

# CULTURE ET RELATIONS DE POUVOIR : UNE ANALYSE LONGITUDINALE DU GROUPE EADS

L'équilibre des rapports de force résiste-t-il aux fusions internationales ? La création d'EADS, en 2000, symbolisait l'entente économique parfaite entre la France et l'Allemagne : direction bicéphale, parité actionnariale et principe de symétrie scrupuleusement respectés, tout était pensé pour assurer la pérennité de ce modèle d'équilibre européen. Six ans après, on ne peut que constater un véritable cafouillage dans cette conception fusionnelle de l'Europe. Quelles forces centrifuges ont fait exploser ce bel ensemble ? L'équilibre des rapports de pouvoir n'a pas résisté aux valeurs de référence de chacun des deux peuples. Et la dispersion géographique n'a fait que renforcer les modes de pensée « nationaux ».

Par **Christoph BARMAYER**, Maître de Conférences, IECS Strasbourg, Université Robert Schuman – CESAG et **Ulrike MAYRHOFER**, Professeur des Universités, Faculté des Affaires Internationales, Université du Havre et Professeur affiliée, Groupe ESC Rouen

Cette recherche porte sur l'équilibre des rapports de pouvoir dans les relations interorganisationnelles. Le champ d'investigation choisi par les auteurs est celui des fusions internationales. L'objectif est de comprendre l'évolution des rapports de force dans des opérations associant des acteurs de nationalité différente. La démarche utilisée est de type interprétatif. L'étude – empirique – est fondée sur une analyse approfondie de l'évolution des rapports de pouvoir au sein du groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), issu de la fusion de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA. Six ans après sa création, le groupe vit une crise sans précédent : retards de livraison et changement de l'équipe de direction. À travers l'analyse du processus de fusion et de la

coopération internationale au sein d'EADS, nous chercherons à faire apparaître que les rapports de pouvoir dépendent non seulement des éléments contextuels ou des stratégies individuelles des acteurs, mais aussi des facteurs culturels. À trop négliger cette approche, on risque de rendre peu efficaces bien des tentatives de compréhension réciproque et de coopération.

Les rapports de pouvoir jouent un rôle déterminant dans les relations interorganisationnelles, notamment lorsque celles-ci sont formalisées par des accords s'inscrivant dans la durée. Ainsi, dans les opérations de rapprochement (alliances, coopératives, fusions-acquisitions), des acteurs indépendants mettent en commun tout (ou partie) de leurs ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002 ; MAYRHOFER, 2001]. La réussite

de ces accords interentreprises est souvent conditionnée par un certain équilibre entre les parties associées [EGG, 2000]. Or, les rapports de pouvoir caractérisant la mise en place d'une opération de rapprochement sont susceptibles d'évoluer au fil du temps : des relations relativement équilibrées peuvent évoluer vers des relations fortement déséquilibrées (dans lesquelles l'un des acteurs exerce un pouvoir prédominant).

Depuis le début des années 1980, les opérations de fusion-acquisition se sont considérablement développées à l'échelle européenne et mondiale [BUCKLEY et GHAURI, 2002; MAYRHOFER, 2005; MUCCHIELLI et KOHLER, 2000; URBAN, 1999]. La période récente est marquée par plusieurs opérations transfrontalières de grande envergure, telles qu'EADS, Sanofi-Aventis (la société Aventis étant issue de la fusion de la société française Rhône-Poulenc et de la société allemande Hoechst), Alcatel-Lucent et Mittal-Arcelor. Ces opérations se caractérisent par des rapports de force qui s'avèrent plus ou moins équilibrés.

Deux questions se posent dans le cas d'EADS : est-ce qu'on peut y observer un déséquilibre des rapports de pouvoir dès sa création, en 2000 ? Comment peut-on analyser les événements intra-organisationnels et les comportements divergents entre acteurs français et allemands ?

Les données empiriques récoltées proviennent essentiellement de sources secondaires (rapports annuels d'activité des sociétés Aérospatiale-Matra, DASA, CASA et EADS, documents internes d'EADS, revue de presse), complétées par des entretiens avec des responsables d'EADS. La première partie de l'article examinera la répartition du pouvoir suite au regroupement des sociétés Aérospatiale-Matra, DASA et CASA, la deuxième partie sera consacrée à l'évolution des rapports de pouvoir depuis la création du groupe EADS et consécutifs aux changements provoqués par les difficultés logistiques de la livraison de l'A 380 en 2006. La troisième partie, enfin, présentera une analyse prenant en considération des facteurs contextuels, individuels et culturels susceptibles d'aider à mieux comprendre la situation actuelle.

## LA FUSION EADS : « MERGER OF EQUALS » ?

Toute fusion-acquisition constitue une opération puissante, tant sur le plan capitalistique que sur le plan opérationnel et organisationnel. Ainsi, ce sont les acteurs de l'opération qui doivent déterminer la répartition des parts de capital attribuées aux anciens actionnaires. Sur le plan opérationnel, la coordination et la localisation des activités sont souvent guidées par la recherche des meilleures synergies. Sur le plan organisationnel, la distribution des responsabilités et des fonctions se révèle d'une importance capitale, car elle détermine les relations de pouvoir et d'influence

[FELDMAN et SPRATT, 2000; HABECK *et al.*, 2001; MARION, 2000].

La réussite d'une fusion-acquisition est généralement fondée sur l'existence d'un projet de développement commun et dépend d'un certain équilibre dans les rapports de pouvoir. Il est important que les parties prenantes comprennent les avantages associés au regroupement et qu'elles s'efforcent d'atteindre ensemble les objectifs fixés [GUTH, 1998; MAYRHOFER, 2001]. Quand tel n'est pas le cas, des rapports de force déséquilibrés peuvent conduire à l'échec de l'opération menée. On constate, par ailleurs, que la question des rapports de pouvoir est plus sensible dans un contexte multiculturel que dans un contexte monoculturel [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002].

Après une présentation générale des différents partenaires d'EADS, nous allons nous intéresser aux rapports de pouvoir qui ont marqué sa mise en place.

### Présentation des entités associées

Le groupe EADS regroupe les activités de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA et de la société espagnole CASA – chaque société détenant une position de leader sur son marché domestique. L'entrée en Bourse du nouvel ensemble s'effectue en juillet 2000. Sa préparation a été particulièrement difficile, notamment en raison des caractéristiques des trois sociétés cofondatrices. Le groupe français Aérospatiale-Matra a été formé en 1999, suite à la fusion de la société d'État Aérospatiale avec la société privée Matra. L'État français était actionnaire – à hauteur de 48 % – du nouvel ensemble qui, en 1999, réalisait un chiffre d'affaires de 12,9 milliards d'euros, avec un effectif de 52 387 salariés. Le groupe allemand DASA était issu du regroupement des sociétés allemandes Dornier, Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB), MTU München et Telefunken Systemtechnik (TST), intervenu en 1989. En 1997, les activités de Siemens Sicherungstechnik y étaient également intégrées. En 1999, le chiffre d'affaires de DASA s'élevait à 9,2 milliards d'euros et la société employait 46 107 salariés. Construcciones Aeronauticas (CASA) était une société détenue par l'État espagnol. En 1999, son chiffre d'affaires était de 1,2 milliard d'euros et son effectif de 7 430 salariés.

Par sa structure organisationnelle et sa répartition des pouvoirs de prise de décision dans plusieurs pays, l'organisation du groupe EADS peut être qualifiée de « pluraliste ». Selon DENIS *et al.* [2004], les organisations pluralistes sont exposées à trois dangers récurrents, qui peuvent contribuer à une sédimentation : une « paralysie collective », un « consensus inflationniste » et une « dilution des initiatives ». Ainsi, la distribution et la centralisation du pouvoir constituent des facteurs importants pour les décisions stratégiques et leur mise en œuvre au sein de l'organisation. Une

forte manifestation et une répartition équilibrée du pouvoir peuvent aider l'organisation à ne pas être exposée à ces dangers, comme nous pourrions l'observer lors de la création du groupe EADS. En même temps, la complexité de l'environnement et la répartition géographique des activités dans plusieurs pays exigent une décentralisation des processus stratégiques pour permettre au groupe de rester compétitif et de pouvoir répondre aux menaces de la concurrence [TORSET, 2004].

Dans le cadre de la création du groupe EADS, les acteurs impliqués ont prêté une attention particulière à l'équilibre des forces entre les entités associées. La confiance a joué un rôle prépondérant dans la création de la nouvelle société. « Pour travailler ensemble, il faut se faire confiance et pour se faire confiance, il faut se comprendre » commente Philippe Camus, l'ancien Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra, au cours de ses rencontres avec Rainer Hertrich, l'ancien Président du Directoire de Daimler Chrysler Aerospace (DASA), filiale du groupe DaimlerChrysler.



© Erich Lessing/MAGNUM PHOTOS

Les rapports de pouvoir lors de la création du nouveau groupe

Compte tenu du poids respectif des sociétés Aérospatiale-Matra et Dasa, la fusion a essentiellement été construite à partir d'un axe franco-allemand. Elle était fondée sur une parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, qui peut être expliquée par l'influence des pouvoirs publics dans ce secteur d'activité, et plus spécifiquement dans les domaines de la défense et de l'aéronautique. Dans ces secteurs, les intérêts nationaux jouent un rôle décisif. L'historique des entreprises associées, la forte implication de l'État ainsi que le poids des politiques européennes, nationales et même régionales ont exercé une influence prépondérante sur la structure organisationnelle du groupe EADS. Pour respecter la parité franco-allemande du capital, le groupe EADS a adopté le principe de symétrie au niveau de l'équipe managériale. Cette symétrie s'est traduite par la nomination de deux présidents exé-

cutifs : le Français Philippe Camus (l'ancien Président du Directoire d'Aérospatiale-Matra) et l'Allemand Rainer Hertrich (l'ancien Président du Directoire de DaimlerChrysler Aerospace, DASA). La nouvelle société est dotée d'un siège unique qui se trouve à Schipol aux Pays-Bas, mais qui est réparti sur deux sites : la stratégie et le marketing (dirigés par des Français) sont localisés à Paris, la finance et la communication (dirigées par des Allemands) à Munich. Afin d'éviter des doublons au sein du groupe, chaque fonction et chaque division opérationnelle est pilotée par un seul responsable. Le respect de l'équilibre des nationalités et des compétences a entraîné des mouvements de personnel relativement importants.

Il paraît intéressant d'analyser les organigrammes divisionnaire et fonctionnel d'EADS sous l'angle de l'équilibre de la distribution du pouvoir. Dans la gestion quotidienne de la société, les deux Présidents Exécutifs sont assistés par un Comité Exécutif constitué des directeurs des divisions opérationnelles et des directeurs des trois principales directions fonctionnelles de la société. Le Comité Exécutif se compose de onze membres (cf. tableau 1).

Il convient de remarquer qu'en 2000, les divisions opérationnelles Airbus et Espace étaient dirigées par des Français, les divisions

Philippe CAMUS (F) :	Président Exécutif
Rainer HERTRICH (D) :	Président Exécutif
Axel ARENDT (D) :	Directeur Financier
François AUQUE (F) :	Division Espace
Thomas ENDERS (D) :	Division Systèmes civils et de défense
Francisco FERNANDEZ (E) :	Division Avions de transport militaire
Noël FORGEARD (F) :	Président d'Airbus
Jean-Louis GERGORIN (F) :	Coordination stratégique
Jean-Paul GUT (F) :	Marketing
Gustav HUMBERT (D) :	Directeur Opérations Airbus
Dietrich RUSSELL (D) :	Division Aéronautique

Tableau 1 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2000

Division	Airbus	Avions de transport militaire	Aéronautique	Espace	Systèmes civils et de défense
Direction	Noël Forgeard (F)	Francisco Fernandez (E)	Dietrich Russel (D)	François Auque (F)	Thomas Enders (D)
% chiffre d'affaires	64 %	2 %	16 %	8 %	10 %

**Tableau 2 : Importance relative des divisions opérationnelles d'EADS en 2000**

Aéronautique et Systèmes civils et de défense étaient pilotées par des Allemands et la division Avions de transport militaire était confiée à un Espagnol. À première vue, le pouvoir semble avoir été distribué de façon égalitaire entre Français, Allemands et Espagnols. Le tableau présenté suggère une certaine cohérence, mais, dans la réalité, les Présidents Exécutifs et les membres du Directoire étaient géographiquement dispersés dans leur pays et leur entreprise d'origine. Cette dispersion géographique était susceptible de renforcer le mode de pensée « national », au détriment de l'émergence d'un mode de pensée « transnational ». En revanche, les projets fédérateurs mis en place par la direction des ressources humaines ont facilité les échanges entre les niveaux hiérarchiques intermédiaires.

La réalisation de la fusion a entraîné une réorganisation des filiales, divisions et alliances des trois sociétés autour de cinq pôles d'activités ou divisions opérationnelles : (1) Airbus, (2) Aéronautique, (3) Systèmes civils et de défense, (4) Espace et (5) Avions de transport militaire. Le tableau 2 indique l'importance des différentes divisions opérationnelles d'EADS en 2000. D'un point de vue stratégique, la division Airbus, qui réalisait 64 % du chiffre d'affaires du groupe et qui dégagait le plus grand bénéfice de toutes les divisions opérationnelles, paraissait la plus importante. Dans cette optique, il convient de souligner qu'Airbus était dirigé par un Français, Noël Forgeard.

De droit néerlandais, le groupe EADS a opté pour une structure unique, le Conseil d'Administration, réunissant des membres exécutifs et non exécutifs. Ce Conseil, qui est responsable des affaires de la société, constitue l'organe de décision le plus important après l'Assemblée des actionnaires. Le Conseil d'Administration se compose de onze membres, désignés et révocables par l'Assemblée des actionnaires. Il comprend un nombre égal d'administrateurs proposés respectivement par DaimlerChrysler et Sogepa (Lagardère, avec des institutions financières françaises, et Sogepa, société holding d'État française), un administrateur proposé par SEPI (société holding d'État espagnole) et deux administrateurs indépendants. Le tableau 3 indique la composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2000.

Parmi ses membres, le Conseil d'Administration a constitué deux comités permanents, l'un chargé des

missions d'audit (Comité d'audit), l'autre de la gestion des ressources humaines (Comité du personnel). L'analyse effectuée révèle que la création du groupe EADS avait été fondée sur le principe de symétrie. Cette symétrie s'est traduite par la parité actionnaire

Manfred BISCHOFF (D) :	Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG Président du Conseil d'Administration d'EADS
Jean-Luc LAGARDÈRE (F) :	Gérant commandité de Lagardère SCA Président du Conseil d'Administration d'EADS
Philippe CAMUS (F) :	Président Exécutif d'EADS
Rainer HERTRICH (D) :	Président Exécutif d'EADS
Axel ARENDT (D) :	Directeur Financier d'EADS
Eckhard CORDES (D) :	Membre du Directoire de DaimlerChrysler AG
Pedro FERRERAS (E) :	Président de SEPI (société holding d'État espagnol)
Noël Forgeard (F) :	Président d'Airbus
Jean-René FOURTOU (F) :	Vice-Président d'Aventis
Louis GALLOIS (F) :	Président de la SNCF
Michael ROGOWSKI (D) :	Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voith AG

**Tableau 3 : Composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2000**

riale entre la France et l'Allemagne, la nomination de deux Présidents Exécutifs et la composition du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration, comprenant un nombre égal de représentants français et allemands. On peut néanmoins constater un certain déséquilibre au niveau opérationnel, la division Airbus étant dirigée par un Français. Il devient tentant d'examiner comment les rapports de pouvoir ont évolué dans les années qui ont suivi la création du groupe EADS. À cette fin, nous allons examiner la répartition du pouvoir en 2005 – une année marquée par plusieurs tentatives de remise en cause des modes de fonctionnement initialement décidés.

## L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE POUVOIR AU SEIN DU GROUPE EADS

La parité actionnariale entre la France et l'Allemagne, décidée lors de la création du groupe EADS, semble maintenue : en 2005, l'actionnaire français, la Sogade (dont 50 % du capital sont détenus par le groupe Lagardère et 50 % par l'État français) et l'actionnaire allemand, la DASA (qui fait partie de DaimlerChrysler), détiennent respectivement 30,28 % du capital du groupe EADS ; 5,54 % sont détenus par l'État espagnol et 33,9 % sont flottants. Malgré l'équilibre au niveau de la répartition du capital, des remises en cause se dessinent concernant les rapports de pouvoir au sein du groupe EADS.

### Vers un déséquilibre des rapports de pouvoir ?

Au début de l'année 2005, Noël Forgeard (58 ans), puissant président d'Airbus et proche du Président de la République française, Jacques Chirac, annonce son intention de vouloir remplacer le Président d'EADS, Philippe Camus. Suite à cette annonce, qui a beaucoup étonné les collaborateurs du groupe EADS et les médias, et suite à de nombreuses négociations, Philippe Camus doit se retirer de son poste. Noël Forgeard propose également d'abandonner le système binational de direction et de passer à un système de direction unique – à la française. Les dirigeants et les hommes politiques allemands sont alarmés par cette suggestion de prise de pouvoir unilatérale : pour les Allemands, le risque de perdre l'influence sur la stratégie de ce beau projet européen semble important. Le ministre allemand de l'Économie, Wolfgang Clement, s'exprime : « Merci à Noël Forgeard de nous avoir réveillés ». La crainte des responsables allemands de perdre de l'influence semble justifiée.

En effet, quelques mois avant, le groupe pharmaceutique français Sanofi avait repris le groupe pharmaceutique franco-allemand Aventis. Comme ARTE et EADS, Aventis a toujours été un symbole de la complémentarité interculturelle franco-allemande et de l'équilibre du modèle européen [BOISSIN, GUIEU et WIRTZ, 2001]. Suite à cette prise de contrôle, la partie allemande de Sanofi-Aventis, issue du géant allemand de la chimie Hoechst, a été réduite à un site de production de quelques milliers de salariés. Après cette expérience, les actionnaires allemands d'EADS, représentés par des dirigeants de DaimlerChrysler (comme Jürgen Schrempp et Manfred Bischoff), s'opposent au projet de Noël Forgeard. De longues négociations s'ensuivent. Les Français finissent par accepter l'idée de maintenir une co-présidence franco-allemande et Thomas Enders (46 ans) remplace son homologue allemand, Rainer Hertrich, devenant ainsi co-président d'EADS aux côtés de Noël Forgeard.

### • *Le poids de Noël Forgeard*

Toutefois, Noël Forgeard continue d'essayer d'augmenter le poids de la France au sein du groupe : il tente de renforcer la direction opérationnelle en voulant cumuler les fonctions de co-président d'EADS et d'Airbus et en proposant, le cas échéant, la nomination de son homologue français, Gérard Blanc, à la tête d'Airbus. Dans le passé, le patron d'Airbus avait déjà bénéficié d'une dérogation pour pouvoir siéger également au Comité Exécutif d'EADS. Cette fois-ci, les Allemands s'opposent au cumul des deux présidences par Noël Forgeard.

Après de longues discussions entre les actionnaires et les responsables français et allemands (discussions interrompues durant quelques semaines pour ne pas influencer de façon négative le référendum français sur la Constitution européenne), c'est l'Allemand Gustav Humbert qui devient le nouveau président d'Airbus (fin juin 2005). Gustav Humbert (53 ans), ingénieur, a acquis une compétence professionnelle durant vingt-cinq ans dans le secteur aéronautique. Débutant sa carrière à la DASA, il a déjà été vice-président d'Airbus à Toulouse, aux côtés de Noël Forgeard. Pour la première fois, l'avionneur européen est dirigé par un Allemand. Cette concession française est contrebalancée par la tutelle hiérarchique de Noël Forgeard, qui obtient également la présidence du conseil des actionnaires d'Airbus.

Pour respecter le principe de symétrie, le groupe EADS continue d'être dirigé par deux Présidents Exécutifs : le Français Noël Forgeard et l'Allemand Thomas Enders. Les deux Présidents Exécutifs, nommés pour un mandat de cinq ans, sont assistés par le

Noël FORGEARD (F) :	Président Exécutif
Thomas ENDERS (D) :	Président Exécutif
Jean-Paul GUT (F) :	Directeur Général Délégué (Marketing, International et Stratégie)
Hans Peter RING (D) :	Directeur Général Délégué (Finances)
François AUQUE (F) :	Division Espace
Fabrice BRÉGIER (F) :	Division Hélicoptères
Ralph CROSBY (USA) :	Amérique du Nord
Francisco FERNANDEZ (E) :	Division Avions de transport militaire
Gustav HUMBERT (D) :	Airbus
Jussi ITÄVUORI (Fin) :	Ressources Humaines
Stefan ZOLLER (D) :	Division Systèmes de défense et de sécurité

**Tableau 4 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2005**

Division	Airbus	Avions de transport militaire	Hélicoptères	Espace	Systèmes de défense et de sécurité
Direction	Gustav Humbert (D)	Francisco Fernandez (E)	Fabrice Brégier (F)	François Auque (F)	Stefan Zoller (D)
% chiffre d'affaires	60 %	4 %	12 %	8 %	16 %

Tableau 5 : Importance relative des divisions opérationnelles d'EADS en 2005

Comité Exécutif qui comprend les directeurs des divisions opérationnelles, les directeurs des principales directions fonctionnelles et le directeur de la filiale nord-américaine d'EADS (cf. tableau 4). La composition du Comité Exécutif reflète la parité actionnariale entre la France et l'Allemagne: on peut observer la présence de quatre Français et de quatre Allemands (au lieu de cinq Français et cinq Allemands en 2000). Comme lors de la création d'EADS, un Espagnol (qui représente CASA) siège également au Comité Exécutif. Il semble intéressant de noter que le Comité Exécutif comporte désormais également un Américain et un Finlandais. Ce changement traduit-il l'ouverture grandissante du groupe et l'évolution d'une entreprise franco-allemande vers une entreprise transnationale?

• *Un Allemand à la tête d'Airbus*

Au niveau de la direction des divisions opérationnelles, le principe de symétrie est également maintenu (cf. tableau 5). Toutefois, plusieurs divisions changent de direction. Ainsi, l'Allemand Gustav Humbert remplace Noël Forgeard à la direction d'Airbus. De même, le Français Fabrice Brégier remplace l'Allemand Dietrich Russel à la tête de la division Hélicoptères (ancienne division Aéronautique). L'Allemand Stefan Zoller est nommé à la direction de la division Systèmes de défense et de sécurité. Compte tenu du poids prépondérant de la division Airbus (60 % du chiffre d'affaires réalisé), il convient de souligner que le pouvoir opérationnel, auparavant contrôlé par les Français, s'est déplacé au profit des Allemands.

Le principe de symétrie est aussi respecté au niveau du Conseil d'Administration, qui se compose de cinq Français, de cinq Allemands et d'un Espagnol (cf. tableau 6). Par rapport au Conseil d'Administration élu en 2000, il convient de noter plusieurs changements. Noël Forgeard et Thomas Enders, les nouveaux Présidents Exécutifs d'EADS, remplacent Philippe Camus et Rainer Hertrich. Le nouveau directeur général délégué « Finances » d'EADS, Hans Peter Ring, remplace l'ancien directeur financier d'EADS, Axel Arendt. Le nouveau directeur général délégué « Marketing, International et Stratégie » d'EADS, Jean-Paul Gut, prend la place de l'ancien Président d'Airbus. Contrairement à son prédécesseur, le nouveau Président d'Airbus, Gustav Humbert,

ne siège pas au Conseil d'Administration d'EADS. Ce choix pourrait s'expliquer par la volonté de respecter l'équilibre des pouvoirs nationaux. Rüdiger Gruber représente le groupe DaimlerChrysler à la place de Eckhard Cordes. François David, Président de la Coface, remplace Jean-René Fourtou, l'ancien Vice-Président d'Aventis. Enfin, Juan Manuel Eguiagaray Ucelay, un enseignant-chercheur, remplace Pedro Ferreras, Président d'une société holding de l'État espagnol.

Manfred BISCHOFF (D) :	Responsable de DaimlerChrysler pour la branche aérospatiale Président du Conseil d'Administration d'EADS
Arnaud LAGARDÈRE (F) :	Gérant et associé commandité de Lagardère Président du Conseil d'Administration d'EADS
Noël FORGEARD (F) :	Président Exécutif d'EADS
Thomas ENDERS (D) :	Président Exécutif d'EADS
Hans Peter RING (D) :	Directeur Général Délégué "Finances"
Jean-Paul GUT (F) :	Directeur Général Délégué "Marketing, International et Stratégie"
Rüdiger GRUBE (D) :	Membre du Management de DaimlerChrysler
Louis GALLOIS (F) :	Président de la SNCF
François DAVID (F) :	Président de la Coface
Michael ROGOWSKI (D) :	Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voith AG
Juan M. EGUIAGARAY UCELAY (E) :	Maître de conférences de l'Université Carlos III de Madrid

Tableau 6 : Composition du Conseil d'administration d'EADS en 2005

Pour surveiller l'équilibre des pouvoirs, le principe de « reporting croisé » a été imposé par les Allemands: un dirigeant français d'une filiale d'EADS doit rendre

compte hiérarchiquement au Président Exécutif allemand ; de même, les activités d'un dirigeant allemand d'une filiale d'EADS sont supervisées par le Président Exécutif français. Ce système bicéphale est destiné à améliorer la communication au sein du groupe et à faciliter la prise de décision. Il est fondé sur le concept allemand de co-gestion managériale (*Mitbestimmung*). L'Espagne est représentée par une seule personne.

• *Les retards de l'A 380*

Les retards techniques dans la fabrication de l'A 380, dus à la mise en place trop tardive des câblages électriques et liés à la dispersion des centres de production dans plusieurs pays, sont annoncés en juin 2006. Cumulés à des luttes de pouvoir internes, ils provoquent une crise sans précédent au sein du groupe EADS. Les pertes subies, en raison des retards de livraison de l'A 380, ont ébréché la confiance dans la maîtrise technologique du groupe, ce qui s'est traduit par une chute de 30 % de la valeur de l'action. Quelques semaines avant cette chute, plusieurs cadres dirigeants, dont Noël Forgeard, avaient vendu des quantités importantes de stock-options, remettant en cause leur crédibilité. Cette crise reflète la complexité organisationnelle d'EADS et l'instabilité de la répartition du pouvoir, instabilité accentuée par des perceptions du pouvoir différentes et par la coexistence, dans le groupe, d'intérêts publics et privés.

Après cette analyse de l'évolution des rapports de pouvoir, il paraît nécessaire de présenter la situation

Louis GALLOIS (F) :	Président Exécutif d'EADS et d'Airbus
Thomas ENDERS (D) :	Président Exécutif EADS
Fabrice BRÉGIER (F) :	Directeur général délégué d'Airbus
Jean-Paul GUT (F) :	Directeur Général Délégué (Marketing, International et Stratégie)
Hans Peter RING (D) :	Directeur Général Délégué (Finances)
François AUQUE (F) :	Division Espace
Jean BOTTI (F) :	Directeur de la Technologie
Lutz BERTLING (D) :	Division Hélicoptères
Ralph CROSBY (EU) :	Amérique du Nord
Francisco FERNANDEZ (E) :	Division Avions de transport militaire
Jussi ITÄVUORI (Fin) :	Ressources Humaines
Stefan ZOLLER (D) :	Division Systèmes de défense et de sécurité

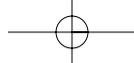
**Tableau 7 : Composition du Comité Exécutif d'EADS en 2006**

actuelle en termes d'occupation des postes influents dans le système de gouvernance d'EADS. La composition du Comité Exécutif a beaucoup changé après le départ de Noël Forgeard, qui a dû démissionner de sa fonction de co-président du groupe EADS pour céder sa place à Louis Gallois, auparavant Président de la SNCF (*cf.* tableau 7). Pour regagner la confiance des actionnaires et du public, Gustav Humbert, Président allemand d'Airbus depuis seulement un an, a également annoncé son départ, laissant sa place au Français Fabrice Brégier, qui a été directeur de la division Eurocopter. La division Eurocopter est dirigée par un Allemand, Lutz Bertling, ancien responsable d'Eurocopter en Allemagne. Le Comité Exécutif, qui comptait onze membres en 2005, se compose de douze personnes en 2006 : le Français Jean Botti rejoint le Comité Exécutif pour occuper le poste de directeur technologique. Il convient de souligner que Louis Gallois cumule deux postes de direction : celui de Président Exécutif d'EADS et celui de Président d'Airbus (pour lequel il est assisté par Fabrice Brégier).

La composition du Conseil d'Administration a peu changé, mais elle semble contrebalancer les changements en faveur des dirigeants français dans le Comité Exécutif (*cf.* tableau 8) : Louis Gallois, déjà présent dans le Conseil d'administration en 2005, a remplacé Noël

Manfred BISCHOFF (D) :	Responsable de DaimlerChrysler pour la branche aérospatiale Président du Conseil d'Administration d'EADS
Arnaud LAGARDÈRE (F) :	Gérant et associé commandité de Lagardère Président du Conseil d'Administration d'EADS
Louis GALLOIS (F) :	Président Exécutif d'EADS
Thomas ENDERS (D) :	Président Exécutif d'EADS
Hans Peter RING (D) :	Directeur Général Délégué "Finances"
Jean-Paul GUT (F) :	Directeur Général Délégué "Marketing, International et Stratégie "
Rüdiger GRUBE (D) :	Membre du Management de DaimlerChrysler
François DAVID (F) :	Président de la Coface
Michael Rogowski (D) :	Président du Conseil de Surveillance de J.M. Voigth AG
Juan M. EGUIAGARAY UCELAY (E) :	Maître de conférences de l'Université Carlos III de Madrid

**Tableau 8 : Composition du Conseil d'Administration d'EADS en 2006**



Année	Membres	Français	Allemands	Autres
2000	11	5	5	1 Espagnol
2005	11	4	4	1 Espagnol, 1 Américain, 1 Finlandais
2006	12	5	4	1 Espagnol, 1 Américain, 1 Finlandais

Tableau 9 : Évolution de la composition du Comité Exécutif d'EADS

Année	Membres	Français	Allemands	Autres
2000	11	5	5	1 Espagnol
2005	11	5	5	1 Espagnol
2006	10	4	6	1 Espagnol

Tableau 10 : Évolution de la composition du Conseil d'Administration d'EADS

Forgeard; Fabrice Brégier, directeur général délégué d'Airbus, ne siège pas au Conseil d'Administration. Le nombre total des membres du Conseil d'Administration a diminué, passant de onze à dix. Ainsi, le nombre de Français s'est réduit de cinq personnes à quatre, tandis que le nombre d'Allemands (cinq) est resté stable.

Pour résumer l'évolution des rapports de pouvoir dans le Comité Exécutif du groupe EADS, on peut faire deux constats (cf. tableau 9) : premièrement, la parité franco-allemande observée entre 2000 et 2005 – en termes d'effectifs – n'existe plus. Les Français sont majoritaires, avec cinq personnes contre quatre Allemands. Deuxièmement, le Comité Exécutif s'est internationalisé à partir de 2005, compte tenu du fait qu'EADS, d'entreprise européenne, est devenue multinationale.

En même temps, deux observations peuvent être faites, concernant la composition du Conseil d'administration depuis 2000, qui vont nuancer la crainte du public allemand d'une prise de pouvoir par les Français (cf. tableau 10) : premièrement, comme pour le Comité Exécutif, la parité franco-allemande – en termes d'effectifs – n'existe plus. Toutefois, les Allemands sont majoritaires, avec cinq personnes contre quatre Français. Ainsi, le groupe espère garantir l'équilibre des pouvoirs en contrebalançant le poids français dans le Comité Exécutif. Deuxièmement, l'internationalisation du groupe ne se reflète pas dans la composition du Conseil d'Administration. Contrairement au Comité Exécutif, il reste majoritairement franco-allemand.

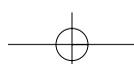
## ANALYSE CULTURELLE DE L'ÉVOLUTION DES RAPPORTS DE POUVOIR

La lutte d'influence et de pouvoir (qui a impliqué des dirigeants et des hommes politiques en France et en Allemagne durant plusieurs mois) a créé des blocages considérables dans le management et a provoqué la

plus grave crise du groupe EADS depuis sa création. Pour mieux comprendre le cas EADS et les stratégies et comportements des acteurs français et allemands, il semble intéressant d'effectuer une analyse approfondie de ces rapports de pouvoir.

Depuis plusieurs décennies, se déroule une discussion entre les approches institutionnaliste et sociétale [MAURICE, SELIER et SILVESTRE, 1982; MAURICE et SORGE, 2000; WHITLEY, 1999] et l'approche culturaliste [HOFSTEDE, 2001, D'IRIBARNE, 1989], pour analyser et comprendre le management et la gestion des entreprises à l'international. L'approche culturaliste est souvent critiquée comme étant trop étroite, se basant sur une mono-causalité et oubliant d'autres facteurs d'influence [BARMAYER et DAVOINE, 2007]. C'est ainsi que WHITLEY [1999] propose une combinaison des approches institutionnaliste et culturaliste, en prenant en considération les institutions politico-économiques et culturelles. Les deux approches sont plutôt complémentaires : une compréhension des pratiques de concertation et des relations hiérarchiques dans l'entreprise nécessitent la connaissance des éléments du cadre légal régulant la cogestion et le système de formation [BARMAYER, 2007]. En même temps, l'histoire d'un pays, son identité et l'ensemble des valeurs qui lui sont associées, constituent un cadre de référence, qui conditionne les pratiques sociales des acteurs et leur donne du sens, y compris dans l'organisation [D'IRIBARNE, 1989].

Fondée sur ce constat, l'analyse du cas EADS peut être effectuée à partir d'un modèle qui aide à structurer et à analyser de façon plus équilibrée des situations interculturelles, et cela en tenant compte non seulement des facteurs culturels ou culturalistes, mais aussi d'autres facteurs d'influence institutionnalistes. DÉFELIX [2001] propose une « analyse contextualiste » comportant trois variables : (1) le contexte, qui concerne l'environnement de l'organisation et ses caractéristiques internes, (2) le contenu, qui porte sur son activité et (3) le processus, qui révèle l'action des



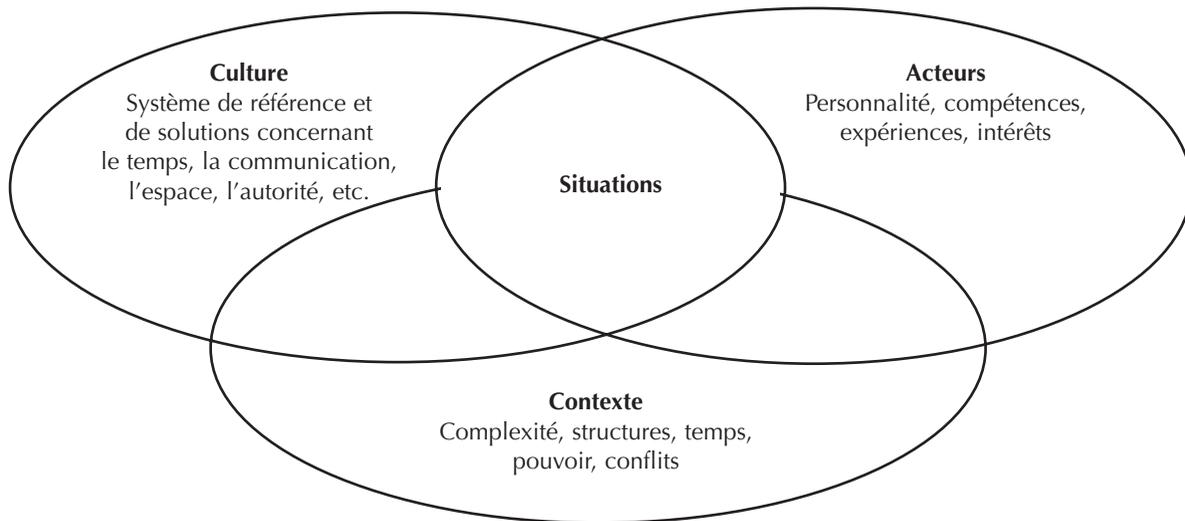


Figure 1 : Les facteurs d'influence sur des situations de management interculturel

individus sur l'évolution du système. Pour analyser le cas EADS, nous allons utiliser une approche similaire, fondée sur le modèle proposé par Kinast et Schroll-Machl [2003], modèle qui met en relief trois facteurs d'influence dans les situations du management interculturel : le *contexte*, les *acteurs*, et la *culture* (cf. figure 1). Ces trois facteurs interagissent et s'influencent mutuellement. Étant donné le poids prépondérant de la France et de l'Allemagne dans le développement d'EADS, nous nous focaliserons sur ces deux pays.

#### Le contexte

Le premier facteur, et élément, de l'analyse est le contexte. Les acteurs se comportent dans un espace lié à des institutions politiques et économiques, et qui s'est construit à partir de l'histoire [D'IRIBARNE, 1989; HOFSTEDÉ, 2001; WHITLEY, 1999] : des idées, des stratégies, des interactions interculturelles et des expériences de travail sont à l'origine du groupe EADS, développées notamment durant une longue phase de coopération entre les entreprises aéronautiques des trois pays. Ceux-ci ont des conceptions différentes du rôle de l'État dans les systèmes économiques.

#### • *Ordo-libéralisme contre pantouflage*

Dans le modèle du capitalisme allemand par exemple, qui s'est établi dans l'après-guerre, les marchés sont « institués politiquement » et soumis à une « régulation sociale » [STREECK, 1996], conformément à la conception de l'économie sociale de marché de Ludwig Erhard (« *soziale Marktwirtschaft* »). Cette conception s'est inspirée de la doctrine de l'ordo-libéralisme de Walter Eucken et de l'École de Fribourg, dans laquelle l'ordre économique et social garantit le bon fonctionnement des marchés et l'État joue un rôle central de régulateur pour instaurer et maintenir

cet ordre. Mais l'État ne doit pas intervenir dans la décision des entreprises [BOURGEOIS, 2005; MAYRHOFER, 2001, 2002]. Pour cette raison, l'État allemand ne possédait pas d'actions dans EADS comme l'État français, présent dans le capital du groupe depuis sa création. Contrairement aux acteurs allemands qui n'oscillent pas entre la sphère politique de l'État et la sphère privée de l'entreprise, les acteurs français ont – de par leur carrière – des liens très étroits avec l'État (« pantouflage ») et peuvent ainsi défendre des intérêts sociaux et politiques.

#### • *Des objectifs stratégiques autant qu'économiques*

EADS est aussi un groupe à l'origine et à l'identité européennes qui vise depuis sa création à contrebalancer le pouvoir du concurrent américain Boeing. Depuis que des capitaux russes sont entrés à hauteur de 5 % dans le capital d'EADS via l'achat des actions de la Vnechtorgbank, à l'été 2006, managers et hommes politiques – même en Allemagne – sont mis en garde de ne pas perdre leur influence sur les décisions stratégiques du groupe. Symbole de l'Europe et d'une coopération permettant de réaliser des synergies, EADS se retrouve au centre d'intérêts et de réflexions économiques et politiques.

#### • *Un groupe trop éparpillé*

Le contexte concerne aussi les aspects politico-sociaux, voire géographiques : les nombreux sites de production d'EADS en Europe ne facilitent pas la coopération et la coordination. Non seulement les différentes pièces, par exemple des avions, sont souvent transportées d'un site à l'autre, mais le site constitue aussi en lui-même un lieu central pour la création et la sécurité des emplois. Les sites de Toulouse et d'Hambourg ont beaucoup profité de la dynamique d'Airbus. L'assemblage final de l'A 380 s'effectue à Toulouse où il a créé un nombre important d'em-

plais : on a ainsi embauché 1 000 personnes en 2005 (le site de Toulouse comptait déjà 11 000 salariés). Compte tenu des enjeux politiques et sociaux, chaque pays essaie d'attirer un maximum de projets pour stimuler le renforcement des tissus industriels, fondement du bien-être économique et social d'une région. Il s'avère que les choix nationaux l'emportent parfois sur une logique industrielle cohérente et efficace.

En raison de problèmes logistiques dans la fabrication du modèle A 380, qui ont eu pour conséquence une livraison tardive et des coûts importants, le contexte est devenu plus difficile pour EADS. Des pressions politiques et économiques pèsent sur le groupe et sur ses dirigeants. La fermeture de certaines usines, des suppressions d'emplois, une réorganisation du groupe trop éparpillé sur une multitude de sites de production, autant de sujets de discussion brûlants. Ce contexte difficile influence la coopération franco-allemande et le management interculturel. Il convient de noter, et c'est bien naturel, que les particularités culturelles posent peu de problème dans un contexte favorable, mais deviennent problématiques lorsqu'il y a un différent au niveau des intérêts, des opinions ou des objectifs [HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS 2000]. C'est dans de telles situations que la question de l'influence et du pouvoir se pose.

• *Pouvoir économique pour l'Allemagne et pouvoir politique pour la France?*

Comment la dimension politico-économique du contexte se manifeste-t-elle? Le groupe EADS, en tant que microcosme européen et surtout franco-allemand, porte, à travers ses collaborateurs, différentes conceptions du pouvoir : il a été accepté de façon implicite que la France détiendrait le pouvoir politico-stratégique et l'Allemagne le pouvoir économique. La chute des pays communistes, l'élargissement de l'Europe et la mondialisation ont récemment perturbé cet équilibre. Depuis l'échec du référendum sur la Constitution européenne, en 2005, la France est en train de perdre du pouvoir politique ; l'Allemagne, elle, perd de son pouvoir économique, notamment en raison des coûts engendrés par sa réunification. Le succès économique d'EADS, et plus particulièrement d'Airbus, a eu pour conséquence que les actionnaires allemands impliqués (DaimlerChrysler) s'intéressent de plus en plus à cette entreprise qui, dans le passé, a été davantage gérée par les Français que par les Allemands. Par ailleurs, une nouvelle génération de dirigeants allemands, avec une formation et une expérience internationale (souvent nord-américaine) et une relation envers le pouvoir beaucoup moins complexée que la génération précédente, a pris des fonctions importantes dans les entreprises allemandes. Les mauvaises expériences des coopérations franco-allemandes, comme Sanofi-Aventis ou Siemens-Alstom, ont créé une méfiance prudente

dans la pensée stratégique de certains managers allemands. Ainsi, un discours ferme de la part des dirigeants allemands (comme Jürgen Schrempp et Manfred Bischoff) ne peut guère étonner. Les tentatives des responsables français de gagner de l'influence et du pouvoir – notamment à travers la direction et le conseil d'administration – ont ainsi été contrées par les responsables allemands.

On peut donc remarquer une nouvelle attitude des responsables allemands concernant EADS : au début de l'année 2007, DaimlerChrysler réduit sa participation de 22,5 % à 15 %, mais conserve ses droits de vote. Ainsi, l'équilibre des droits de vote entre les actionnaires français et allemands d'EADS est maintenu. Les actions sont achetées par un consortium de quinze investisseurs, dont sept du secteur privé, comme Allianz, Commerzbank, Deutsche Bank, Goldman Sachs et Crédit Suisse, et huit investisseurs du secteur public, comme la banque publique d'investissement KfW, des compagnies financières, et des établissements de crédit de plusieurs Länder (Hambourg, Basse-Saxe, Bavière, Brême et Bade-Wurtemberg). Le gouvernement fédéral allemand, qui s'est interdit d'intervenir, a salué cette initiative qui permet de sauvegarder l'équilibre franco-allemand au sein d'Airbus et d'EADS.

### Les acteurs

Le deuxième élément de l'analyse est constitué par les acteurs qui sont à l'origine des interactions politiques et managériales chez EADS et qui les vivent et les interprètent mutuellement [CROZIER et FRIEDBERG 1977]. À première vue, les acteurs principaux sont les managers qui se trouvent à la direction de l'entreprise, et notamment les membres du Comité Exécutif et du Conseil d'Administration. Nous allons porter une attention particulière à Noël Forgeard, qui peut être considéré comme l'acteur central de l'évolution des rapports de pouvoir. En tant qu'ancien directeur d'Airbus et d'EADS, il est l'architecte stratégique du modèle A 380.

Le parcours suivi par Noël Forgeard (*cf.* tableau 11) représente l'exemple typique des top-managers français avec des passages entre la politique et l'entreprise, « le pantouflage » [BAUER et BERTIN-MOUROT, 1996; JOLY, 1996, 2005], ce qui permet la constitution d'influents réseaux. Noël Forgeard, issu d'une Grande École, travaille au service de l'État avant de rejoindre un grand groupe industriel où il occupe un poste de direction. Durant sa carrière, Noël Forgeard rencontre des personnalités éminentes et influentes, telles Jacques Chirac, Jean-Luc Lagardère et Philippe Delmas, ancien conseiller du ministre des Affaires étrangères Roland Dumas et auteur du livre *De la prochaine guerre avec l'Allemagne* (1999). La figure 2 présente quelques acteurs du réseau de Noël Forgeard.

Noël FORGEARD

Né en 1946

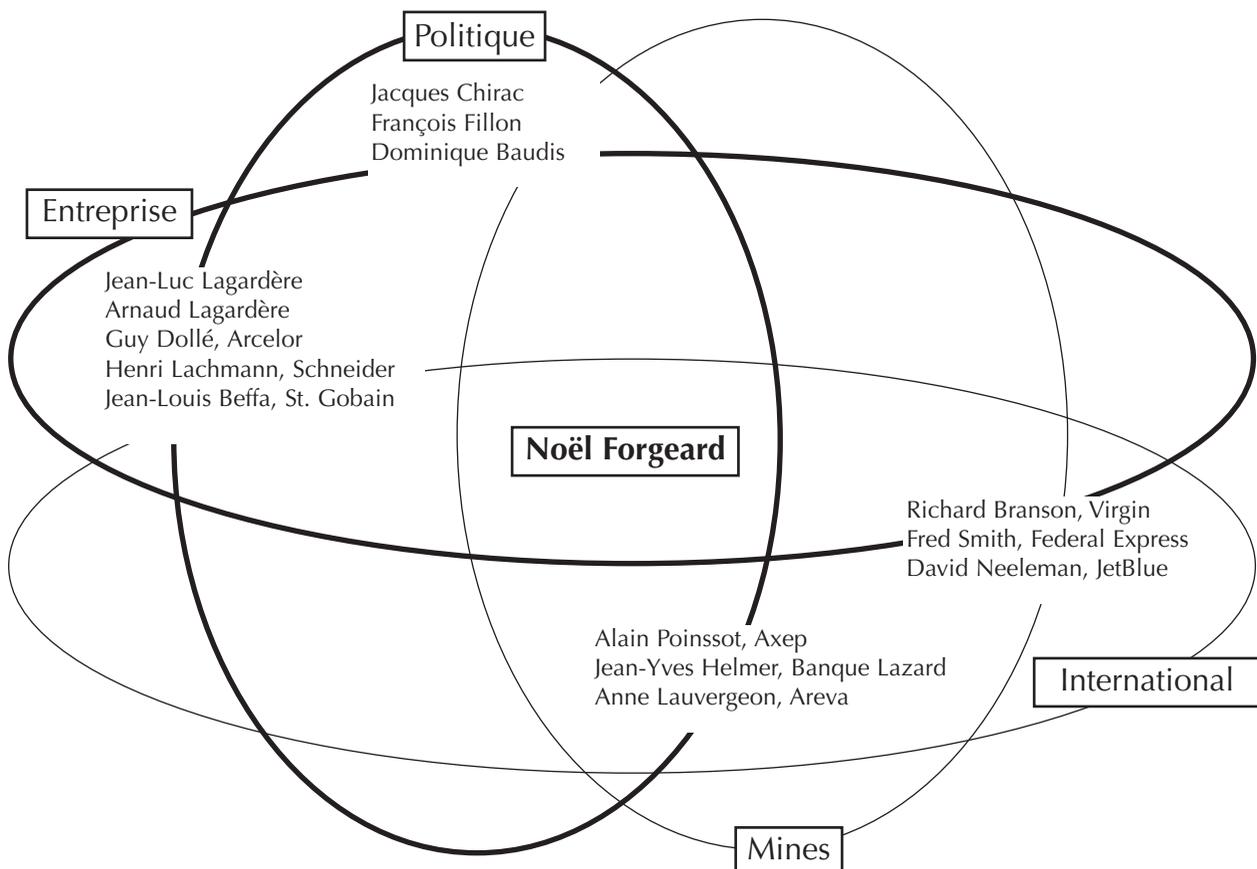
Formation : École Polytechnique, École des Mines

1972-1978	: Ingénieur en chef du ministère de l'Industrie
1978-1981	: Conseiller technique au ministère des Transports et de la Défense
1981-1986	: Directeur adjoint des filiales d'Usinor où il effectue des réorganisations stratégiques
1986-1987	: Conseiller pour les affaires industrielles auprès de Jacques Chirac
1987-1992	: Senior Vice Président des activités Espace et Défense de Matra
1992-1998	: Directeur général du groupe Lagardère
1998-2000	: Chief Executive Officer de Airbus Industries
2000-2006	: Membre du directoire d'EADS et directeur général d'Airbus
2005	: Remplace Philippe Camus comme co-président d'EADS
2006	: Démissionne d'EADS

**Tableau 11 : Parcours professionnel de Noël Forgeard**

Certes, des réseaux de pouvoir existent aussi en Allemagne. Mais les relations entre le secteur privé et l'État sont beaucoup plus étroites en France qu'en Allemagne, notamment en raison de la centralisation des têtes de réseau à Paris et de la décentralisation des réseaux en Allemagne avec un fort pouvoir des Länder (qui sont responsables de la politique économique, de

la politique culturelle et de celle de l'éducation) et l'implantation des grandes entreprises à travers le pays. Depuis l'acquisition de l'entreprise pharmaceu-



**Figure 2 : Le réseau de Noël Forgeard**

la politique culturelle et de celle de l'éducation) et l'implantation des grandes entreprises à travers le pays. Depuis l'acquisition de l'entreprise pharmaceu-

(SAP), Mühleim (Aldi), Gütersloh (Bertelsmann). Dans ces structures décentralisées, il est difficile de créer un seul réseau.

• *Tactique personnelle et stratégie rationnelle*

Que s'est-il passé, au niveau du jeu des acteurs? L'entourage de Noël Forgeard le décrit comme un dirigeant ambitieux doté d'une forte personnalité et d'un sens du pouvoir affirmé. Motivé par son succès chez Airbus, il revendique la place occupée par Philippe Camus à la tête d'EADS. Philippe Camus et Noël Forgeard ont été «unis» pendant longtemps au sein du groupe Matra. Leur ciment était leur patron, Jean-Luc Lagardère. Les tensions entre les deux hommes s'amplifient après la disparition soudaine de Jean-Luc Lagardère, en 2003. Chacun utilise ses influences auprès du gouvernement: Noël Forgeard est proche de Jacques Chirac; Jean-Louis Gergorin, qui soutient Philippe Camus, connaît Dominique de Villepin depuis son passage au Quai d'Orsay. Le conflit s'accroît, car Noël Forgeard contourne Philippe Camus pour traiter uniquement avec les actionnaires. La presse révèle l'existence d'une lettre anonyme («l'affaire Clearstream»), qui est perçue comme une tentative pour affaiblir Noël Forgeard. Pour mettre un terme à la détérioration du climat interne, Arnaud Lagardère nomme Noël Forgeard à la tête d'EADS en 2004 et rapatrie Philippe Camus auprès de lui.

Suite à la vente de stock-options en 2006, Noël Forgeard est contraint de démissionner de ses fonctions: avant que le public n'ait pris connaissance des problèmes de livraison de l'A 380, le dirigeant vend ses stock-options – contrairement à son collègue allemand Thomas Enders – en réalisant 3 millions d'euros de plus-value, mais il affirme les avoir vendues au mois de mars 2006, donc avant d'avoir pris connaissance des problèmes en mai 2006.

Crozier et Friedberg [1977] se sont beaucoup intéressés aux stratégies des acteurs dans les organisations. Leurs travaux montrent que les stratégies et tactiques personnelles des acteurs qui souhaitent obtenir et garder du pouvoir et de l'influence sont souvent aussi importantes dans la vie – et la survie – des organisations que les stratégies économiques et financières dites «rationnelles». Ainsi, les jeux de pouvoir modifient le cadre formel de l'organisation et ils peuvent même provoquer des dysfonctionnements. Le jeu des acteurs n'est pas toujours écrit; il se développe plutôt grâce à des zones d'incertitude et à des espaces d'ambiguïté qui laissent une place à la liberté. L'acteur cache une partie de son jeu, il interprète les règles officielles du jeu. Les acteurs sont libres de poursuivre des objectifs individuels qui ne sont pas toujours conformes avec ceux de l'organisation, même si des intérêts communs peuvent exister. Le pouvoir représente un élément central dans ces jeux stratégiques. Les comportements de certains managers d'EADS, mais, surtout, les attitudes affichées par Noël Forgeard, correspondent aux comportements stratégiques décrits par Crozier et Friedberg. Cette approche est certes fortement influencée par le

contexte organisationnel français, mais la notion de pouvoir comporte une dimension universelle, dans la mesure où l'obtention du pouvoir et de l'influence peut être considérée comme fondamentale dans le cadre de la gestion d'une organisation.

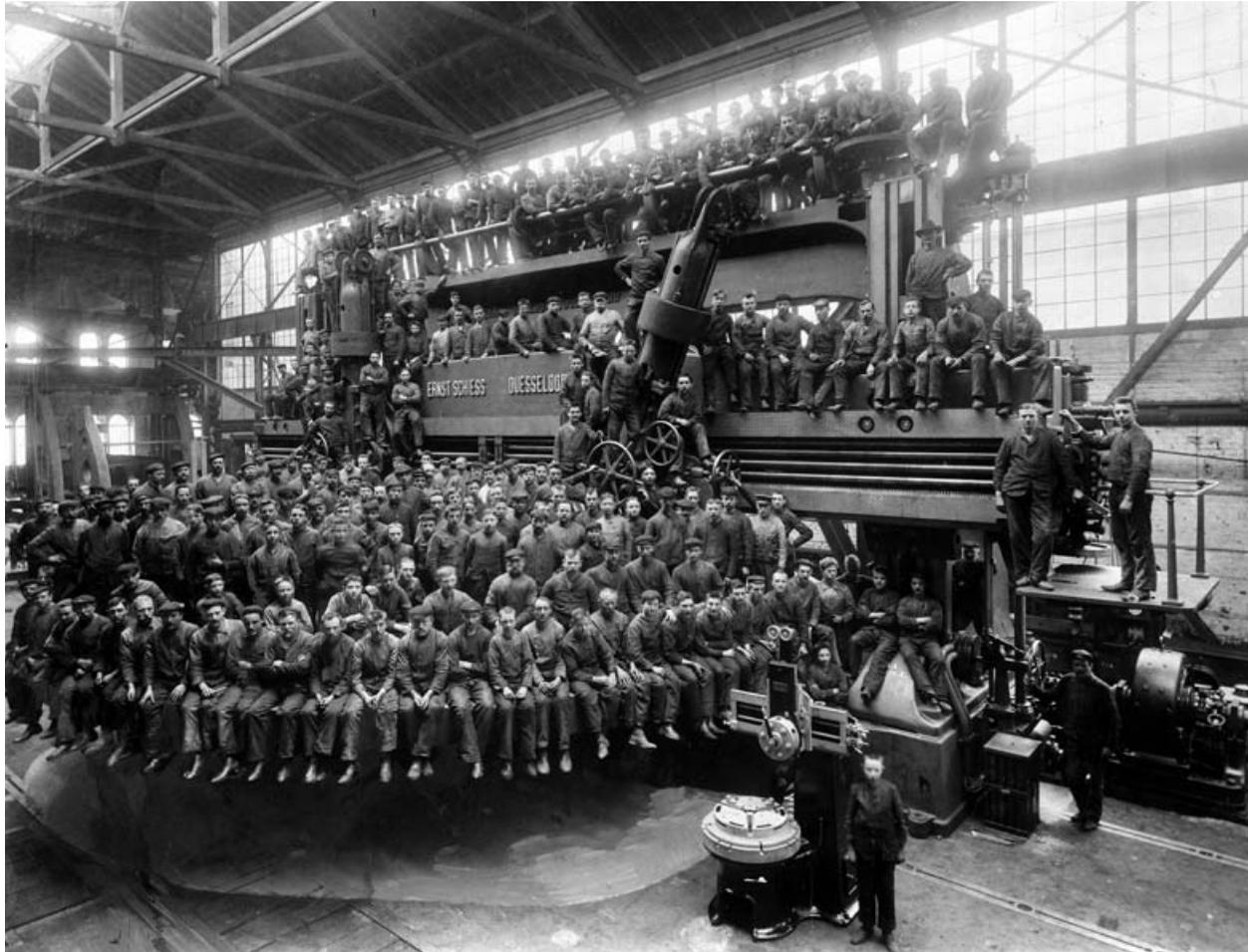
La culture

L'élément culturel complète l'analyse de ces rapports de pouvoir, et joue certainement un rôle central, car les acteurs qui agissent dans un contexte donné sont imprégnés par une socialisation culturelle qui a formé leur façon de percevoir la réalité, et de penser et d'agir selon cette perception [BARMAYER, 2007]. Ainsi, la culture peut être définie comme un système acquis d'orientations et de références à la base des valeurs et pratiques, vécu collectivement par les membres d'un certain groupe ou d'une certaine société, et qui les différencie d'autres groupes et d'autres sociétés [BARMAYER et MAYRHOFER, 2002; HOFSTEDE 2001; USUNIER 1992]. Chaque culture constitue une ressource, qui offre à ses membres la possibilité de façonner leurs actes collectivement ou individuellement, en transmettant les «bonnes pratiques» d'une génération à une autre [SCHEIN 1986]. Cette définition intègre des aspects de continuité et de cohérence et des aspects dynamiques.

Nous nous référons ici à «l'école culturelle» qui représente l'une des différentes écoles de stratégie [FRÉRY, 2005]. Cette analyse, qui comporte des dimensions institutionnalistes et culturalistes, permet de mieux cerner – sans jugement de valeur – les attentes, les perspectives et les comportements des acteurs, parfois énigmatiques dans l'interaction interculturelle [BARMAYER et DAVOINE, 2007].

• *Mémoire historique et mode de management*

L'élément institutionnel le plus important pour caractériser le modèle allemand de management, c'est le système de relations professionnelles dans le cadre duquel s'est construit le dialogue social entre les partenaires sociaux. Ce système s'est mis en place au cours de l'après-guerre, d'une part à partir des thèses de l'ordo-libéralisme visant à définir précisément le cadre réglementaire nécessaire aux grands équilibres macro-économiques et macro-sociaux, et d'autre part à partir d'une volonté de re-démocratisation de la société allemande qui passait par la promotion d'une forme originale de démocratie industrielle. Ce dispositif institutionnel à plusieurs niveaux entraîne un mode de management fondé sur la concertation et le consensus négocié. Ce management concerté a longtemps été considéré comme un des facteurs de réussite du modèle allemand, garantissant une certaine paix sociale et une adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs stratégiques de l'entreprise [BOURGEOIS, 2005; MAYRHOFER, 2001, 2002].



© Jacques Boyer/ROGER-VIOLLET

L'élément institutionnel le plus important pour caractériser le modèle allemand de management, c'est le système de relations professionnelles dans le cadre duquel s'est construit le dialogue social entre partenaires sociaux. (*Ouvriers sur un tour géant fabriqué par la maison Ernst Schiess, Düsseldorf, 1909*)

Le lien avec l'organisation peut être effectué grâce à la métaphore la plus répandue sur le modèle allemand de management présenté comme une « machine bien huilée », en contraste avec la métaphore du modèle français présenté, lui, comme une « pyramide de personnes » [HOFSTEDE, 1991]. Dans les travaux de Hofstede, cette métaphore correspond à un modèle de management caractérisé par une distance hiérarchique faible et par une réduction élevée de l'incertitude. La « machine bien huilée » constitue une métaphore particulièrement pertinente, et pas seulement parce qu'elle évoque une vision instrumentale et mécaniste de l'organisation. Dans l'organisation allemande, le contrôle est moins lié à la hiérarchie qu'à une forte compartimentation des responsabilités, ainsi qu'à une forte standardisation des routines et des processus de travail [CHILD et KIESER, 1979]. Par ailleurs, cette organisation se caractérise par des relations collégiales entre les différents niveaux hiérarchiques et par une participation et une recherche de consensus dans les processus de décision. Cette conception de l'organisation moins pyramidale et plus compartimentée peut être analysée de différentes manières, à l'aide d'éléments du contexte institutionnel comme, par exemple, le système de

formation professionnelle, le système de relations professionnelles et les spécificités des modes de gouvernance du capitalisme rhénan, ainsi qu'à l'aide d'éléments historiques et religieux, à partir desquels la notion de culture allemande prend tout son sens [BARMAYER et DAVOINE, 2007].

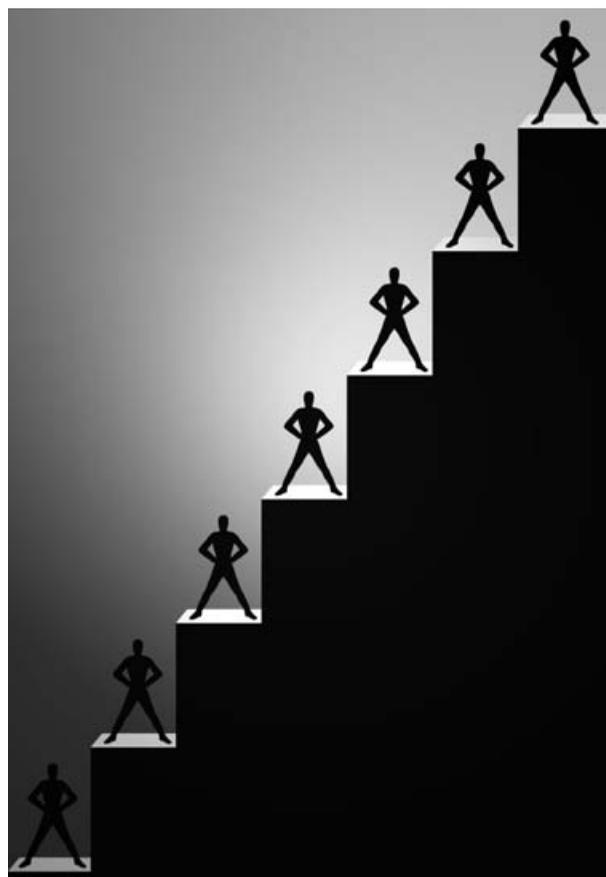
Un regard socio-historique et institutionnel permet d'approfondir – au moins partiellement – cette idée de la faible importance du pouvoir en Allemagne, contrairement à la France. Il ne faut pas oublier que la notion de pouvoir est influencée par l'histoire et que les acteurs français et allemands n'ont pas la même conception du pouvoir. En France, le pouvoir en soi n'a pas de connotation négative. Il est présent dans la conscience collective et il est thématiqué par les médias. En Allemagne de l'Ouest, après la tragique et traumatique expérience hitlérienne, le pouvoir et toutes les notions qui tournent autour du pouvoir, comme l'autorité, l'influence, l'élite, le culte des personnes (héros), les symboles nationaux, le centralisme etc., ont conservé une connotation négative durant plusieurs décennies. La démocratisation de l'Allemagne de l'Ouest, l'introduction de la loi fondamentale par les Alliés, la mise en question de toute forme d'auto-

rité après 1968 («*antiautoritäre Erziehung*») ont laissé des traces dans l'imaginaire et le comportement collectif des Allemands de l'Ouest, une forte méfiance vis-à-vis du pouvoir, notamment [BRUNSTEIN, 2000]. Pendant longtemps, le sujet du pouvoir fut l'objet d'un complexe, voire d'un tabou. Les institutions allemandes sont profondément marquées par cette attitude [LASSERRE, 2005]: un grand nombre de lois souligne l'importance d'un équilibre des pouvoirs. La constitution de contre-pouvoirs a lieu, par exemple au niveau du droit concernant l'organisation de l'État et du gouvernement (avec un président qui ne fait que représenter), au niveau du fédéralisme avec les «*Bundesländer*» qui sont très indépendants et autonomes, au niveau des lois des entreprises (avec la «*Mitbestimmung*», la co-gestion, et le système de gouvernance avec un «*Aufsichtsrat*», conseil de surveillance, qui laisse beaucoup moins de pouvoir au «*Vorstandsvorsitzenden*» qu'à son homologue français, le PDG), ou, encore, au niveau des pratiques de management participatif (management par objectifs, principe de délégation, 360° Feedback (\*)).

Comme nous l'avons déjà mentionné avec les métaphores des modèles allemand («*machine bien huilée*») et français («*pyramide de personnes*»), il paraît important de rappeler que les représentations («*mental maps*») des dirigeants concernant les organisations, le pouvoir et le leadership varient d'un pays à l'autre. Dans le cadre d'une étude menée à l'INSEAD auprès des dirigeants de différents pays, André LAURENT [1981] a ainsi montré que les représentations concernant le pouvoir ne sont pas identiques dans tous les pays. Par exemple, dans les pays latins – dont la France –, la structure matricielle semble beaucoup moins bien acceptée que dans les pays nordiques. L'étude réalisée révèle que, dans les pays latins, la communication se bloquait souvent à l'intérieur, que les salariés français étaient insatisfaits, voire même démotivés, et que les objectifs des organisations avec une structure matricielle n'étaient pas atteints. L'aversion vis-à-vis d'une structure matricielle est notamment marquée chez les cadres: «*The idea of reporting to two bosses was so alien to these [French] managers that mere consideration of such organisational principles was an impossible, useless exercise.*» («*L'idée de devoir en référer à deux patrons était tellement étrangère à ces cadres français que la simple prise en considération de tels principes organisationnels s'avérait un exercice inutile et impossible*») [LAURENT, 1983, p. 75]. Dans cette optique, on peut observer que les responsables français d'EADS avaient – contrairement à leurs homologues allemands – jugé inefficace la structure de double direction.

Pour comprendre les attitudes managériales, il paraît nécessaire de s'appuyer sur une analyse histo-

(\*) Procédure d'évaluation annuelle pratiquée dans certaines grandes entreprises, qui consiste à faire faire, pour les cadres dirigeants, une évaluation par leurs pairs et subordonnés.



© ULLSTEIN BILDROGER-VOLLET

CHRISTOPH BARMeyer ET ULRIKE MAYRHOFER

« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Telle est la règle de 'l'unité de commandement', règle d'une nécessité générale et continue, dont l'influence sur le marché des affaires est au moins égale, à mon avis, à celle de n'importe quel principe... » (Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1916)

rique des organisations françaises. Le système hiérarchique d'une seule ligne dans l'organisation structurale, très répandu dans l'espace culturel latin, peut ainsi être attribué au dirigeant français Henri Fayol, tandis que le système anglo-saxon caractérisé par plusieurs lignes, s'orientant selon le principe du chemin le plus court, trouve son origine auprès de l'Américain Frederick W. Taylor. Dès 1916, Fayol parlait de 'l'unité de commandement' dans son célèbre livre intitulé *Administration industrielle et générale*:

« Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Telle est la règle de 'l'unité de commandement', règle d'une nécessité générale et continue, dont l'influence sur la marche des affaires est au moins égale, à mon avis, à celle de n'importe quel principe; si elle est violée, l'autorité est atteinte, la discipline compromise, l'ordre troublé, la stabilité menacée... [...] » [FAYOL, 1916/1956, p. 25].

Cette citation renvoie à la continuité culturelle du centralisme qui caractérise de nombreux domaines en France. Le centralisme y représente la forme d'organisation la plus efficace pour la structuration de l'environnement et la stabilisation du système social, en contraste avec le fédéralisme allemand, marqué par

plusieurs instances de pouvoir, dotées de droits identiques [AMMON, 1989 ; FUKUYAMA, 1995]. L'instance de pouvoir centrale et personnifiée d'une société anonyme française est le *Président Directeur Général* (PDG), qui cumule les fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'Administration. Pour faire ressortir les différentes attitudes à l'égard du pouvoir, André LAURENT [1983] avait remarqué que « *le principal but d'une structure hiérarchique était de montrer à tout le monde qui avait autorité sur qui* ». Si les dirigeants de certains pays ont pleinement validé cette assertion, ceux d'autres pays s'y sont opposés : 45 % des Français interrogés ont approuvé cet énoncé, tandis que la plupart des Allemands interrogés ont rejeté ce principe, estimant que la hiérarchisation de l'entreprise répondait, d'abord, à la nécessité d'organiser les fonctions et les tâches (cf. tableau 12).

États-Unis	Allemagne	France	Italie
18 %	24 %	45 %	50 %
Pourcentage d'accord avec la proposition : « <i>Le principal but d'une structure hiérarchique était de montrer à tout le monde qui avait autorité sur qui</i> », selon quatre pays.			

**Tableau 12 : Différentes conceptions de l'autorité**

Il est intéressant de créer un lien entre les attentes et représentations du leadership et des structures organisationnelles : même si la réalité sociale est plus complexe et différenciée, AMADO, FAUCHEUX et LAURENT [1990] ont détecté deux modèles opposés : (1) *l'organisation fonctionnaliste et instrumentale*, qui est répandue dans le management anglo-saxon, les pays germanophones et scandinaves et (2) *l'organisation personnaliste*, connue dans les pays latins comme en France. L'organisation fonctionnaliste, qui peut être assimilée à un système de tâches à accomplir, utilise les instruments qui encouragent la participation, le pragmatisme et la simplicité, comme le MBO (*Management by objectives*) ou la structure matricielle. Elle vise un arrangement hiérarchisé de la responsabilité fonctionnelle des acteurs. À l'inverse, l'organisation personnaliste est influencée par une orientation affective et sociale de l'organisation, perçue d'abord comme une collectivité de personnes et de relations à gérer. Elle vise à assurer l'ordre et la performance grâce à la clarification hiérarchique des relations d'autorité. Dans ce sens, KALIKA [1998] a examiné deux dimensions de la décentralisation du pouvoir : une dimension *verticale* et une dimension *horizontale*.

- *La distance hiérarchique*

Pour comprendre ces divergences, il est nécessaire d'étudier les facteurs qui expliquent les comportements et les conceptions des acteurs. C'est la raison

pour laquelle les orientations de valeurs jouent un rôle important dans la recherche en management interculturel [CHANLAT, 2005 ; HOFSTEDE, 2001 ; HAMPDEN-TURNER et TROMPENAARS, 2000]. La dimension culturelle de la 'distance hiérarchique', mise en avant par Geert Hofstede, fournit une explication : « *La distance hiérarchique est précisément la perception du degré d'inégalité du pouvoir, entre celui qui détient le pouvoir et celui qui y est soumis.* » [BOLLINGER et HOFSTEDE, 1987, p. 83]. La distance hiérarchique est liée au degré de centralisation de l'autorité et au degré d'autocratie de la direction. Les membres des sociétés dans lesquelles le pouvoir est inégalement réparti acceptent plus facilement l'autorité et la dépendance. Les études menées par G. Hofstede montrent que la France se caractérise par une distance hiérarchique plus prononcée que l'Allemagne. La conception française de la hiérarchie repose, en premier lieu, sur le statut, une dimension verticale et la dépendance relationnelle, ce qu'on retrouve dans les mots « supérieur », « responsable », « subordonné » et « cadre ». À l'opposé, la conception allemande de l'autorité est essentiellement fondée sur les compétences techniques, une dimension horizontale et l'autonomie factuelle, ce qui se traduit par les mots « *Fachmann* », « *Führungskraft* » et « *Vorgesetzter* » [BARMAYER, 2004]. Ainsi, la question du pouvoir ne joue pas un rôle primordial en Allemagne. Par contre, dans une perspective française, la volonté de « dominer » le groupe EADS peut paraître comme « normale » ou « naturelle ».

### Conclusion

Depuis sa naissance, le groupe EADS a réalisé plusieurs projets de grande envergure : ainsi, la société intégrée Airbus a été constituée, le plus gros avion commercial jamais construit a été lancé sous le nom d'A 380 et des accords de coopération ont été signés dans les domaines des avions militaires, des missiles et de l'électronique de défense. En 2005, EADS a réalisé un chiffre d'affaires de 34,2 milliards d'euros et un résultat net de 1,68 milliard d'euros, avec un effectif de 110 000 salariés. Le groupe est devenu le premier groupe européen et le deuxième groupe mondial de l'industrie aéronautique, spatiale et de défense (après Boeing). *In fine*, la fusion peut être considérée comme un succès, malgré l'instabilité des rapports de pouvoir qui a marqué l'actualité récente.

En analysant l'évolution des pouvoirs au sein du groupe EADS, la question de la direction *bicéphale* se pose. Elle met en lumière la difficulté qu'il y a, pour des acteurs issus de cultures différentes et ayant une compréhension incomplète de l'autre culture, à agir dans des contextes fortement politisés. D'autres organisations franco-allemandes, voire européennes comme Arte ou Aventis, ont été confrontées aux mêmes problèmes, comme Euronext voulant fusionner avec la Deutsche Börse. Elles ont opéré des choix particu-

liers: Arte, issu comme EADS d'une volonté politique européenne, a opté pour l'équilibre franco-allemand dans le management, tout en ayant, à sa tête, un président français qui assure une forte continuité depuis trois mandats; Aventis a été contraint d'abandonner la parité franco-allemande en 2004, suite à son intégration dans le groupe Sanofi; les négociations entre Euronext et Deutsche Börse ont été arrêtées avant même la naissance d'une grande bourse européenne. Il est probable qu'une direction unique, obéissant à des critères de gestion et de gouvernance analogues à ceux qui régissent la vie de la majorité des entreprises, apporte plus de stabilité à l'organisation et à son activité économique qu'une direction bicéphale. Christian Streiff, Président d'Airbus durant trois mois, suggère même, après son départ, l'idée qu'il faudrait « sortir de la logique des nationalités qui a présidé à la création d'EADS » [FOUSSIER, 2006, p. 8], en abandonnant l'équilibre historique franco-allemand. Concernant l'évolution du pouvoir chez EADS, la nomination des dirigeants français, majoritaires au Comité Exécutif depuis 2006, pourrait apporter une plus grande stabilité. Cette nouvelle distribution du pouvoir pourrait se baser sur une convention prévoyant une direction non pas définitive, mais soumise à des changements dans le temps. Faire d'EADS une véritable entreprise intégrée, avec une forte identité, tout en respectant les particularités nationales, tel est le défi du nouveau Président Exécutif, Louis Gallois. L'analyse présentée dans cette recherche montre que l'évolution des rapports de pouvoir au sein du groupe EADS ne dépend pas seulement des intérêts financiers et politiques, mais qu'elle peut aussi être attribuée à l'origine culturelle des entités associées. Les caractéristiques de la culture française et de la culture allemande permettent ainsi d'expliquer les comportements affichés par les acteurs. L'étude empirique réalisée permet de dégager plusieurs pistes de recherche. Il paraît nécessaire d'examiner les relations de pouvoir dans d'autres fusions internationales, afin de valider les explications avancées. L'analyse pourrait ainsi être menée dans d'autres contextes culturels. Par ailleurs, il serait tentant d'observer l'évolution des rapports de pouvoir sur une période plus longue. De même, il serait intéressant d'évaluer le poids respectif des différentes dimensions culturelles dans la détermination des rapports de force. Enfin, l'analyse pourrait être étendue à d'autres formes de rapprochements, par exemple aux sociétés communes (dont le degré d'instabilité s'avère souvent élevé) et à d'autres relations interorganisationnelles. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- AMADO (G.), FAUCHAUX (C.), et LAURENT (A.), « Changement organisationnel et réalités culturelles », in: (J.-F.), CHANTAT [éd.], *L'Individu dans l'Organisation*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 1990, p. 629-661.
- AMMON (G.), *Der französische Wirtschaftsstil*, München, Eberhard Verlag, 1989.
- BARMEYER (C.), « France – Allemagne: Management franco-allemand – gérer les 'incidents critiques' », *Problèmes économiques*, 2004, N° 2855, p. 39-42.
- BARMEYER (C.), *Management interculturel et styles d'apprentissage. Étudiants et dirigeants en France, en Allemagne et au Québec*, Québec, PUL, 2007.
- BARMEYER (C.), et DAVOINE (E.), « Culture et gestion en Allemagne: La 'machine bien huilée' », in: (E.) DAVEL, (J.-P.) DUPUIS, et (J.-F.) CHANLAT [éds.], *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval et Téléuq/Uqam, 2007.
- BARMEYER (C.), et MAYRHOFER (U.), « Le management interculturel: facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales? », *Gérer et Comprendre*, 2002, N° 70, p. 24-33.
- BAUER (M.), et BERTIN-MOUROT (B.), *Vers un modèle européen de dirigeants? Ou trois modèles contrastés de production de l'autorité légitime au sommet des grandes entreprises*, Paris, Boyden/CNRS, 1996.
- BOISSIN (J.-P.), GUIEU (G.), et WIRTZ (P.), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », in: A. Ch. MARTINET et R.-A. THIETART [éds.], *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, 2001, p. 249-271.
- BOLLINGER (D.), et HOFSTEDE (G.), *Les Différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Éditions d'Organisation, 1987.
- BOURGEOIS (I.), *Le Modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005.
- BRUNSTEIN (I.), « Confiance et mémoire culturelle en Allemagne. L'exemple de la formation des dirigeants d'entreprises », in: (J.-C.), USUNIER [éd.], *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Paris, Vuibert, 2000, p. 119-147.
- BUCKLEY (P. J.), et GHOURI (P. N.), [éds.], *International mergers and acquisitions. A reader*, London, Thomson Learning, 2002.
- CHANLAT (J.-F.), « Le manager européen à l'écoute de la culture », in (M.), KALIKA (éd.), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, 2005, p. 13-42.
- CHILD (J.), et KIESER (A.), « Organization and managerial roles in British and West-German companies », in (C. J.), LAMMERS et (D. J.), HICKSON (éds.), *Organizations alike and unlike*, London, 1979, p. 251-271.
- CROZIER (M.), et FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DEFELIX (C.), « Les systèmes de gestion des compétences: des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 2001, N° 41, p. 33-45.

- DENIS (J.-L.), LANGLEY (A.), et ROULEAU (L.), «La formation des stratégies dans les organisations pluralistes: vers de nouvelles avenues théoriques», 13<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS [Association Internationale de Management Stratégique], Le Havre, 2-4 juin, 2004.
- D'IRIBARNE (P.), *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- EADS, 2005, *Internal documents*.
- EADS, 2000, *Rapport annuel d'activités*.
- EADS, 2005, *Rapport annuel d'activités*.
- EGG (G.), «Les principes plus importants que les outils», *Revue Française de Gestion*, 2000, N° 131, p. 108-113.
- FAYOL (H.), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1956.
- FELDMAN (M.), et SPRATT (M.), *Fusionner. Agir vite pour réussir les transitions*, Paris, Village Mondial, 2000.
- FRERY (F.), «Propositions pour une axiomatique de la stratégie», in (P.), JOFFRE, (J.), LAURIOL et (A.), MBENGUE [éds.], *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions Management & Société, 2005, p. 17-36.
- FOUSSIER (G.), «Un avion à réactions. La crise EADS», *Documents. Revue du dialogue franco-allemand*, 2006, N° 6, p. 5-10.
- FUKUYAMA (F.), *Konfuzius und Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen*, München, Kindler, 1995.
- GUTH (J.-P.), *Bâtisseurs d'Alliances. La pratique*, Paris, Éditions d'Organisation, 1998.
- HABECK (M.-M.), KROGER (F.), et TRAM (M.-R.), *Après la fusion. 7 clés pour réussir l'intégration*, Paris, Dunod, 2001.
- HAMPDEN-TURNER (Ch.), et TROMPENAARS (F.), *Building cross-cultural competencies*, Chichester, Wiley, 2000.
- HOFSTEDE (G.), *Culture and organizations. Software of the mind*, Cambridge-Massachusetts, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE (G.), *Culture's consequences. International differences in work-related values*, London, Sage Publications, 2001.
- JOLY (H.), «Patrons de France et d'Allemagne: le très résistible déclin des modèles nationaux», *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1996, p. 133-141.
- JOLY (H.), «Concours des grandes écoles versus diplômes universitaires. Sélectivité comparée des élites économiques françaises et allemandes», in: (H.), JOLY [éd.], *Formation des élites en France et en Allemagne*, Paris, CIRAC, 2005; p. 65-79.
- KALIKA (M.), *Structures d'entreprises – Réalités, Déterminants, Performance*, Paris, Economica, 1998.
- KINAST (E.-U.) et SCHROLL-MACHL (S.), «Überlegungen zu einem strategischen Gesamtkonzept für Interkulturalität in Unternehmen», in: (A.), THOMAS et al. [éds.], *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2003, p. 434-450.
- KISSLER (L.), *Management und Partizipation in der Automobilindustrie*, Frankfurt/New York, 1994.
- LASERRE (R.), «La cogestion allemande à l'épreuve de la globalisation», in: (I.), BOURGEOIS (éds), *Le Modèle social allemand en mutation*, Paris, CIRAC, 2005, p. 93-102.
- LAURENT (A.), «Matrix organizations and latin cultures», *International Studies of Management and Organization*, 1981, Vol. 10, N° 4, p. 101-114.
- LAURENT (A.), «The cultural diversity of Western conceptions of management», *International Studies of Management and Organization*, 1983, Vol. 13, N° 1-2, p. 75-96.
- MARION (G.), «Totalfina + Elf, comment lutter contre l'évidence», *Gérer et Comprendre*, 2000, N° 61, p. 43-60.
- MAURICE (M.), SELIER (F.), et SILVESTRE (J.-J.), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.
- MAURICE (M.), et SORGE (A.) *Embedding organizations: societal analysis of actors, organizations and socio-economic contexts*, Amsterdam, John Benjamin, 2000.
- MAYRHOFER (U.), *Les Rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Berne, Peter Lang, 2001.
- MAYRHOFER (U.), «Environnement national et stratégies de rapprochement: une analyse des entreprises françaises et allemandes», *Finance – Contrôle – Stratégie*, 2002, Vol. 5, N° 2, p. 61-84.
- MAYRHOFER (U.), «Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?», *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, 2005, Vol. 29, N° 4, p. 15-22.
- MUCCHIELLI (J.-L.), et KOHLER (Ph.), «Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions», *Revue Française de Gestion*, 2000, N° 131, p. 6-19.
- SCHEIN (E. H.), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1986.
- STRECK (W.), «Le capitalisme allemand existe-t-il? Peut-il survivre?», in: (W.), STRECK, et (C.), CRIUCH [éds.], *Les Capitalismes en Europe*, Paris, 1996.
- TORSET (C.), «La décentralisation des processus stratégiques. Proposition d'un cadre d'analyse», in: (L.), MEZGHANI, et (B.), QUELIN [éds.], *Perspectives en management stratégique*, Paris, Éditions Management & Société, 2004, p. 278-301.
- URBAN (S.), [éd.], *Relations of complex organizational systems. A key to global competitiveness*, Wiesbaden, Gabler, 1999.
- USUNIER (J.-C.), *Commerce entre cultures*, Paris, PUF, 1992.
- WHITLEY (R.), *Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems*, Oxford, OUP, 1999.