Calculs et croyance. La mission civilisatrice d'une multinationale en Europe de l'Est

Birgit Müller

▶ **To cite this version:**

Birgit Müller. Calculs et croyance. La mission civilisatrice d'une multinationale en Europe de l'Est. Ethnologie française, 1999, XXIX (4), pp.543-548. halshs-00138048

HAL Id: halshs-00138048
https://shs.hal.science/halshs-00138048

Submitted on 27 Mar 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Calculs et croyance

La mission civilisatrice d'une multinationale en Europe de l'Est

Birgit Müller
Centre national de la Recherche scientifique

RÉSUMÉ

Les représentations véhiculées par les dirigeants des multinationales dans leurs nouvelles succursales situées en Europe de l'Est tendent à réduire les hommes qui y travaillent à n'être qu'une force de travail, tout en plaçant au premier plan la volonté individuelle des employés, qui doit être axée sur les intérêts de l'entreprise. Les trois catégories clés de la philosophie de l'entreprise : « la concurrence comme loi du marché », « l'entreprise comme famille », et « la foi dans le succès » n'ont pas seulement été créées pour convaincre les autres, mais sont aussi partagées par ceux qui produisent cette philosophie. Elles donnent un caractère magique à une pratique en apparence rationnelle.
Mots-clés : Institution. Acculturation. Rationalisme. Socialisme. Europe de l'Est.

Birgit Müller
LAIOS
Maison des Sciences de l'Homme
54, bd Raspail
75006 Paris

L'expansion vers l'Europe de l'Est de la firme multinationale Hochinauf[1], depuis 1990, avait pour objectif affiché non seulement de conquérir et de défendre des marchés de l'Est, mais aussi d'accomplir une mission culturelle, voire civilisatrice. Contre ce qu'ils voyaient comme l'irrationalité et l'arbitraire de l'économie du plan, les managers de Hochinauf voulaient poser l'image de l'homme éclairé fondé sur le rationalisme économique, l'optimisme et l'individualisme. Ils étaient convaincus que le capitalisme avait gagné dans la lutte que se livraient les systèmes, et ils se voyaient dans le rôle du gagnant généreux qui est prêt à aider les perdants à réussir dans l'économie de marché et à créer les conditions culturelles, légales et sociales pour ce faire.

Cette mission civilisatrice se faisait non seulement à travers l'expansion économique mais aussi par la construction de catégories identitaires l'accompagnant. Je voudrais analyser ici la production et le fonctionnement d'une sémantique institutionnelle qui joue sur la polysémie et l'ambiguïté. Tirées de différents registres, les catégories clés de la philosophie de la multinationale telles que la « concurrence comme la loi du marché », l'« esprit de famille » et la « croyance au succès » sont complémentaires et contradictoires. Elles font référence aussi bien au calcul qu'au sentiment et à la croyance. Quelle est la pertinence de ces catégories pour ceux qui les produisent et les reproduisent dans la multinationale et vers l'extérieur ?

L'entreprise multinationale ressemble à « *une voiture de course* », a écrit un expert de la branche, en 1996 à New York. Il y a vingt ans, l'entreprise, productrice d'ascenseurs, commença à créer et à maintenir un réseau d'usines dans 38 pays et d'entretenir des centres de services dans 200 pays. Hochinauf se présente comme l'entreprise du futur, qui dépasse sans peine les frontières nationales, équipe ses produits avec les techniques les plus avancées, développe et produit des modèles d'ascenseurs de plus en plus extravagants pour ses clients. Ses stratégies sont en harmonie avec les pronostics qui prévoient une croissance explosive de la population mondiale. L'abandon des campagnes et la croissance des villes, surtout dans les pays en voie de développement, permettent des pronostics positifs sur le chiffre d'affaires. Une croissance démographique de 700 millions d'habitants dans les villes en Asie du Sud-Est signifie la construction de plus de tours d'immeuble, donc une demande croissante d'ascenseurs.

L'effondrement des économies de plan en Europe centrale et de l'Est a incité Hochinauf à rapidement étendre son cercle d'action vers les anciens pays socialistes pour devancer ses concurrents sur le marché mondial. Depuis, l'entreprise n'arrête pas de changer. En 1997, reprendre partout dans le monde des lieux de

production, donc maintenir une large gamme de produits, est une stratégie dépassée. Le nouveau président de la multinationale annonça qu'il allait faire de Hochinauf une entreprise véritablement globale et réduire la diversité des produits au profit de modèles standard flexibles. Les composants standard doivent désormais être produits partout dans le monde dans un nombre réduit d'endroits les moins coûteux possible.

Le manager de la centrale européenne de Hochinauf responsable pour l'ensemble des succursales d'Europe de l'Est, M. Kern, était convaincu que la structure de cette entreprise, le rapport au travail de ses employés, les techniques étaient exemplaires. Son objectif explicite était d'introduire à travers les entreprises Hochinauf de nouvelles structures de coopération qui allaient préparer ses salariés à la vie en démocratie. Le principe de base de cette philosophie était l'égalité des chances pour tous les membres de l'entreprise. Ceci était érigé en principe constitutionnel et fixé par écrit : « *Hochinauf défend le principe que des personnes qualifiées doivent avoir les mêmes chances de travail, sans discrimination de race, croyance, couleur, pays d'origine, âge, sexe, handicap ou autres facteurs qui ne sont pas liés aux intérêts commerciaux de Hochinauf.* »[2]

Des facteurs qui n'étaient pas liés aux intérêts financiers de Hochinauf ne devaient pas influencer la carrière des salariés. Inversement, cela voulait dire que les finances devenaient le principal critère pour évaluer les hommes dans l'entreprise. L'entreprise se voyait comme le précurseur d'une civilisation globale du futur fondée sur la rationalité économique sans préjugés, et l'avocat d'un ordre économique pur et parfait.

■ La famille Hochinauf

À ce discours de la rationalité économique pure s'en mêle un autre, contradictoire, jouant sur les émotions et sur des raisonnements non économiques et non maximisants. Quand les managers parlent d'intégrer de nouvelles entreprises dans la multinationale, ils l'expriment en termes d'intégrer de « *nouveaux membres dans la famille* ». Le terme « famille » fait partie du discours officiel qui figure sur les brochures publicitaires et les informations pour employés. « *Les stages de techniques de vente et les formations pour diriger et motiver le personnel, les cours professionnels dans les nouveaux Länder, les visites et discussions sur place et les présentations aux clients ont accompli une intégration très réussie dans la famille Hochinauf.* ***Nous*** [en gras dans le texte] *faisons partie de l'entreprise d'ascenseurs et d'escaliers roulants la plus renommée mondialement* [...] *une sensation agréable pour tous les intéressés.* »[3]

Ce texte donne à entendre au personnel que, s'il se plie aux règles du jeu, il profitera personnellement de la position de force qu'occupe la multinationale sur le marché mondial. La force du terme « famille » réside ici dans sa charge émotionnelle et son ambiguïté ; il fait allusion aussi bien aux rapports de domination inhérents au respect des règles qu'aux rapports de solidarité. L'utilisation de l'expression « famille Hochinauf » évoque des relations solidaires entre les membres de l'entreprise, l'expérience de la communauté et des obligations de réciprocité. Elle est destinée à créer un lien affectif avec l'entreprise et à suggérer un intérêt collectif, et transforme l'univers de la rationalité économique en univers du flou émotionnel. Cette démarche se trouve dans la mode américaine de management culturel. Valeurs et normes qui influencent l'attitude au travail doivent être diagnostiquées, pour pouvoir gérer ce qui se trouve dans les « cœurs et les cerveaux », dans l'intérêt de l'organisation. Telle est la conviction des auteurs d'un best-seller pour managers, Peters et Waterman, qui veulent remplacer des structures formelles par des attaches émotionnelles et par l'intériorisation des valeurs d'entreprise. L'individu se trouve ainsi valorisé et peut se référer à une philosophie et un système de valeurs qui donnent un sens subordonné à son existence, « *une combinaison merveilleuse* » [1982 : 81].

Dans la controverse sur la création d'une culture d'entreprise comme instrument de contrôle normatif, les uns soutiennent que les employés en profitent autant que les entrepreneurs. Si les employés sont prêts à travailler beaucoup, l'entreprise leur offrira une ambiance de travail agréable et coopérative, et la possibilité de se réaliser [Ouchi, 1981]. Les autres, critiques, en revanche, voient dans le contrôle normatif des employés une nouvelle forme subtile de tyrannie.

Il reste à savoir si la création consciente et manipulatrice d'une catégorie identificatoire telle que « famille Hochinauf » est efficace. La référence à l'état social harmonieux, que le terme implique, est en fait commune à tous les membres de l'entreprise, elle fait partie du discours des dominants et des dominés. Les chefs d'entreprise, les représentants du conseil de l'entreprise et les employés se réfèrent au terme « famille » comme à un principe moral. De ce fait, l'utiliser permet aux dominés de le tourner également contre l'autorité elle-même [Herzfeld, 1997]. Le directeur de l'usine tchèque l'utilise quand il dénonce que les succursales françaises et espagnoles retardent intentionnellement les livraisons des composants d'ascenseurs parce qu'ils veulent nuire à l'usine tchèque qui leur fait concurrence à l'intérieur de la multinationale. Le président du conseil de l'entreprise de Berlin-Est s'en sert pour critiquer les conditions déloyales que l'entreprise de Berlin-Ouest impose aux commandes qu'elle passe à son homologue de l'Est.

Le mot « famille » s'utilise à l'intérieur de la multinationale avec ironie, avec indignation ou comme un appel au sacrifice. Le terme fait rire les personnels d'Europe de l'Est, tellement il leur semble absurde. Toutefois, ceux qui veulent progresser dans la multinationale l'utilisent, même si l'usage du terme les distingue des vrais initiés. Dans les entretiens avec les managers occidentaux l'expression « famille Hochinauf » est souvent

simplement utilisée comme un synonyme de l'« ensemble des succursales de Hochinauf ». La nouvelle directrice du personnel de la succursale tchèque, située à Breclav, en revanche, emploie le terme « famille » dans le sens officiel plus normatif, qui signifie accepter les règles, apprendre l'anglais, travailler durement et se conformer aux idées de l'entreprise. Elle est aussi consciente des résistances que peut opposer le personnel aux normes que sous-entend le concept : « *La politique de Hochinauf est que nous sommes tous une famille et que nous devons nous aider réciproquement pour avancer. Il y a encore des gens qui sont plus méfiants qu'ils ne devraient l'être et nous voyons des résistances contre l'acceptation des règles de Hochinauf.* »[4]

Le terme « famille » devient alors efficace dans un sens négatif en distinguant ceux qui en font partie de ceux qui ne partagent pas les caractéristiques familiales et qui sont donc menacés d'exclusion.

■ Volonté et succès

Comment cette sémantique contradictoire fondée à la fois sur la performance en tant que critère « objectif » de sélection et sur le sentiment d'appartenance fonctionne-t-elle dans l'entreprise ? Quelles sont les valeurs et les buts que Hochinauf veut transmettre et comment se combinent-ils avec la prétention qu'ont les managers à avoir une mission civilisatrice dans les anciens pays de l'économie de plan ?

Quand les firmes de l'ancienne économie de plan ont été rachetées, on a voulu changer, non seulement l'organisation mais aussi les structures culturelles et psychologiques telles que la volonté de réussir, l'aspiration à la performance, le goût de la responsabilité et la créativité. Pour devenir un membre à part entière de la « famille » Hochinauf, il faut apprendre à penser suivant les catégories que prône Hochinauf. La principale catégorie du raisonnement est le « succès », et l'orientation de l'action est que chaque objectif peut être atteint si on veut se donner les moyens pour l'atteindre. Dans la concurrence mondiale, les employés doivent se sentir du côté des gagnants.

Stolz, le manager occidental qui fut envoyé à Berlin-Est et à Moscou pour y restructurer les deux succursales, explique cet élément central de la philosophie à l'exemple de l'atterrissage des Américains sur la Lune : « *Je donne toujours l'exemple de Kennedy qui a dit : "Ma chère nation. Je veux atterrir sur la Lune avant la fin des années soixante-dix. Faites que nous atterrissions sur la Lune les premiers." Il n'a pas dit : "C'est une utopie, nous ne pouvons pas arriver sur la Lune." Il a dit : "Je veux aller là." Et puis ses gens ont dit : "Mon cher John F., eh bien, ça coûte tant de milliards et nous devons faire ceci et cela et puis ça peut marcher." Est-ce que vous pensez qu'il aurait réussi si tout le monde avait dit : "Quelle bêtise ! Tu ne peux pas y arriver !" Nous n'aurions toujours pas été là.* »[5]

Le concept nietzschéen de la personne, qui érige la volonté comme moteur de tout acte doit être la clé de la réussite de l'entreprise. Mais, par un étrange retournement de ce concept, il y a une quasi-obligation à croire à l'efficacité de la volonté. La philosophie de la volonté est érigée en credo. Les individus dans l'entreprise doivent croire que leur volonté de succès influence le cours des choses.

Croire au succès est complémentaire au deuxième concept central de Hochinauf, celui de la concurrence en tant que principe objectif. Puisque tous les employés de Hochinauf doivent penser qu'ils sont les concurrents de tous les autres producteurs d'ascenseurs au monde et aussi de tous les employés des autres entreprises de Hochinauf du monde, où l'on produit peut-être mieux ou moins cher, ils se trouvent sous une pression énorme qui ne s'atténue que s'ils arrivent à croire à leur propre succès. Comme l'exprimait Stolz, la concurrence doit être acceptée de façon positive, parce que le gagnant vit bien dans l'économie de marché. « *Que veut dire économie de marché, en effet ? L'économie de marché, c'est la concurrence. Être meilleur que l'autre, ainsi vous avez la chance de survivre.* »[6] Stolz voit en la concurrence la loi du marché qui régit aussi les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise : une concurrence sans égards pour les cas particuliers est le principe moral fondateur de la multinationale. Ainsi, la loi de la concurrence ne peut que prévaloir sur le principe de solidarité afférent à l'idée que la multinationale est une famille.

Puisque l'obligation de croire au succès ne peut pas réduire à néant la possibilité de l'exclusion, l'identification à l'entreprise ne peut donc qu'être ambivalente. Cela va forcément de pair avec la distanciation : poser un regard objectif sur l'entreprise devient aussi impossible que s'y identifier complètement. Kunda [1992 : 215] analysant le rapport entre culture d'entreprise et conscience de soi dans une multinationale, appelle ce dilemme la « *trappe culturelle* ». Les combinaisons « coercition » et « séduction », « calcul » et « croyance » font que les membres de l'entreprise vivent sans cesse dans un univers mensonger qu'ils n'arrivent même plus à analyser. Kunda estime qu'apprendre l'ambivalence par rapport à la collectivité et vivre dans le demi-mensonge affaiblit la capacité des salariés à participer pleinement à la vie en société en tant que citoyens. L'effet civilisateur d'une telle culture d'organisation nuirait donc plutôt à la capacité qu'a l'homme à se déterminer lui-même et à prendre part à une société démocratique.

K. Selenzowa, la directrice de la branche moscovite de Hochinauf[7], qui avait été secrétaire du parti communiste soviétique et avait donc une expérience des mécanismes idéologiques totalitaires du Parti, analyse la culture d'entreprise de Hochinauf en 1993 comme une philosophie qui ne permet pas d'autres façons de penser : « *Les gens qui travaillent déjà depuis longtemps pour Hochinauf ont un modèle déterminé pour leur manière de voir et pour leurs réactions. Ils réagissent rapidement mais toujours*

conformément à ce modèle. J'ai peur à l'idée de perdre la possibilité d'une pensée non standardisée. Les gens de Hochinauf ont un savoir particulier, une philosophie de la productivité et une philosophie du stockage. Cela les aide à prendre des décisions rapides. Mais j'ai besoin de pouvoir introduire ma propre manière de voir. Je dois tout mettre en harmonie. »

La directrice a des liens personnels multiples avec son entreprise où elle a commencé à travailler comme ouvrière non qualifiée venue de sa province, où elle a reçu une formation et où elle a rencontré son mari. Elle a le sentiment d'une responsabilité personnelle qui englobe les hommes et les femmes qui travaillent avec elle déjà depuis des années. En effet, ils la voyaient comme une « bonne ménagère » – c'est l'expression de l'un des ouvriers – qui gère bien les ressources de l'entreprise. La philosophie de Hochinauf de la concurrence et de la croyance au succès était incompatible avec ses obligations parce que son sentiment de responsabilité personnelle s'étendait aussi à ceux qui n'étaient ni les meilleurs ni les plus performants.

■ L'ambivalence des dirigeants

L'intensité avec laquelle Selenzowa se souciait de ses employés est exceptionnelle même dans le contexte du paternalisme russe. Cependant la plupart des managers occidentaux ne sont pas indifférents au destin des employés, et le maintien des emplois est souvent l'un des objectifs avoués. Stolz, qui avait réorganisé la production à Berlin-Est et à Moscou, explique son engagement d'abord en termes d'emplois à sauvegarder, en Allemagne de l'Est. Le directeur responsable pour la politique du personnel de l'ensemble des succursales allemandes, Frank, justifiait de la même façon la fermeture de la production à Berlin-Est en 1996 et son transfert dans une petite entreprise en Allemagne de l'Ouest. « *Pour moi c'est aussi une question de morale. La fermeture d'un lieu de production avec les conséquences pour les personnes concernées est par les temps qui courent certes aussi pour nous une situation désagréable. Néanmoins je ne peux pas dire qu'en Allemagne de l'Ouest cela provoquerait moins de consternation qu'à Berlin, seulement parce que ceux là-bas ne sont pas aussi liés avec notre conseil de l'entreprise.* »[8]

Frank argumentait qu'il fallait fermer la production qui n'était pas rentable avant que les dettes ne s'accumulent et avant que toute la branche allemande de la multinationale ne soit affectée. Le président du conseil d'entreprise objectait que la principale raison pour laquelle la production allait être déplacée dans la province allemande était que les salariés sont moins bien organisés et, de ce fait, ne peuvent pas s'opposer à la politique de l'entreprise. Pour le directeur Frank, agir d'une façon morale signifiait faire abstraction des destins individuels et sauvegarder selon les lois du marché le lieu de production qui produit moins cher : « *Je dois dire ça très simplement : s'il y a chômage ici ou là, le résultat est à évaluer qualitativement de la même façon.* »[9]

C'est réduire le destin des individus à des statistiques, une façon de voir que Marx et Engels dénonçaient déjà, en 1848, dans le *Manifeste du Parti communiste* : « *Elle* [la bourgeoisie] *a fait de la dignité personnelle une simple valeur d'échange.* » Néanmoins, pour tous les managers allemands avec lesquels j'ai discuté dans la centrale européenne de Hochinauf à Paris, à Berlin ou à Moscou, la sauvegarde des emplois en Allemagne avait une importance particulière. Il est vrai que donner la priorité au maintien de la production en Allemagne était, au niveau supérieur de la multinationale, inacceptable parce que l'objectif national prendrait la place derrière l'identification avec les intérêts de la multinationale. Le manager Kern me demanda, à ce moment, d'arrêter l'enregistrement avant de parler de ses efforts pour maintenir la fabrication à Berlin en la rendant plus rentable. Il avait essayé en vain de convaincre le conseil d'entreprise de donner son consentement à l'introduction de processus de production et de techniques nouvelles qui allaient rendre un certain nombre de salariés superflus et la production plus profitable.

Son collègue Frank expliqua la tension entre la « pensée patriotique » et les prescriptions financières de la multinationale. « *Nous nous faisons concurrence même au sein de la multinationale* [wir leben in einem Konzernwettbewerb]. *Nous fournissons des produits aux succursales en France, en Italie etc. et nous voulons qu'ils achètent nos produits. Je ne peux pas leur dire : "Les horloges marchent différemment chez nous. S'il vous plaît acceptez nos prix nettement plus élevés." Ils vont nous dire : "Pourquoi le ferions-nous ?" En même temps nous faisons partie d'un groupement qui doit des comptes à beaucoup de petits actionnaires, pas en Allemagne mais aux États-Unis. Pourquoi – je le demande encore une fois très simplement – est-ce que les actionnaires comprendraient que de l'Allemagne viennent moins de profits, et donc moins de dividendes pour eux, que des autres pays.* »[10]

En défendant la logique de la multinationale, Frank tâche de personnaliser les actionnaires autant qu'il dépersonnalisait les salariés dans son argument précédent. Les actionnaires, qui pour la plupart ne sont plus des personnes physiques mais des banques, des compagnies d'assurance et de plus en plus de groupements concurrents, sont présentés comme de petites gens qui ont donné leur « confiance » au groupement. Il défend ainsi la nouvelle priorité donnée aux actionnaires aux dépens des salariés *(shareholder value)*, qui domine la politique du groupement depuis les années quatre-vingt-dix. Se sentir responsable personnellement face aux actionnaires demande un niveau élevé d'abstraction. Plus tangibles et plus menaçantes sont néanmoins les conditions du prélèvement du bénéfice par la centrale américaine. Des actionnaires dépersonnalisés et orientés vers une rentabilité à court terme imposent de plus en plus leurs priorités aux managers, leur fixent des normes et orientent les politiques d'embauche, d'emploi et de salaire.

Comment l'idée de la concurrence omniprésente peut-elle être compatible avec l'idée d'une mission civilisatrice ? Le manager Kern, dans la centrale européenne de Hochinauf, voulait créer les conditions d'une compétition loyale qui donnerait à tous les individus, à toutes les entreprises et à tous les pays les mêmes chances de réussir. Quand il était chef d'entreprise au Mexique, il faisait en sorte que les ouvriers analphabètes apprennent à lire et à écrire. En Afrique du Sud, il a fait détruire, bien avant la fin de l'apartheid, le mur qui séparait les employés blancs des employés noirs dans la cantine. Il s'est attaqué aux traitements de faveur, au népotisme et à la corruption au sein de la multinationale. Kern rêvait que compréhension et tolérance régneraient entre les différents peuples et nationalités et estimait que l'entreprise mondiale Hochinauf pouvait y contribuer. Sa philosophie d'entreprise était caractérisée par une double image contradictoire. Pour lui, l'entreprise était une communauté protectrice et, en même temps, il était fier qu'elle pût fonctionner comme un organisme surveillant les performances des filiales et des salariés par des moyens financiers. En voyant les salariés à la fois comme des personnes et comme des chiffres, il se trouvait face à une contradiction inconciliable : quand les salariés deviennent des chiffres, ils cessent d'être considérés comme des personnes dans les prises de décision. La quête du profit et la loi de la concurrence obligent les chefs d'entreprise à jouer avec les destins de leurs salariés en ouvrant et fermant les usines et les filiales de services à un rythme de plus en plus accéléré.

Le manager Stolz tenait au fond le même raisonnement de la libre concurrence que Kern, d'une façon moins idéaliste et plus cynique, cependant. Il se disait égoïste, mais franc et honnête qui ne cachait pas ses intentions de vivre le mieux possible, en dépit de ses concurrents plus faibles. « *Quelques millions de personnes, en Europe, au Japon et aux États-Unis vivent bien et le reste du monde va mal. Est-ce que ça peut être notre but ? Tja, je ne dis pas que je veux changer cela, parce que je suis égoïste, mais pas un égoïste hypocrite. Je le dis très clairement. Nous faisons ça comme ça, et nous le faisons en connaissance de cause. Quand je dis à l'autre : "Je vais te détruire", il a la chance de prendre des mesures contre moi. Mais, si j'embellis tout, il ne se rend compte de rien et c'est encore pire. Je peux engager le combat, comme dans une lutte de boxe : je veux te mettre KO et toi, tu as la même chance, tu peux faire de même.* »[11]

Le discours de Stolz, aussi cru qu'il paraît, part également d'une fiction, celle de l'égalité abstraite des chances hissée en principe constitutionnel par la multinationale. Sa vision du monde qui ne doit pas devenir menaçant pour lui doit s'accompagner de la croyance ferme et irrationnelle au succès personnel. Grâce à cela, il peut faire partie de ceux qui ont été sélectionnés par ce que Bourdieu appelle un « darwinisme moral », « *qui, avec le culte du* winner, *formé aux mathématiques supérieures et au saut à l'élastique, instaure comme normes de toutes les pratiques la lutte de tous contre tous et le cynisme.* » [1998 : 3]

La poursuite du succès individuel aux dépens des autres est corrosive pour l'entreprise en tant qu'organisation sociale. La philosophie d'entreprise crée alors un espace imaginaire où d'autres valeurs prévalent. C'est paradoxalement le mot « famille » avec ses connotations affectives évoquant des rapports sociaux sans calcul et radicalement opposé au principe de la concurrence sans bornes qui est sans cesse évoqué au sein de la multinationale. Ses stratèges utilisent ainsi l'image d'une harmonie sociale révolue et se déchargent de l'état de désintégration sociale et morale dans l'entreprise sur les forces extérieures du marché. Quand on leur demande comment on peut faire coïncider l'« esprit de famille », les licenciements et les fermetures d'usines, ils expliquent que toutes les entreprises de la « famille » s'entraident, mais elles doivent aussi faire face à la pression extérieure du marché. Ceux qui ne peuvent pas soutenir la concurrence doivent être exclus pour ne pas affaiblir la « famille » tout entière.

Dans cette vision du monde, les trois catégories, la « concurrence comme loi du marché », l'« esprit de famille » et la « croyance au succès » sont complémentaires. Elles n'ont pas été inventées uniquement pour convaincre, mais sont partagées par les producteurs même de la philosophie de l'entreprise. Elles donnent une dimension magique à une pratique en apparence rationnelle, puisque la gestion des affaires des hommes uniquement à travers l'aspect financier est insupportable même pour ceux qui ont structuré l'entreprise multinationale selon ces critères. La croyance que la volonté de succès apportera nécessairement le succès rassure dans un monde incertain. ■

Notes

1. Le nom de la firme est fictif.

2. *Principes de la politique d'entreprise* (document non daté).

3. Journal de la succursale allemande, destiné au personnel, n° 2, 1991.

4. Entretien du 15 février 1998.

5. Entretien du 9 février 1993, à Berlin.

6. Même entretien.

7. Entretien du 27 octobre 1993, à Moscou.

8. Entretien avec le directeur Frank, responsable de l'ensemble du personnel des succursales allemandes, le 29 août 1996, à Berlin.

9. Même entretien.

10. Même entretien.

11. Entretien du 9 février 1993, à Berlin.

Références bibliographiques

BOURDIEU P., 1998, *Contre-feux*, Paris, Liber.

HERZFELD M., 1997, *Cultural Intimacy : Social Poetics in the Nation-State*, New York, Routledge.

KUNDA G., 1992, *Engineering Culture*, Philadelphie, Temple University Press.

MÜLLER B., 1997 « Culture, pouvoir et l'unification allemande dans l'entreprise », *in* M. Abélès M., H.-P. Jeudy, *Anthropologie du politique*, Paris, Armand Colin.

MÜLLER B., E. MECHTCHERKINA, K. LEVINSON, I. CRIBIER, A. ONIKIENKO, 1994, « "Nous qui avons su ferrer une puce" : productivité et profit dans une *joint venture* moscovite », *Les Temps modernes*, 579.

OUCHI W.G., 1981, *Theory Z*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.

PETERS T.J., R.H. WATERMAN, 1982, *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.

ABSTRACT

Calculations and belief : the civilisatory mission of a multinational company in Eastern Europe

The representations circulated by managers of multinational companies in their new Eastern European branches tend to reduce people who are working there to their fonction as labour force. At the same time, they emphasize the employees' individual will, which should however focus on the company's interests. The three key categories of the company's philosophy : « competition as market law », « the company as family » and « belief in success » have not only been invented to convince others, but they are also shared by those who produced this philosophy. They give a magical character to a practice that appears rational.

Keywords : Institution. Acculturation. Rationalism. Socialism. Eastern Europe.

ZUSAMMENFASSUNG

Kalküle und Glaube : die zivilisatorische Mission eines multinationalen Unternehmens in Osteuropa

Das Menschenbild, das die Manager multinationaler Unternehmen in die neuen Dependancen in Osteuropa tragen, reduziert die Beschäftigen, auf ihre Funktion als Arbeitskräfte. Andererseits stellt es den individuellen Willen der Beschäftigten, der auf die Interessen des Unternehmens ausgerichtet und dafür instrumentalisiert werden soll, in den Mittelpunkt. Die drei Schlüsselkategorien der Unternehmensphilosophie, « die Konkurrenz als Gesetz des Marktes », « der Betrieb als Familie » und « der Glaube an den Erfolg » wurden nicht nur erfunden, um andere zu überzeugen, sondern sie werden auch von denen geteilt, die die Unternehmensphilosophie produzierten. Sie geben der scheinbar rationellen ökonomischen Praxis einen magischen Aspekt.

Stichwörter : Institution. Akkulturation. Rationalismus. Sozialismus. Osteuropa.