

# Les cultures et les performances

La performance des entreprises ne peut s'apprécier dans l'absolu, indépendamment de l'époque et du lieu... Au-delà d'éléments objectifs liés au contexte des entreprises (la rentabilité moyenne du capital, le poids de la législation environnementale...), la conception de la performance dépend aussi, plus profondément et plus subtilement, de données culturelles.

Chaque pays a en effet ses traditions, sa manière de définir les droits et les devoirs de chacun, et donc sa conception de la performance des entreprises (ainsi, en France, le poids des concepts de statut et d'honneur dans la définition des relations sociales et de l'organisation du travail ou, aux États-Unis, la place prise par le désir du gain et la passion pour le contrat « fair »...).

L'observation des faits, dans le cadre de chaque culture, et une réflexion sociologique sur ce qui réunit et sépare les diverses cultures, dépassent le simple cadre de l'enjeu académique : comprendre ce que peuvent être les diverses conceptions de la performance peut en effet ouvrir des perspectives au plan national, aider la gestion des entreprises multinationales ou éclairer les négociations internationales.

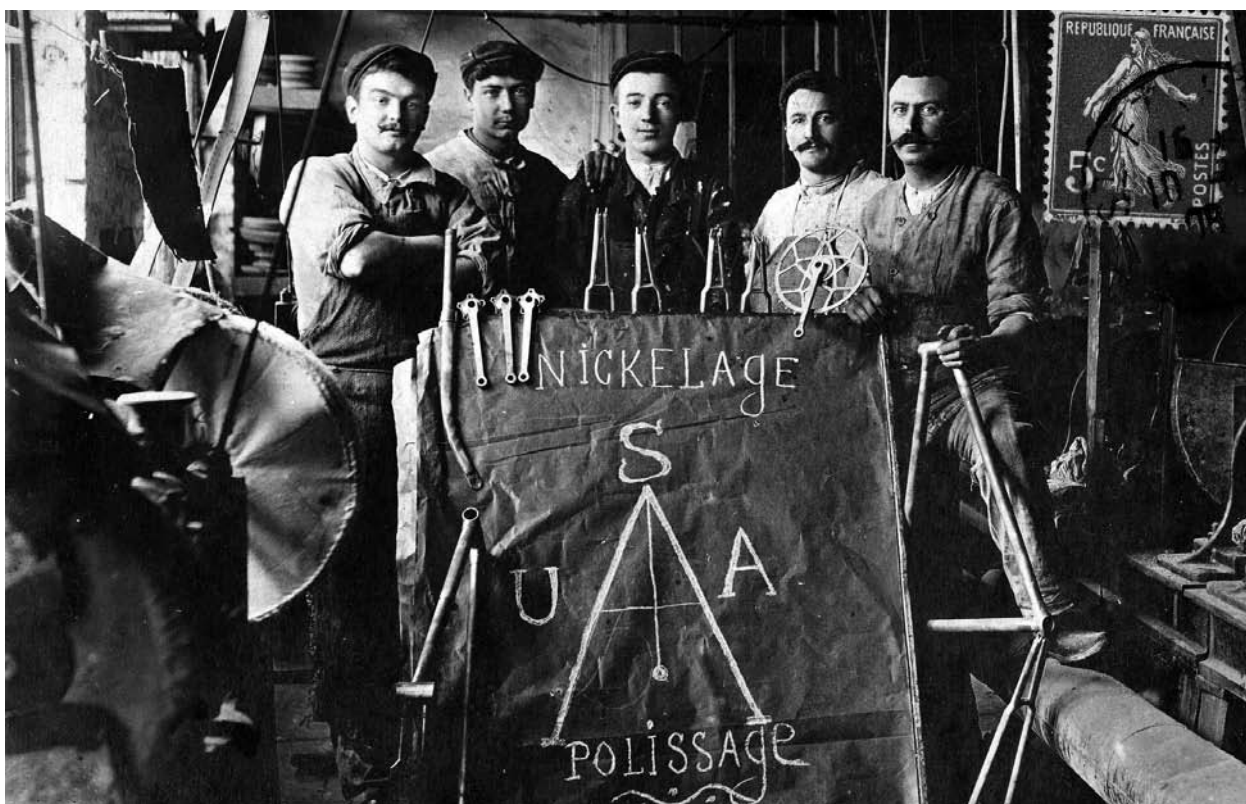
par Philippe d'IRIBARNE\*

**T**ant que l'on adopte une vision restreinte des performances d'une entreprise, en ne considérant que les profits qu'elle réalise, on peut avoir l'impression de disposer d'un critère universel. En revanche, dès que l'on élargit la perspective, que l'on ne pense plus seulement aux responsabilités d'une entreprise envers ses seuls actionnaires, mais envers tous ceux que son action concerne (de son personnel à la société environnante), les choses se compliquent. Certes, en se plaçant à un haut niveau d'abstraction, on peut continuer à adopter un discours à portée universelle, en parlant, par exemple, de souci du bien commun, de respect de la dignité du personnel ou de prise en compte de l'avenir de la planète. Mais dès que l'on rentre dans le

concret, il apparaît que les attentes des diverses parties prenantes à l'égard de l'entreprise (et, corrélativement, les critères d'une performance sociétale) varient singulièrement en fonction du contexte culturel.

De plus, élargir la réflexion sur la diversité des champs que l'on doit associer à l'idée de performance incite à s'interroger sur les facteurs de la performance, y compris au sens le plus étroit de la « création de valeur » pour l'actionnaire. En effet, ce qu'une entreprise obtient de ceux qui contribuent à son succès n'est pas indépendant de ce qu'elle est prête à leur apporter en retour.

\* Directeur de recherche au CNRS, Directeur de « Gestion et société ».



© IM/KHARBINE-TAPABOR

« En France, les devoirs associés à la place que l'individu occupe dans la société sont mis en avant. La référence au métier, à l'homme de métier ou encore à la grandeur du métier y est omniprésente. » *Ouvriers d'un atelier de nickelage-polissage. Photographie anonyme pour une carte postale, vers 1910.*

## L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL

La médiatisation des vagues de suicides qu'ont connues plusieurs entreprises françaises, la montée des préoccupations liées à la qualité de la vie au travail, au stress qu'elle suscite et au malaise dont elle est la source, conduisent à s'interroger sur la responsabilité des entreprises à l'égard de leur personnel. Que doivent-elles procurer à ceux et celles qu'elles emploient ? Un salaire décent, bien sûr, mais aussi le sentiment d'être respecté en tant que personne et en tant que travailleur. Or, si le désir d'être respecté (dans son travail comme dans tous les aspects de la vie sociale) paraît universel, ce qui donne concrètement le sentiment de l'être dépend intimement du contexte culturel. En effet, la vision concrète de ce que devraient être les rapports entre une entreprise et son personnel dépend de ce contexte. Il suffit de comparer ce qu'il en est en France et aux Etats-Unis pour s'en faire une idée (1). Aux Etats-Unis, on se sent bien traité pour peu que l'on ait le sentiment de ne pas dépendre de la volonté d'autrui. La mise en place de rapports inspirés par l'image du contrat librement conclu entre partenaires égaux est perçue comme le moyen approprié d'at-

(1) Cf. Philippe d'Iribarne, « La logique de l'honneur », Seuil, 1989, et « Penser la diversité du monde », Seuil, 2008.

teindre cet objectif : dans une société régie par des rapports contractuels, autrui ne peut rien m'imposer puisqu'il ne peut rien exiger de moi, si ce n'est ce à quoi j'ai consenti en ratifiant le contrat qui nous lie. Dans les entreprises, le découpage soigneux des responsabilités conduisant à fixer à chacun des objectifs qu'il a pu négocier fait partie intégrante de la mise en œuvre d'un tel idéal. Chacun, étant maître de déterminer la manière de s'y prendre pour répondre à la commande qu'il doit satisfaire, peut avoir le sentiment que personne d'autre que lui-même ne régit son existence. Ainsi, un subordonné américain affirmant que ceux qui travaillent pour une entreprise souhaitent avant tout déterminer « comment ils viennent à bout de leur travail en se débrouillant tout seuls », commente : « La plupart des gens pensent qu'ils doivent être quelque peu maîtres de leur propre destin » (2).

En France, la logique contractuelle est loin d'occuper la même place qu'aux Etats-Unis. En revanche, les devoirs associés à la place que l'individu occupe dans la société sont mis en avant. La référence au métier, à l'homme de métier ou encore à la grandeur du métier y est omniprésente. Celle-ci joue un rôle décisif dans l'affirmation du lien entre ce qui est vécu dans le quotidien et le refus d'une manière réputée servile d'être en rapport avec ceux qui, à un titre ou à un autre (un

(2) Propos rapportés dans « La logique de l'honneur », p. 138.

supérieur, un client), sont en position de vous faire bénéficier de quelque avantage à la condition que vous en passiez par leurs exigences. Les relations d'autorité tendent à être mises en scène (à la fois dans la manière dont elles sont organisées en pratique et dans les formulations qui servent à les évoquer), de telle manière qu'il devient possible de tenir à distance cette image de la soumission servile. On retrouve ainsi la forme d'autonomie qu'évoque Michel Crozier à propos des organisations bureaucratiques : « *Les subalternes [...] n'auront jamais à s'incliner devant la volonté personnelle humiliante de quelqu'un ; ce qu'ils font, ils le font de leur propre volonté et, en particulier, ils accomplissent leur tâche en dehors de toute obligation directe. Ils s'efforcent de montrer qu'ils travaillent non pas parce qu'ils y sont forcés, mais parce qu'ils choisissent de le faire* » (3). A France Télécom, on a vu les conséquences négatives, sur le moral du personnel et sur sa fierté d'appartenir à l'entreprise (le sentiment de fierté est passé en quelques années de 95 % à 52 % chez les cadres et de 96 % à 25 % chez les non cadres), d'un certain abandon de cette logique de métier (4).

Cet écart entre ces deux conceptions d'un bon rapport entre une entreprise et son personnel se traduit de multiples manières. Citons le contraste entre les façons dont une même entreprise peut exprimer ses valeurs, selon qu'elle use de l'anglais (dans une perspective américaine) ou du français (5). La version américaine affiche sans détour les obligations auxquelles les membres de son personnel sont soumis. Chacun est présenté comme tenu d'appliquer les règles définies par l'entreprise : ce qui est exigé s'inscrivant dans un rapport contractuel, son respect fait partie de l'exécution du contrat. De son côté, l'entreprise est tenue de définir précisément les obligations auxquelles sont soumis ceux qui travaillent pour elle. Au contraire, la version française n'en finit pas de « prendre des gants ». Elle met en scène une sorte d'adhésion librement consentie. L'atténuation de l'obligation se fait notamment en passant de formules exprimant fermement la volonté de l'entreprise à des formules laissant une grande place à la bonne volonté de chacun : « **We want all of our employees to be key players in the formulation of their own personal objective** » [« **Nous attendons de chaque collaborateur qu'il joue un rôle déterminant dans l'élaboration de ses propres objectifs** »] ; « **These rules should be known by everyone in our organization and implemented consistently** » [« **Ces règles doivent être connues, acceptées et appliquées de façon cohéren-**

(3) Michel Crozier, « Le phénomène bureaucratique », Seuil, 1963, p. 289.

(4) Enquête réalisée par l'institut Technologia à la demande conjointe de la Direction et des syndicats ; cf. *Libération*, 15 décembre 2009.

(5) On s'appuie ici sur des investigations menées en coopération avec le cimentier Lafarge concernant la mise en œuvre comparée des valeurs de l'entreprise (exprimées dans ses « Principes d'action ») aux Etats-Unis, en France, en Chine et en Jordanie. Cf. Philippe d'Iribarne, *L'épreuve des différences, l'expérience d'une entreprise mondiale*, préface de Bruno Lafont, Seuil, 2009.

te »]. C'est que, dans la vision française des choses, la source d'obligations perçue comme vraiment légitime est le sentiment que chacun a des devoirs associés à la position qu'il occupe dans l'entreprise, devoirs dont il a tendance à s'estimer le seul juge. Dans ces conditions, l'entreprise peut inviter, suggérer, proposer, susciter. Mais il lui est difficile de prétendre imposer.

Si l'on élargit le cercle des pays que l'on considère, on observe que partout la façon dont le pouvoir est exercé constitue un élément important de ce qu'une entreprise apporte à son personnel, et donc de sa performance sociale (et, dans une certaine mesure, sociétale). Mais en même temps, la variété des conceptions relatives à cet exercice apparaît très grande. Ainsi, en Chine, le désir des individus d'être bien traités n'est pas moins important que celui exprimé en France ou aux Etats-Unis. Toutefois, la revendication d'une forme d'autonomie n'est pas au cœur de leurs attentes : ils sont en quête d'un « bon pouvoir », qui soit bienveillant et juste, prêt à informer et à écouter (même s'il n'entend guère débattre).

On pourrait être tenté de dire que la manière de traiter le personnel n'a pas besoin d'être considérée comme un domaine de responsabilité autonome distinct d'une recherche d'efficacité productive. En effet, la motivation du personnel, qui est elle-même liée à la manière dont celui-ci est traité, constitue un ingrédient essentiel de cette efficacité. Mais une telle affirmation, sans doute vraie dans le long terme, ne l'est pas forcément à court terme. Et si l'on veut éviter que le souci de ce court terme ne dissuade de donner l'importance qu'elle mérite à la manière dont le personnel est traité, mieux vaut considérer celle-ci comme un domaine en soi.

## L'ENTREPRISE ET LE MONDE QUI L'ENTOURE

L'entreprise, et c'est là le fondement de sa performance sociétale, a des responsabilités envers la société au sein de laquelle elle baigne. Le contenu de cette responsabilité dépend, bien sûr, de la situation matérielle des sociétés considérées, de l'état de leur système de santé, de leur système éducatif, de leurs infrastructures... Il dépend également de la perception de la place de l'entreprise dans la société, facteur qui met en jeu des éléments culturels.

Quand, pour marquer l'an 2000, Danone a voulu associer son personnel à son engagement en faveur d'une cause humanitaire en les invitant à verser, comme elle le faisait elle-même pour chacun d'eux, l'équivalent d'une heure de salaire, la réponse du personnel a été très variable d'un pays à l'autre. « *En France, indique le responsable de l'opération, cette opération a suscité plus de réticences que partout ailleurs, car la légitimité de l'entreprise à initier des actions qui relèvent habituellement du choix personnel de l'individu*

est beaucoup moins admise que dans d'autres sociétés où l'entreprise apparaît, au contraire, comme apportant un gage de sérieux et de transparence» (6). On retrouve le même type de réticences chez un cadre français interrogé sur la politique de son entreprise à l'égard de la société environnante : « *Les Américains [...] font beaucoup de soutien à des organisations caritatives, etc. ; c'est leur implication dans les communautés locales. On voit souvent dans le journal interne le Directeur général qui va laver des voitures pour récolter de l'argent pour des bonnes causes. C'est très américain. Ils le font : ce n'est pas simplement des paroles, ils le font effectivement. Mais chez nous, ça n'a pas eu du tout de retombées ; le contexte n'est pas le même, la culture n'est pas la même... Chez nous, ça ne passerait pas.* » (7).

C'est que les rapports entre l'entreprise et la société environnante ne sont pas conçus de la même façon dans les diverses cultures. Aux États-Unis, l'entreprise est vue comme élément d'une communauté (ou d'un ensemble de communautés liées aux lieux où elle est implantée). Cette appartenance implique une sorte de responsabilité diffuse, avec une dimension affective notable supposant une implication assez générale dans ce qui concerne ceux qui vous entourent. En France, au contraire, l'idée d'appartenance à une communauté est mal perçue. On trouve une trace de cet écart quand on compare les deux versions (déjà citées) des valeurs d'une entreprise : « *Contributing to building a better world for our communities* » [« *Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur* »] / « *Acting as responsible members of our communities* » [« *Agir en tant que citoyen responsable* »]. Côté français, le terme de « communauté » a été éliminé. Celui de « citoyen » suggère une appartenance à un ensemble politique, avec un statut, des responsabilités et des droits définis par la loi, loin des liens émotionnels, de la responsabilité diffuse et de la pression sociale qu'évoque le terme de communauté.

Il est des pays où les attentes de la société environnante à l'égard des entreprises sont particulièrement fortes. Cela est bien apparu, par exemple, à l'occasion d'investigations réalisées dans la filiale mexicaine de Danone (8). Un projet destiné à aider des enfants en difficulté, « *Construisons leurs rêves* » (« *Construyamos sus sueños* »), a été évoqué avec enthousiasme par le personnel (9). Au regard de ce projet, un opérateur s'exprime ainsi : « *Danone Mexique ne se préoccupe pas seulement de Danone, de la croissance de Danone au Mexique en elle-même, mais aussi de la croissance de chacun en tant que travailleur, de la société dans laquelle*

*le se trouve l'usine, de la communauté au sein de laquelle elle vit, c'est-à-dire, qu'il ne s'agit pas seulement de la croissance de Danone, mais aussi, que la communauté croisse avec Danone* ». Chaque membre du personnel a le sentiment que c'est lui qui aide, et pas seulement l'entreprise. « *Tu aimes appartenir à une entreprise qui, en même temps que ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté [...]. Et, sans contester, tout cela est différent de beaucoup d'entreprises* ». On trouve une référence constante à une forme de réciprocité dans l'aide, de don et de contre-don, à l'intérieur d'un engagement mutuel : « *On aime appartenir à une entreprise qui, parallèlement à ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté. Ce n'est pas être philanthrope, mais si la communauté t'a donné autant, le moins que tu puisses faire, c'est de lui rendre, de quelque manière, quelque chose de ce qu'elle t'a donné* ».

Par ailleurs, ce que l'entreprise apporte à ses clients n'est pas étranger aux questions de responsabilité sociétale, avec leur dimension culturelle. Certes, il s'agit - partout - de vendre à un prix rémunérateur, mais l'implication de l'entreprise ne peut se résumer à ce seul objectif. Ainsi, la conviction selon laquelle il est de la responsabilité de l'entreprise d'éclairer ses clients au-delà des exigences que ceux-ci formulent, est particulièrement répandue en France. Citons les propos d'un ingénieur technico-commercial : « *Auprès des clients, nous avons l'aura du représentant de l'usine : nous sommes celui qui va résoudre tous leurs problèmes. Face à eux, je me sens un peu comme un médecin généraliste : je les écoute, ils se confient à moi, puis je dresse un diagnostic. Soit je peux régler moi-même leur problème, soit je les oriente vers un spécialiste, un collègue du Groupe, "pointu" sur le sujet* » (10). De fait, parmi les points qui ont pu faire réagir de nombreux salariés de France Télécom face à certaines évolutions managériales, le sentiment d'être amenés à transgresser ce devoir de conseil, en vue d'une recherche de profits, n'a pas été le moins saillant : « *La philosophie a toujours été d'offrir à l'utilisateur la meilleure solution pour lui, même si cela coûtait plus cher à l'entreprise. Aujourd'hui, certains salariés ont l'impression de ne plus servir les clients, mais de les tromper* », rapporte ainsi un ancien haut cadre de l'entreprise (11).

(6) Bernard Giraud, « L'entreprise confrontée à sa responsabilité sociale », *Le Journal de l'École de Paris du management*, juillet-août 2000.

(7) Enquête réalisée chez Total à l'occasion de la mise au point de son code de conduite ; Philippe d'Iribarne, « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique en France et aux États-Unis », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2002.

(8) Philippe d'Iribarne, *Croître ensemble au Mexique*, in *Le Tiers-monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003.

(9) Il s'agit de consacrer un certain pourcentage du chiffre d'affaires à un fonds d'aide à des enfants en difficulté.

(10) Propos rapportés par la revue de communication du groupe Usinor : *Aciers*, n°38, mars 1998.

(11) Propos rapportés par *L'usine nouvelle*, n°3160, 17 septembre 2009 : « France Télécom. Une mutation à marche forcée ».

## LES RESSORTS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Comme elle le fait pour le champ couvert par la responsabilité sociétale de l'entreprise, la culture influence dans le même temps les ressorts de ce sentiment de responsabilité (ce qui incite à agir pour concrétiser cette responsabilité et inspire l'esprit de l'action comme ses modalités).

Nous avons commencé à évoquer les différences existant entre la France et les États-Unis à propos du sentiment d'appartenance à une communauté. Les différences entre les deux pays ne se limitent pas à ce seul point.

Ainsi, si l'on compare les versions anglaise et française des valeurs de l'entreprise Accenture, on remarque d'emblée que le « *Stewardship* » de la version originale est traduit en français par « *Gestion responsable* ».

Ou encore, dans les valeurs de Jansen, la version américaine « *We must maintain in good order the property we are privileged to use* » devient « *Nous devons entretenir les terrains, usines, bureaux dont nous avons la jouissance* ». Le terme « *Stewardship* », qui évoque l'image du bon intendant, puise son sens dans un contexte biblique : Dieu a confié le monde aux hommes et Il leur demandera des comptes sur leur gestion. « *We are privileged to use* » relève du même registre. Une telle référence est difficilement pensable en France, ce qui conduit à l'emploi d'expressions beaucoup plus neutres comme « *gestion responsable* », « *dont nous avons la jouissance* ».

En France, ce n'est pas le registre religieux qui est présent, mais celui de l'obligation d'être à la hauteur de la place que l'on occupe dans la société, de tenir son rang. Prenons, par exemple, un document de Suez-Lyonnaise des Eaux, « *Les valeurs du groupe* ». On y trouve des formules telles que : « *Notre place et notre ambition de leader mondial [...] nous obligent à ne pas être seulement de bons professionnels, mais les meilleurs* ». C'est « *notre place et notre ambition de leader mondial* » (et non pas le souci de répondre aux attentes des clients) qui sont une source d'obligations. Quand il s'agit de « *ne pas être seulement de bons professionnels, mais les meilleurs* », ce qui est en question, ce n'est pas tant de triompher de la concurrence que de « *tenir son rang* ». Nous avons retrouvé cette conception du devoir dans les propos tenus par des managers français invités à s'exprimer sur un projet de code de conduite du groupe Total : « *Des sociétés de la taille de notre nouveau groupe, [...] du fait qu'elles ont des pouvoirs souvent plus grands que certains États, on ne va pas se comporter de façon purement commerciale, en faisant comme la concurrence [...]. Il est normal qu'on ait des règles qui soient un peu au-dessus. [...] Il faut être à l'avant-garde de ce genre de sujets, et ne pas suivre les autres* ». La « *taille du groupe* », les « *pouvoirs* » qui lui sont liés, la grandeur qui lui est attachée appellent à en être dignes, ce qui est sour-

ce de devoirs. On ne saurait « *se comporter de manière purement [pour ne pas dire bassement] commerciale* », même si la concurrence, supposée être de moindre rang, peut « *se le permettre* ». Nombreux sont les propos tenus allant dans le même sens au sujet des rapports aux clients ou dans d'autres domaines : « *Quand on arrive quelque part, on ne peut pas se contenter d'appliquer le droit du travail local, parce que nous sommes Total* » ; « *Il faut [...] rappeler la taille du Groupe, le sens des responsabilités* » ; « *Nous avons aussi notre éthique de gentils-hommes* ».

## DU CONCEPT DE RESPONSABILITÉ À LA MESURE DE PERFORMANCES

Passer de l'idée de responsabilité à celle de performance va de soi dans un contexte américain où la notion de responsabilité est intimement liée à celle de comptes à rendre en s'appuyant sur une appréhension aussi précise que possible de ce que l'on a réalisé. Elargir son champ de responsabilité implique *ipso facto* d'élargir le champ des comptes que l'on doit rendre, et donc des indicateurs de performance, les KPI (*key performance index*), que l'on doit afficher en pouvant se flatter des performances qu'ils mesurent. Quand, au contraire, la notion de responsabilité est plutôt liée à celle d'exigences internes à la personne qui, à la limite, ne regardent qu'elle-même et à propos desquelles il serait, en tout cas, malséant d'étaler le bien que l'on a fait, le passage de l'idée de responsabilité à celle de performance fait davantage question.

En France, l'honneur n'interdit pas de faire de bonnes actions ; il incite par contre à ne pas trop en faire état. Selon les propos d'un témoin ayant vécu sous l'Ancien Régime : « *Quand on était sage, c'était par goût et sans faire le pédant ou la prude* » (12). De nos jours, l'entreprise est difficilement perçue comme ayant à afficher ses bonnes actions. On observe une forme de pudeur : « *Nous avons des valeurs très fortes, dans ce groupe, qui ne sont pas rendues dans le document [un projet de code de conduite]. Mais, les valeurs, ce n'est pas quelque chose dont on parle, c'est implicite [...]. Quand il s'agit de valeurs, cela va sans dire, cela ressortit à l'éducation profonde* ». Celui qui s'exprime ainsi a une idée très claire de cet implicite : « *Les valeurs fortes et anciennes du groupe ne sont pas communiquées [...]. Ce n'est pas le profit à n'importe quel prix. Il y a un souci profond du développement de la carrière de ses collaborateurs, du long terme. Le groupe protège assez bien la veuve et l'orphelin...* ». Mais si l'entreprise a une éthique, il

(12) Cité par Taine, *Les origines de la France contemporaine* (1875), Bouquins, Robert Laffont, 1986, p. 107.

n'est guère convenable qu'elle l'affiche. « *On ne voit pas ce code affiché dans le bureau [du président de l'entreprise], alors que le président d'Exxon, lui, pourra le faire ; il en a peut-être même l'obligation !* » ; « *On a déjà été exposés à ce type d'affichage de valeurs, dans nos contacts avec les Etats-Unis, et on avait hésité à faire notre propre version des valeurs [d'une des filiales du groupe]. Mais, dans le contexte français, on ne l'a, finalement, pas fait* ». Sont évoqués les risques d'accusation de tartuferie qu'encourt celui qui met en avant ses intentions éthiques alors qu'il n'est pas irréprochable. « *Il faut montrer que ce n'est pas un gadget, que ce n'est pas pour masquer [...]. Il y aura des ricanements dans la presse et, en interne, des sourires en coin...* ».

Ces réticences françaises sont d'autant plus vives que, à la différence de ce que l'on observe aux Etats-Unis, l'éthique et l'intérêt ne sont pas vus, en France, comme faisant naturellement bon ménage.

Si l'on regarde les codes d'éthique des entreprises américaines (ou d'entreprises britanniques fortement marquées par l'influence américaine), l'éthique et la poursuite des intérêts sont intimement associées. Les questions de réputation fournissent un pont entre les deux domaines. Ainsi, ExxonMobil affirme sur son site Internet : « *A well-founded reputation for scrupulous dealing is itself a priceless company asset* ». Fortune (13) affirme de son côté que « *In tough times it's all the more important to remember that ethics pay off in the end, and on the bottom line* ». Il paraîtra évident à un manager américain que « *Our ability to succeed in business many times relies on our reputation* ». De plus, le succès dans les affaires fournit les moyens de faire le bien ; dans sa présentation des « *BP's business policies* », après la fusion avec Amoco, le « *Group Chief Executive* » affirme d'entrée de jeu : « *A good business should be both competitively successful and a force for good* ».

On ne retrouve pas en France cette conviction selon laquelle l'éthique et l'intérêt font naturellement bon ménage. On y trouve plutôt le sentiment que c'est en acceptant de laisser de côté son intérêt que l'on peut être à la hauteur de responsabilités qui relèvent d'un tout autre registre. Comparons, encore une fois, les versions américaine et française des « *Principes d'action* » d'une entreprise que nous avons déjà mentionnée : « *Our goal is to strengthen this leadership position by being the best, through our commitment to be : the preferred supplier of our customers... [et ainsi de suite, pour les membres du personnel, les communautés environnantes et les actionnaires]* » « *Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir : le fournisseur privilégié de nos clients... [et*

*ainsi de suite pour les autres acteurs]* ». Le « *through* » de la version américaine évoque une vision intéressée des bons rapports entretenus avec son entourage, rapports qui constituent un moyen de prospérer. Dans la version française, on n'a pas la même subordination : les deux objectifs sont juxtaposés (« *et* »). De bonnes relations sont présentées comme étant recherchées pour elles-mêmes de manière désintéressée, et non comme un simple moyen en vue d'une fin intéressée. Il est peu honorable, en France, de voir dans de bonnes relations un simple moyen de s'enrichir.

## CONCLUSION

Le souci des entreprises d'agir de manière responsable, tant à l'égard de leur personnel qu'à celui du monde qui les entoure, les incite à être plus attentives aux attentes de l'un comme de l'autre. Tant que l'on est dans le ciel des idées, elles peuvent s'en tenir à des propos très généraux, qui sont valides en tous temps et en tous lieux : il est bon, partout et toujours, qu'une entreprise ait du respect pour son personnel, qu'elle le traite déceimment, qu'elle lui témoigne sa confiance et cherche à lui donner un travail qui ait du sens ; de même, il est bon qu'elle ait le souci du monde qui l'entoure et qu'elle cherche à éviter de dégrader son environnement matériel et à agir en faveur d'une vie meilleure.

Mais dès qu'il s'agit d'incarner ces grandes idées, de les traduire en actions concrètes dans chaque contexte particulier, de préciser les orientations d'une organisation du travail, d'une politique de ressources humaines ou d'actions de mécénat (en un mot, de mettre les mains dans le cambouis de l'action quotidienne), on ne peut plus se contenter de ces idées générales. Il faut prêter attention à ce qu'elles impliquent, concrètement, dans chaque environnement singulier. Que veut dire, dans la pratique, « faire confiance », aux Etats-Unis ou en Chine ? Qu'est-ce qu'un travail qui a du sens, en France, ou au Mexique ? Il est difficile de répondre à ces questions avec quelque pertinence si l'on n'a pas quelque idée des singularités de chaque contexte culturel.

Traditionnellement, la plupart des entreprises considèrent que la compréhension de ces singularités ne fait pas partie des compétences dont elles doivent disposer en leur sein. Changer cette situation, c'est-à-dire accéder à la compréhension des singularités culturelles, constitue sans doute un préalable pour que leur désir d'agir, de façon responsable, se concrétise d'une manière vraiment efficace.

(13) Kenneth Labich, « The new crisis in business ethics », Fortune, April 20, 1992.