

PEUT-ON  
ACCLIMATER  
AUX ÉTATS-UNIS  
UNE VISION  
DU MANAGEMENT  
« À LA FRANÇAISE » ?

À propos du livre de Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly, *The Soul of the Corporation, How to Manage the Identity of Your Company*, Wharton School Publishing, Pearson Education, 2008. USA.

Il fallait bien un universitaire d'origine marocaine, et un *wasp* pure souche pour être fous au point de vouloir acclimater la conception idéaliste et quasi religieuse du management à la française dans ce monde de brutes qu'est, dit-on, le business américain. Quel Français aurait eu une telle audace ?

Le livre d'Hamid BOUCHIKHI et John KIMBERLY se présente comme une sorte de catéchisme à l'usage des CEO des entreprises américaines, pour les exhorter à bien vouloir considérer que ce qui compte n'est pas dans les comptes, autrement dit que la dimension financière n'est pas tout.

Selon nos auteurs, il convient d'accorder aussi une « âme » à cette entité métaphysique qu'est à leurs yeux l'entreprise (ou plus exactement, la « corporation », un faux-ami lorsque l'on passe de l'anglais au français, et qui renvoie à l'Ancien Régime, aux corporations de métier, au corporatisme des années trente et, en un mot, à cet « ordre social » fait de normes, d'obligations et de traditions que les tenants du libéralisme et les amoureux du marché ne cessent de vouloir mettre à bas, de ce côté de l'Atlantique, comme de l'autre).

*The soul of the corporation*, c'est du Péguy, du Xavier de Maistre, ou du Renan transformé en livre de management dans le style « *how to do it?* ». Si ce livre avait été écrit en français pour des Français, on pourrait y voir un anti-rapport Attali. En effet, loin de vouloir faire du marché l'alpha et

l'oméga, loin de vouloir rétablir partout la concurrence, il célèbre les traditions, les symboles, la dimension religieuse de l'être ensemble, l'idée de communauté – communauté de vie, communauté de pensée, communauté de destin –. Il affirme qu'il est dangereux d'aller contre les évidences – conscientes ou inconscientes – largement partagées par les membres de l'entreprise, les clients et les autres parties prenantes. Il postule que si les gens ne s'y retrouvent plus, si le mythe de l'entreprise considérée comme une personne collective cesse de fonctionner, alors la confiance fout le camp, tout comme ce fameux « sens commun » par lequel on tient pour évident ce que l'entreprise fait, peut faire et doit faire. Il s'en suit un état d'égaré tout à fait contre productif.

En France donc, ce livre apparaîtrait comme une mise en garde adressée aux partisans de la réforme et de la déréglementation ; comme une célébration des postiers, des instituteurs, des électriciens, des chauffeurs de taxi et autres conducteurs de métros défendant leur « identité » contre les méchants ultra-libéraux...

Cependant, dans le contexte américain pour lequel ce livre est écrit et où se trouve le public de ses lecteurs supposés, il vise à produire un tout autre effet. Vu de Wall Street, du MIT ou de Wharton, il s'agit de tempérer les excès de la rationalité maximisatrice ; de limer un peu les dents des étudiants de MBA, en leur enseignant que l'identité d'une entreprise est une ressource – sur laquelle il convient de faire fond pour développer des activités prospères –, et une force – avec laquelle il convient de composer, lorsque l'on a des velléités réformatrices trop rapides et trop brutales.

Pour bien comprendre l'éloge que font nos auteurs de la conservation et de la stabilité dans le temps d'entreprises considérées comme des institutions, on se reportera en particulier au chapitre 4, où l'on voit quatre leaders charismatiques talentueux, Carly Fiorina (Hewlett-

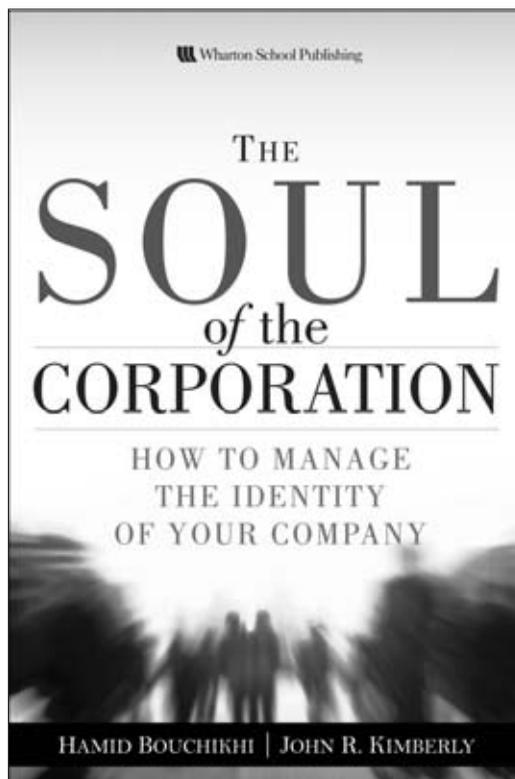
Packard), Jean-Marie Messier (Compagnie Générale des Eaux puis Vivendi), Thomas Middelhoff (Bertelsmann) et Philip Purcell (Morgan Stanley) se lancer dans des révolutions qui transgressent l'identité de l'entreprise qu'on leur a confiée. Au nom d'un raisonnement stratégique d'apparence rationnelle, ils perturbent l'identité, ce qui provoque bientôt leur rejet par un corps social plus tenace qu'eux.

Sans doute contraints par les règles du genre « Livre utile et bref pour top executives » Hamid Bouchikhi et John R. Kimberly ne citent quasiment que des articles de presse – leur source principale – et omettent toute référence à leurs collègues académiques. Ne serait-ce pas là un écart par rapport à leur « identité », écart qu'ils auraient évité en suivant à la lettre le conseil qu'ils donnent à leurs lecteurs, d'« être à la fois aisément reconnaissables en tant que membre d'une catégorie, et uniques parmi les pairs » (page 10 du chapitre 1) ? Aucune référence donc, ni à Alain ETCHEGOYEN, *Les Entreprises ont-elles une âme?* Paris, Julliard, 1990 ; ni à Renaud SAINSAULIEU, *L'Identité au travail, les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presse de la FNRS, 1977 ; ni à Maurice THÉVENET, *Audit de la Culture d'Entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1986 ; ou encore, plus récemment, à Jean-Claude THOENIG et C. WALDMAN, *The Marking Enterprise, Business Success and Societal Impact*, Londres, Palgrave, 2007, pour n'en citer que quelques-uns. Tous ces auteurs, dans leur genre et avec des mots différents (âme, communauté, identité, culture, marque), disent pourtant à peu près la même chose, et tendent à faire de l'entreprise une institution plutôt qu'une organisation. Dans le paysage intellectuel anglo-saxon, Niels BRUSONS, 2006,

*Mechanisms of Hope, Maintaining the Dream of the Rational Organization*, Copenhagen Business School Press; Eric ABRAHAMSON, 2004, *Change Without Pain*, Harvard Business School Press, participent aussi, me semble-t-il, du même mouvement « conservateur » en matière de stratégie, c'est-à-dire qu'ils cherchent à prolonger l'existence des grandes entreprises vieillissantes par des mesures conservatoires d'ordre symbolique, en évitant autant que possible les remèdes de cheval. Pour bien marquer les contours de ce courant, il eût été utile aussi, sans doute, de faire sa part à la controverse académique. On aurait pu rappeler que ce que nos auteurs nomment « identité de la firme », des auteurs comme R.P. RUMELT (« Inertia and transformation », *Strategic Management Society Conference*, 1994) l'appellent « inertie de la firme » : une tout autre interprétation ! On aurait pu rappeler que même en France, la conception holiste et idéaliste de l'entreprise comme « personne collective » est loin de faire l'unanimité. Certains chercheurs, dont je suis, pensent qu'une organisation n'est pas nécessairement et même rarement aussi une institution. Il y a des partisans acharnés de l'entreprise réseau (dite aussi entreprise transactionnelle) qui préfèrent déconnecter complètement l'identité de la marque de l'identité organisationnelle. Plus généralement, il existe des travaux qui doutent que l'entreprise ait des frontières stables et assignables. Du même coup, l'idée qu'elle puisse avoir une « identité » devient extrêmement fragile. Même dans de grandes entreprises intégrées comme Lafarge ou Renault, les instances auxquelles les personnes au travail s'identifient peuvent être extrêmement variables. Ainsi, l'ouvrier d'une cimenterie du groupe Lafarge au fin fond des États-Unis peut ne jamais s'identifier au groupe français Lafarge qui d'ailleurs ne lui en demande pas tant. Cet ouvrier

peut être productif et bien intégré en s'identifiant au groupe de copains de son atelier, ou à « son usine », une usine qui a changé plusieurs fois de propriétaires au cours de sa carrière, mais dont le chemin, les bâtiments et le personnel lui sont familiers.

En rappelant que ce qui n'a aucune frontière stable ne saurait avoir d'identité, n'aurait-on pas mis le doigt sur les vraies difficultés de



© Pearson education

l'exercice qui consiste à vouloir s'appuyer sur la forme symbolique stabilisée d'une « personne collective » pour faire des affaires, alors que les bonnes affaires se font bien plutôt en tirant parti des moments de déstabilisation ? N'est-ce pas lorsque la valeur d'une entreprise vacille au-delà de toute certitude que les CEO habiles obtiennent les plus gros salaires, ou prennent le contrôle des plus gros paquets d'actions ?

Ces objections n'enlèvent rien à l'intérêt du projet, et du livre. Elles en montrent au contraire l'importance et la difficulté. Comme l'écrivent les auteurs dans l'épilogue, (je traduis) : « *Le paradigme dominant dans le monde des affaires d'aujourd'hui*

*d'hui considère la firme comme un agent économique rationnel qui doit tirer avantage des opportunités quelles qu'elles soient et se débarrasser des activités non rentables. Cette vision met l'accent sur le calcul économique et l'ingénierie financière. Implicitement, ce paradigme suppose qu'une entreprise parfaitement rationnelle peut rompre avec son passé, effacer sa mémoire lorsqu'elle fait obstacle à sa capacité à créer de la valeur. Ce paradigme considère aussi les firmes comme des commodités qui peuvent et doivent être achetées et vendues, fusionnées ou éclatées selon le bon vouloir de leurs actionnaires. Cette vision, cependant, ignore le fait que les entreprises sont des organisations humaines dotées d'une identité stable. Cette vision échoue aussi à prendre en compte l'impact des questions d'identité, en particulier comme ressource pour surmonter les crises, pour innover et, plus généralement, pour surmonter la menace que représente la perte d'identité pour les individus, les organisations et les civilisations elles-mêmes. » (p. 191-192).*

Pourquoi pas ? Espérons avec les auteurs que l'envie d'une identité plus stable et socialement plus légitime se développera chez les MBA de la Wharton Business School, de Harvard ou de l'ESSEC pour tempérer la tyrannie du cash, et que, comme leurs prédécesseurs du XIX<sup>e</sup> siècle, ils se plairont à bâtir des institutions faites de marbre, de principes, de traditions et de relations humaines stabilisées, plutôt que de spéculer sur un quelconque produit dérivé, pour faire fortune – ou se ruiner – au plus vite. Le style néoclassique dont sont faites les façades des banques n'a-t-il pas en lui quelque chose d'indémorable et de propre à conforter le pari pascalien de nos auteurs : doter l'entreprise d'une âme, tout en affirmant que c'est le meilleur moyen pour elle de gagner de l'argent.

**Michel VILLETTE**