**Débat 3**

**Une entreprise peut-elle être emblématique d'un pays ?**

**Histoire, culture, psychologie, sociologie, emblématique d'une entreprise ?**
**Bertrand Jacquillat**
**Cercle des Economistes**

« Emblématique », qui a le caractère d'un emblème, selon Larousse, « allégorique ». « Emblème », toujours selon Larousse, est un objet concret destiné à symboliser une notion abstraite ou à représenter une collectivité, un métier, une personne, etc.

On voit bien dans ces définitions qu'une entreprise pourrait être emblématique d'un pays en étant la représentation concrète de quelque chose d'abstrait, ce quelque chose étant le pays. Nous sommes peu avancés, et bien moins avancés que si nous avions à discuter « Le coq est-il emblématique de la France, ou l'aigle est-il emblématique des États-Unis ou de l'Allemagne ? ». Selon la formulation du thème du débat, la notion d'entreprise serait donc plus réductrice que la notion de pays, plus simple à appréhender. Encore faut-il appréhender l'entreprise de telle sorte que les caractéristiques qui émanent de cette appréhension soient en relation plus ou moins biunivoque avec les caractères d'un pays.

Autrement dit, une entreprise peut-elle être représentative d'un pays, de son histoire, de sa culture, de son degré de développement économique, de ses façons de penser, de s'organiser, de travailler ? Réciproquement, un pays peut-il soutenir de manière privilégiée telle ou telle entreprise au prétexte qu'il la reconnaît comme faisant partie de son patrimoine, de son histoire, voire de la défense de ses intérêts vitaux ? De telle sorte qu'une question parallèle ou voisine serait « Une Entreprise a-t-elle une nationalité ? »

Cela posé, on peut répondre à la question selon plusieurs dimensions : historique, culturelle, psychologique, sociale voire organisationnelle.

**La dimension historique revêt au moins trois aspects :**
La question avait-elle le même sens par exemple au début du XX$^{e}$ siècle, autrement dit, la question avait-elle plus ou moins de sens à cette époque qu'aujourd'hui ? Est-ce que les entreprises américaines, françaises, etc. étaient plus emblématiques de leur pays respectif au début du XX$^{e}$ siècle qu'elles ne le sont aujourd'hui, ou l'inverse ?

Les entreprises sont-elles aujourd'hui emblématiques de leur pays, de par l'histoire de celui-ci ? Par exemple, est-ce qu'il y a aujourd'hui des entreprises françaises qui reflètent le passé colonial de la France et/ou qui sont le fer de lance de la diplomatie du pays (Total) ?

Les entreprises apparues il y a fort longtemps sont le résultat d'un certain chemin qu'elles ont parcouru avec le passage du temps (*path dependent*) et sont donc le reflet d'une spécialisation industrielle forgée autrefois (l'industrie automobile française avec des entreprises historiques comme Michelin, Renault, Peugeot, puis l'apparition de sous-traitants de taille mondiale comme Valeo, Faurecia, Plastic Omnium, résulte d'une position prépondérante établie il y a plus de 100 ans lorsqu'il y avait en France plusieurs dizaines de marques automobiles). Dans la plupart des grandes économies coexistent des entreprises anciennes avec de nouvelles entreprises déjà très importantes par la taille et la valeur, même si elles ne sont apparues qu'au tournant de ce siècle. Retournons la question : « Quelles sont les caractéristiques emblématiques d'un pays qui fait que perdurent les éléments essentiels de son tissu industriel, en même temps ( ?) qu'apparaissent de nouvelles

entreprises disruptives. Les deux types d'entreprises sont-elles pareillement emblématiques de leur pays ?

Malgré la mondialisation, les entreprises phares de l'économie américaine, les GAFA notamment apparues à la fin du siècle dernier, présentes partout avec une chaîne de valeur mondiale, sont bien considérées comme des entreprises américaines.

**Quant à la dimension culturelle,** Il y a des entreprises françaises de rang mondial qui sont le reflet de la culture française (L'Oreal, LVMH, Hermes, les sociétés de champagne,…). Rappelons le bel éloge émanant du New York Times au lendemain des attentats du 13 novembre :
« La France incarne tout ce que les fanatiques religieux haïssent : la jouissance de la vie ici-bas, d'une multitude de manières. Une tasse de café qui sent bon, accompagnée d'un croissant, un matin ; de belles femmes en robe courte souriant librement, dans la rue ; le droit de ne pas croire en Dieu, de ne pas s'inquiéter des calories, de flirter, de fumer, de faire l'amour hors mariage, de prendre des vacances, de lire n'importe quel livre, d'aller à l'école gratuitement, de jouer, de rire, de débattre, de se moquer des prélats, comme des hommes et des femmes politiques, de remettre les angoisses à plus tard ; après la mort. Aucun pays ne profite aussi bien de la vie sur terre que la France… »

Ce sont sur ces caractéristiques nationales que surfent des entreprises françaises emblématiques : L'Oreal, LVMH, Moet Hennessy, Hermes, Dior, Yves Saint Laurent… On pourrait même s'étonner de ne pas trouver de champions français d'envergure mondiale dans certains domaines du « Bon Vivre » (comme les chaînes de restauration rapide, même si l'on trouve des acteurs de niche français dans les domaines culinaire et gastronomique : Francis Holder et sa marque Paul, et le Groupe Pasquier dans les domaines de la boulangerie et de la viennoiserie industrielle, Bonduelle dans la conserverie, Lactalis et Fromagerie Bel dans les fromages et produits laitiers, et des acteurs de niche comme le Groupe Alain Ducasse, le Groupe Joël Rebuchon ou Paul Bocuse dans la restauration gastronomique. Bref, les entreprises d'un pays, ou certaines d'entre elles sont d'autant plus considérées comme emblématiques de ce pays qu'elles sont le vecteur productif de savoir-faire emblématiques de ce pays.

**La dimension sociale** a trait notamment aux politiques de gestion des ressources humaines dans les différentes phases du cycle économique. Par exemple, avec la baisse rapide et profonde des prix du pétrole et du gaz en 2015, les majors anglo-saxons ont massivement licencié à l'instar des banques anglo-saxonnes à la suite de la crise financière. À l'inverse, Total a sa façon de pratiquer les restructurations par laquelle personne ne doit être laissé sur le carreau : la réduction d'effectifs n'est pas une variable d'ajustement.

**La dimension organisationnelle** avec des structures d'entreprise éclatées (Schneider) ou décentralisées (Accenture). Ces entreprises sont-elles encore emblématiques d'un pays ?
Ainsi, la nouvelle organisation installée chez Schneider par Jean-Pascal Tricoire est à la fois ultramoderne – globale, décentralisée, proche des clients – et très complexe. La collaboration à distance est devenue la norme. Et l'exemple est venu d'en haut : les quinze membres de l'état-major, issus de six nationalités différentes, se sont ventilés sur trois pôles, en Asie, en Amérique du Nord et en Europe. Jean-Pascal Tricoire est installé à Hong Kong. Le COMEX se réunit physiquement 5 à 6 fois par an et la structure est éclatée : les activités informatiques et les réseaux intelligents sont pilotés depuis les États-Unis, la logistique et les ressources humaines depuis Hong Kong, les automatismes industriels depuis l'Allemagne, les activités chinoises depuis Pékin et les finances sont restées à Paris. Les opérations globales sont à Barcelone.

Autres exemples : General Electric, a récemment transféré le responsable des opérations internationales d'Atlanta à Hong Kong, les équipes de Gestion de trésorerie et de communication financière de Total sont désormais basées à Londres. En 2014, Chris Viehbacher, PDG d'alors de

Sanofi, a choisi de s'installer aux États-Unis pour piloter le groupe. Pierre Nanterme, PDG d'Accenture, considère que « le siège d'Accenture est l'endroit où se trouve le PDG. Il est successivement à Paris, New York, Dublin, Sao Paulo… » Le comité de direction d'Accenture comprend 20 membres de nationalités différentes rattachés physiquement à l'endroit où ils souhaitent résider et travailler. Des 300 000 personnes que compte la société, 150 000 se trouvent en Inde et près de 100 000 aux Philippines, pays où sont recrutés les talents qui représentent les forces vives de la société dans les cinq métiers de conseil que la société pratique. Avec ses sept laboratoires de recherche localisés dans des régions différentes du monde, et sa devise « *Think global, act local* », on peut se poser la question : « De quel pays l'entreprise Accenture est-elle emblématique ? » et « Sa culture d'entreprise ne se substitue-t-elle pas, dans certains cas complètement, à la nationalité ? » À partir de quand de tels démembrements de lieu d'établissement du siège social, de localisation des principaux moyens de R&D, de nationalité des dirigeants « dénationalisent » l'entreprise ?

**La dimension psychologique** a trait au caractère du peuple d'un pays et de ses élites. Par exemple, le goût du risque et la prise de risque sont des caractères qui différencient les peuples. Pour des raisons diverses (religion, droit des sociétés,…) les Américains sont considérés comme étant plus aventuriers, comme ayant davantage le goût du risque que d'autres peuples. C'est en tous les cas aux États-Unis que l'on trouve le plus grand vivier d'entreprises frontières (au sens du concept des « technologies frontières » de Philippe Aghion) : les GAFA, Uber, Air BnB, et beaucoup d'autres entreprises disruptives.

Plus globalement, on peut effectuer un *mapping,* même très réducteur, secteurs/pays : aux États-Unis les entreprises frontières du point de vue technologique ; en Allemagne, les entreprises manufacturières (automobiles, machines-outils) ; en France, les entreprises de luxe et de qualité de vie ; en Italie, les entreprises de la gastronomie et du luxe vestimentaire ; en Chine, les entreprises manufacturières de *low cost* ; en Suisse, les entreprises de précision telles que l'horlogerie et les entreprises bancaires ; en Inde, les entreprises informatiques ou leurs démembrements, aux Philippines, les démembrements d'entreprises de centres d'appels, etc.

Il convient de souligner que ces entreprises se sont construits un capital réputation et une certaine domination sur ces caractéristiques emblématiques. Convient-il alors de les protéger contre des prédateurs étrangers (exemple d'Accor, qui n'est pas une entreprise stratégique, mais que l'État essaie de protéger d'appétits capitalistiques chinois, parce que cette chaîne hôtelière reflète l'hospitalité et le savoir-recevoir français ; exemple aussi de Luka, leader mondial de la fabrication de robots, qui brille en haut du firmament industriel allemand, et qui est au cœur de la numérisation de la production future de biens d'équipements industriels, convoité par les Chinois) ? Mais on peut se poser la question de savoir dans quelle mesure la structure géographique de l'actionnariat d'une entreprise peut affecter ses caractéristiques emblématiques liées à son pays d'origine. Globalement, les sociétés du CAC 40 ont un actionnariat français minoritaire (38%, contre 26% américain et 36% autres). Il est cependant de fait que les dix plus grosses capitalisations boursières d'Euronext sont restées des entreprises très marquées par leur pays d'origine même si leur actionnariat est majoritairement non français: LVMH (51%), L'Oreal (64%), Orange (67%), Axa (72%), Total (82%), Sanofi (83%), Vinci (83%), Danone (85%), Airbus (85%), BNP Paribas (89%).

Évidemment, la question posée pour le débat appelle d'autres questions : la culture d'entreprise a-t-elle une nationalité ? Comment une entreprise comme L'Alliance Renault/Nissan peut-elle gérer deux cultures aussi différentes que France/Japon ? Dans le même ordre d'idée, une entreprise d'un pays dirigée par une personne d'une nationalité différente reste-t-elle emblématique de ce pays ? Avec la mondialisation, une entreprise, si elle veut devenir mondiale, doit-elle oublier les caractéristiques emblématiques de son pays d'origine ou, au contraire, les mettre en avant ?