...] the safety and liberty of his person. »<sup>k</sup>

Locke, quant à lui, formulerait la notion de liberté et de propriété en ces termes : « Man (...) hath by Nature a Power (...) to preserve his Property, that is, his Life, Liberty and Estate, against the Injuries and Attempts of other Men.» Et, plus loin : « By Property I must be understood here, as in other places, to mean that Property which Men have in their Persons as well as Goods. »<sup>l</sup>

#### **IV. 6. Une vision française et allemande de la liberté**

Alexis de Tocqueville, dans son livre *L'Ancien Régime et la Révolution*<sup>m</sup>, écrivait : « On aurait donc bien tort de croire que l'ancien régime fût un temps de servilité et de dépendance. Il y régnait beaucoup plus de liberté que de nos jours ; mais c'était une espèce de liberté irrégulière et intermittente [...] toujours liée à l'idée d'exception et de privilège, qui

<sup>k</sup> in *Constitutional Convention*, Madison, 1787

<sup>l</sup> in *Two treatises of Government* II, respectivement § 87 et §173

<sup>m</sup> éd. Gallimard, Paris, 1967





permettait presque autant de braver la loi que l'arbitraire, et n'allait jamais jusqu'à fournir à tous les citoyens les garanties les plus naturelles et les plus nécessaires [...]. Cette liberté dérégulée et malsaine préparait les Français à renverser le despotisme, elle les rendait moins propre qu'aucun autre peuple, peut-être, à fonder à sa place l'empire paisible des lois. »

Kant, dans son livre *Fondements de la Métaphysique des mœurs*<sup>n</sup>, établit la problématique en ces mots : « Il n'y a que la volonté concordante et unifiée de tous, pour autant que chacun pour tous et tous pour chacun décident la même chose, il n'y a par conséquent que la volonté du peuple universellement unifiée qui puisse être législatrice. » Puis : « Et l'on ne peut pas dire que l'Etat, l'homme dans l'Etat, ait sacrifié à une fin une partie de sa liberté extérieure innée, mais qu'il a complètement dépouillé la liberté sauvage et sans lois pour retrouver intacte dans une dépendance légitime, c'est-à-dire dans un état juridique, sa liberté en général, puisque cette dépendance émane de sa propre volonté législatrice. »

#### **IV. 7. Malentendus franco-américains : le sens de la fonction**

Voyons le cas dans une situation de jugement. Le patron français d'une société américaine vient de faire une évaluation et raconte ceci : « Je viens de faire une évaluation d'un ingénieur [...]. Un de mes points a été de dire à cet ingénieur que je reconnaissais qu'il avait fait un certain nombre de progrès. Mais il y avait d'autres points sur lesquels il n'avait pas travaillé et qui me paraissaient des points fondamentaux, en conséquence de quoi sa note avait baissé. La réponse a été d'un des employés a été la suivante : « Oui, je comprends bien, ça fait un an qu'on travaille ensemble, vous m'avez changé mes objectifs. Votre prédécesseur était très content parce que, ce que vous avez dit que je faisais bien, c'est ce que votre prédécesseur voulait que je fasse, mais ce que vous m'avez dit de faire bien en plus, personne ne me l'a dit. »<sup>o</sup>

La référence du patron français réside dans le devoir de dire les choses, de les formuler (« [...] quelques points paraissent fondamentaux [...] »). Il était choqué par la réaction des Américains. L'autre référence du patron se cristallise dans la question : a-t-il bien fait son métier ? L'insulte repose sur l'expression du contenu que devrait avoir un métier.

Cet esprit serait-il typique des Français ? Un homme politique comme Mitterrand se donne cette vision de sa fonction politique : « Mon mandat, c'est une noblesse [...], et je veux en être digne, de la manière que je déciderai. »<sup>p</sup> Nous pouvons aussi faire référence à l'édition d'un journal syndical. On y lit : « Enivrés par le cocktail de l'événement et leur puissance, les pilotes n'ont pas su résister à la tentation. Vivant entre eux, ils n'ont pas entendu les autres. Comme si les profs sabotaient les épreuves du bac, comme si les électriciens coupaient le courant, comme si les infirmières renvoyaient les malades. Comme si la noblesse d'un métier n'imposait pas à celui qui l'exerce un devoir social autant que professionnel. »<sup>q</sup>

Les références sont le métier et le mandat. Le devoir du métier est compris comme l'interface entre le résultat et l'action individuelle. L'interface équivaut aussi à la question de

<sup>n</sup> éd. Nathan, Paris, 1998

<sup>o</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, éd. Seuil, Paris, 1989

<sup>p</sup> in Conférence de presse, le 12 avril 1992

<sup>q</sup> in *Syndicalisme Hebdo CFDT*, 11 Juin 1998



savoir si ce que l'on fait est en accord ou pas avec la conception que l'on possède du métier. La vision est différente dans l'esprit américain car l'interface est composée des objectifs à atteindre. Pour marquer le contraste, remarquons que dans une contrée comme les Pays-Bas, c'est le compromis qui fait figure d'interface. Cette réalité est symbolisée par la formule : « Nous voulons obtenir un résultat ; nous faisons des compromis pour atteindre un résultat. »

## V. Débat

Intervention 14 : *Frédéric Lordon, dans son livre L'intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste<sup>r</sup>, énonce que nous sommes mus par notre intérêt à être nous-mêmes ou à perpétuer dans notre être (inspiré dans cela par la théorie de Spinoza). Estimez-vous que qu'il en va ainsi pour tout le monde mais différemment selon les cultures ?*

Philippe d'Iribarne : *Dans mon livre<sup>s</sup>, nous partons d'endroits différents. Ce que l'on cherche c'est la façon dont les personnes donnent du sens à des situations. Leurs visions sont-elles cohérentes, opposées, etc. ? Quand elles parlent de résultat, de quoi parlent-elles ? Grâce aux réponses à ces questions, nous sommes parvenus à cartographier des univers culturels différents. Nous sommes du côté du culturel plus que du côté de l'individuel. Du coup, nous n'avons pas accès à ce mouvement, propre à chacun, de perpétuation dans son être. Nous avons accès à une mise en forme et nous pouvons supposer que si la mise en forme est différente, l'intimité l'est aussi. Mais c'est n'est qu'une hypothèse.*

Intervention 15 : *Faudrait-il, selon vous, rassembler les cultures sur des points semblables ou les respecter tout en créant des ouvertures ?*

Philippe d'Iribarne. : *Ils faudrait éclairer les managers et les chefs d'entreprise sur le terrain sur lequel ils travaillent. Or, une simple charte générale est envoyée à toutes les filiales sans que les maisons-mère n'aient conscience de se qui se passe sur place. Les entreprises ne nous demandent pas seulement de décrypter ce qui se passe ailleurs mais, aussi, de développer un véritable intelligence des codes du pays en question. Je pense qu'il est possible de trouver une formulation de codes qui soient compréhensibles par la majorité et qui, en même temps, ne soient pas vides. Mais qui, dans les leaders français, veut assumer, dans certains pays, un leadership moral ?*

Intervention 16 : *Le but de l'entreprise n'est-il pas la part de marché ? Ce dont vous parlez n'est-ce pas une technique particulière pour atteindre ce but ?*

Philippe d'Iribarne : *Un minimum de profitabilité est une contrainte.*

Intervention 17 : *Une contrainte ou une finalité ?*

---

<sup>r</sup> éd. La Découverte, coll. Armillaire, Paris, 2006

<sup>s</sup> *Culture et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, en collaboration avec Alain Henry, Jean-Pierre Segal, Sylvie Chevrier et Tatjana Globokar, éd. Seuil, Paris, 1998.





Philippe d'Iribarne : *Là est la question. Dans mon entreprise, l'objectif premier est de faire des choses qui nous intéressent tout en ayant à l'esprit, une contrainte financière.*

Intervention 18 : *Est-ce transposable au leader de Toyota ou de Ford ?*

Philippe d'Iribarne : *Tout dépend du niveau dans lequel on se situe. Est-ce celui de la pratique consciente ou inconsciente ? du discours, etc. ? Leclerc<sup>t</sup> prétend que lorsqu'il était séminariste il a eu une vision, celle de réconcilier Dieu et la ménagère<sup>u</sup>.*

Intervention 19 : *De nombreuses actions sont menées en vue du profit mais aussi pour une question d'ego.*

Intervention 20 : *C'est aussi une forme de profit.*

Philippe d'Iribarne : *Faire une chose pour le profit – prenant le sens général d'intérêt – est une tautologie. Voyez la dispute entre Gucci et Arnaud Pinault (Groupe PPR) : elle est sortie de la logique du profit pour entrer dans celle des ego.*

Intervention 21 : *Les cultures sont conditionnées par un habillage, une forme. L'éthique est une forme d'habillage. Par ailleurs, les cultures conditionnent, elles-mêmes, ces représentations. La finalité de l'entreprise reste le bottom line. Mais il y a des évolutions. L'histoire des stakeholders est liée à la globalisation ainsi qu'à la capacité de l'entreprise à évaluer ses résultats. S'intéresser au client, que ce soit en terme de moteur ou d'être passif, peu importe, il fait partie des stakeholders. Quant à la problématique de l'ego, selon moi, c'est plutôt une question franco-française.*

Philippe d'Iribarne : *Je ne prétends pas tout expliquer à partir de la culture. Je me méfie du débat dont la recherche s'oriente vers la connaissance du facteur le plus important. Pour comprendre cela, sachez qu'en France, il y a eu un débat posant cette question : « Une femme capitaliste ressemble-t-elle plus à un homme capitaliste ou à une femme prolétaire ? » Cette question de l'évolution ne doit pas nous faire oublier le fait que, bien qu'il y ait une évolution conjointe de tout le monde, cela ne veut pas dire que nous deviendrons tous les mêmes ! Un autre exemple : la France, l'Allemagne et d'autres pays ont abandonné l'Ancien Régime. Mais, à des tas d'égards, ces pays sont restés fidèles à ce qu'ils étaient en tant qu'héritiers de l'Ancien Régime.*

Intervention 22 : *Le temps de réflexion est plus long chez les Japonais que chez nous. Pourtant, les résultats sont aussi bons d'un côté que de l'autre...*

Philippe d'Iribarne : *Pas toujours. Pour l'automobile, le modèle japonais est meilleur.*

Intervention 23 : *Les finalités sont semblables mais se font selon des modalités différentes.*

---

<sup>t</sup> Il est supposé que Philippe d'Iribarne parle, ici, de Leclerc père. Cependant, le fils (Michel-Edouard) aurait bien pu tenir, aussi, de tels propos puisqu'il a été séminariste.

<sup>u</sup> Cf. *Du bruit dans le Landerneau : Entretiens de Michel-Edouard Leclerc avec Yannick Le Bourdonnec*, éd. Albin Michel, Paris, 2004



Intervention 24 : *Je ne suis pas d'accord. Le modèle bismarckien, par exemple, voulait, d'abord, garantir un emploi pour tout le monde même si celui-ci pouvait ne pas être productif.*

Philippe d'Iribarne : *On peut définir le but de l'entreprise comme étant tout ce qui la concerne. On entre, ici, dans une "panculture" : ce par quoi l'entreprise est concerné évolue dans la culture et par la globalisation. En même temps, ce par quoi l'entreprise se sent concernée est différent d'un endroit à l'autre.*

Intervention 25 : *Diriez-vous que vous êtes pour une Constitution Européenne ?*

Philippe d'Iribarne : *Si par Constitution Européenne, on entend "mettre en commun les idées et le processus pour gérer le fait que l'on a des visions différentes" la vision, ici, est organisationnelle. Mais, pour moi, constitutionnaliser le marché est dangereux.*

Intervention 26 : *Pour vous, la Constitution Européenne n'est pas un projet ?*

Philippe d'Iribarne : *Si le grand projet consiste à établir de grands principes qui soient suffisamment abstraits, il n'y a pas de problème. Le problème survient quand on passe de l'abstrait à l'opérationnel.*

Intervention 27 : *Je voudrais poser une question de manager. Lorsqu'il y a une mauvaise interprétation des mots, quelque chose de l'ordre du diagnostic doit être fait. Quelle thérapeutique employer ? A quel niveau de l'entreprise ? Le problème avec le malentendu culturel c'est que l'on risque d'adopter une position défensive.*

Philippe d'Iribarne : *C'est une question d'interface entre la maison-mère et la filiale : une politique doit être enclenchée. Deux solutions sont possibles : envoyer un expatrié ou gérer les groupes d'une certaine manière. Dans le premier cas, il s'agit du rapport entre l'expatrié et les locaux. La réussite dépendra de la personnalité et de la capacité de compréhension de ce qui se passe du manager dépêché sur place. Le second cas, il s'agit de prendre la mesure du fait que les comités exécutifs des entreprises sont de plus en plus internationaux dans leur composition. Un bémol, toutefois, pour les groupes français qui sont incapables de faire comprendre à des non français la manière dont ils fonctionnent. Par exemple, pour ce qui est des réunions d'un comité, les Français en sortent contents tandis que leurs homologues le qualifient de perte de temps puisque, pour eux, la finalité est la prise de décisions précises. Pour les Français, il s'agit plutôt d'un bon brainstorming.*

Intervention 28 : *L'entreprise KBC, afin d'éviter ce genre de problèmes culturels, a une tactique. Les locaux sont sans interface tandis que le dirigeant est expatrié dans la maison-mère. Est-ce une tendance que vous constatez ?*

Philippe d'Iribarne : *Un groupe français avait fait cela en Angleterre et ils sont revenus à l'ancien système car ils se sont faits rouler dans la farine.*

Intervention 29 : *Le problème culturel a avoir avec la capacité d'imposer l'image du groupe et cela ne se fait pas en un jour.*



Intervention 30 : *Je voudrais en revenir à la dimension linguistique. L'hypothèse de départ que vous prenez est que tous les textes sont traduisibles. Pour moi, cela reste une question. Par exemple, le hongrois n'a pas de masculin / féminin et certaines langues slaves ont des verbes dits inaccomplis. Peut-on penser que le management peut surmonter un conflit qui, au fond, est indiscutable (puisque intraduisible) ?*

Philippe d'Iribarne : *Cela pose plusieurs questions. Le langage utilisé est révélateur des différences culturelles même lorsqu'il n'y a pas de problème de langue (grâce à l'anglais). Les différentes cultures font que les mêmes mots ont des résonances différentes. Par exemple, les Québécois comprennent autrement le mot "adjoind" par rapport aux Français.*

Intervention 31 : *Selon Lacan, l'un dit à l'autre ce qu'il ne sait pas à quelqu'un qui ne pas ce qu'il entend. C'est pourquoi nous continuons à parler ! Ce en quoi, aussi, le langage naturel ne peut être comparé à un système mathématique.*

Intervention 32 : *Ces difficultés culturelles sont aussi à l'œuvre au sein d'une société nationale. Les contradictions et les différences interculturelles sont reproduites à l'intérieur de chacun de nous et entre, par exemple, un patron et l'ouvrier.*

Intervention 33 : *Comment définir l'intégration culturelle ?*

Philippe d'Iribarne : *Par le partage des valeurs. Une culture est un ensemble de valeurs. L'enjeu ? A quoi va-t-on donner de l'importance (au client, à la base, etc.) ? Pour moi, la culture implique peu de valeurs. Ce qui importe, c'est la manière de les envisager. Les entreprises qui font de l'intégration culturelle vont assimiler des valeurs se réalisant différemment de par le monde. Là où cela se passe le mieux, c'est là où les personnes prêtent peu d'importance à ce qui est signifié par la maison-mère et traduisent ceci de la manière dont ils l'entendent au sein de leur propre culture.*

Intervention 34 : *Où placez-vous les personnes de religion musulmane sur votre échiquier ?*

Philippe d'Iribarne : *En fait, les allochtones naviguent entre plusieurs références (et adaptent leur comportement suivant celles-ci). Ceux qui arrivent à le faire habilement sont ceux qui compartimentent les sphères (société, famille, profession, etc.). Mais ces domaines symbolisent aussi l'aspect identitaire pour ceux qui se sentent mis de côté. Remarquez que l'intégration se déroule différemment selon les pays. En Angleterre, il est plus aisé de s'intégrer politiquement que socialement (différence entre la upper class et la working class). En France, il est difficile de s'intégrer politiquement car il n'y a pas, dans ce pays, de disjonction entre la politique et le social. Dès lors, les immigrés s'y intègrent mieux socialement.*

Intervention 35 : *L'utilitarisme est lié à la morale par les conséquences plus qu'à la morale par les convictions ?*

Philippe d'Iribarne : *Oui mais il y a aussi les notions de responsabilité et de comptes à rendre. Locke pense que la raison consiste à considérer que nous sommes la propriété de Dieu et que l'on a des devoirs envers Lui (d'où l'éviction de l'idée de suicide).*



Intervention 36 : *Est-ce pour cela que les Evangélistes, en particulier, trouvent normal de prier pour quelque chose, d'instrumentaliser la prière ?*

Philippe d'Iribarne : *Il est vrai que, selon notre manière de voir à nous, on ne va pas s'abaisser à prier pour avoir une voiture ! Dans la vision anglo-saxonne, l'intérêt pour le bien commun doit être, au final, celui de rendu à Dieu.*

Intervention 37 : *Quel est le lien avec la Parabole des talents ?*

Philippe d'Iribarne : *La différence est dans l'intérêt à court ou à long terme ; mais rallier le véritable intérêt réside dans les comptes à rendre à Dieu.*

Intervention 38 : *Dans l'éthique à la française (ou à l'italienne), le travail est vu dans les perspectives du beau et de la noblesse. L'abstraction conférée à ces concepts ne vient-elle pas du courant philosophique cartésien ? En outre, le concept de gratuité se loge dans la notion de "sprezzatura" du penseur Castiglione à savoir la désinvolture vis-à-vis de ce que l'on fait très bien dans son travail.*

Philippe d'Iribarne : *Il est clair que nous avons ce double héritable grec et romain. De plus, la France a beaucoup reçu de l'Italie pendant la Renaissance. Mais il y a aussi un effort entrepris au Moyen-âge afin de civiliser les personnes "d'en bas." Une des valeurs des chevaliers était de sauver gratuitement la vie des personnes. Dans la Cour des rois, il s'agissait plutôt de se battre en duel (ce qui est en contradiction avec la religion). Ces deux valeurs ont été, longtemps, incompatibles avec le travail. La civilisation a trouvé deux manières de réconcilier le travail (jugé prosaïque) avec les valeurs de la Cour : le faire pour la beauté du geste (avoir un beau problème et le résoudre avec une solution élégante) et veiller au client (c'est la magnanimité du "grand"). Comment une culture reste fidèle à ses principes et s'adapte au monde est une vraie question. La gestion est, immanquablement, influencée par cela. Par exemple, les Français diront que les Américains ne savent pas ce qu'est une automobile, d'autant plus qu'ils ne s'occupent pas du client.*

Intervention 39 : *Lafarge organise des groupes de réflexion où des philosophes sont invités à discuter. Quelle incidence sur la gestion cela a-t-il ?*

Philippe d'Iribarne : *Je ne saurais vous répondre. Les responsables ne parlent pas de ces groupes de réflexion. Les sujets qui sont abordés chez « Philosophie et Management » sont émergents. Il y a des cours et de nombreuses théories en marketing mais l'intérêt pour la culture est naissant. Ce que je veux dire, c'est que nous sommes encore loin d'une situation où l'on trouve une "démarche globale". Pour avancer dans ce domaine, il faut prendre en compte les questions très terre-à-terre car, en elles, se nichent les grandes conceptions concernant la justice, le bien, le résultat, etc.*