

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 72 (2014)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Adoption de méthodes de gestion américaines dans une société italienne : exemple de l'imposition de l'anglais comme langue officielle  
**Autor:** Cazorzi, Cristina / Montenero, Vincent  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823268>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# ADOPTION DE MÉTHODES DE GESTION AMÉRICAINES DANS UNE SOCIÉTÉ ITALIENNE: EXEMPLE DE L'IMPOSITION DE L'ANGLAIS COMME LANGUE OFFICIELLE

CRISTINA CAZORZI  
*Université Paris Dauphine*  
*ccarzorzi@gmail.com*

VINCENT MONTENERO  
*Université Paris Dauphine*  
*vincent.montenero@univ-lille1.fr*

➤ Cet article est fondé sur une enquête réalisée dans une société du Centre de l'Italie (Terza Italia). Lors de son internationalisation rapide, cette entreprise a décidé d'imposer l'usage exclusif de la langue anglaise à l'ensemble du personnel du siège. Les entretiens réalisés montrent tout d'abord une attitude très conciliante des personnes concernées, même si cette situation conduit à une dévalorisation de la langue nationale. Ils indiquent une attitude très opportuniste par rapport à la possibilité d'accumuler de nouvelles compétences. Ils décrivent par ailleurs la naissance d'un décalage avec les valeurs de l'entreprise qui entraînera au bout de plusieurs années, un retour de fait à la situation initiale.

**Mots-clés:** management, langage «corporate», management interculturel, MBA, management à l'italienne, terza italia.

## 1. INTRODUCTION

La fin de la seconde guerre mondiale a ouvert la voie à une accélération de l'internationalisation des échanges économiques et commerciaux qui a culminé avec l'effondrement de l'idéologie communiste. Ce nouvel environnement globalisé est caractérisé par un usage immodéré de méthodes de management importées des États-Unis ainsi que par la domination de la langue anglaise.

En s'internationalisant et en conquérant de nouveaux marchés, les entreprises américaines ont emmené avec elles des «armées» de consultants (Kipping M., Uskiden B. et Puig N. 2004) qui encourageaient l'usage d'un style de management directement issu de l'histoire et de la culture de leur pays. C'est ainsi que l'Institut Ford a été un véritable accélérateur de la diffusion des méthodes américaines tout en défendant une certaine vision idéologique de l'économie.

Le modèle américain devint prédominant dans l'ensemble de l'Europe de l'Ouest, à un rythme lié à la proximité culturelle et / ou à la présence d'un modèle managérial local.

Au cours de cette période, de nombreuses sociétés se sont raccrochées à cette évolution en redéfinissant leur politique linguistique ainsi que le système de recrutement de leurs cadres (Sliwa M 2008; Philip G. Altbach P G et Knight J 2006; Kipping.M, Uskiden B. et Puig N. 2004; Wil Harzing A- ,Köster K, Magner U. 2010; Wil Harzing A Feely A J.2007; Marschan-Piekkari, R, Welch, D et Welch L.1999; Louhiala-Salminen, L., Charles, M., et Kankaanranta, A 2008).

Dans ce nouvel environnement, le choix de l'anglais s'est souvent imposé de manière automatique à de nombreuses entreprises sans que celles-ci aient vraiment conscience de ses implications politiques et organisationnelles.

Dans leur politique d'internationalisation, les sociétés de l'Europe méditerranéenne perçurent l'adoption de cette langue comme une obligation et un symbole de modernisation, acceptant ainsi une domination culturelle qui venait se rajouter à la domination économique déjà présente (González Fernández P, 2005; Fredriksson, R., Barner-Rasmussen, W., et Piekkari, R 2006; Welch, D. E., Welch, L. S., et Marschan-Piekkari, R 2001; Pennycook A. 1994 Westwood R. et Gavin J 2008).

Beaucoup d'études mettent l'accent sur les difficultés et les pièges induits par l'utilisation d'une telle «lingua franca» par des non anglophones: difficultés, attentes et jeux de pouvoir (Akkermans D, Wil Harzing et A. van Witteloostuijn A. 2009; Freely AJ - Will Harzing A. 2002; Zander L. Mockaitis A et -Wil Harzing A. 2010; Wil Harzing A, Feely A.J 2007).

En Italie, comme dans le reste de l'Europe, l'influence des modèles américains est bien présente, même si certains chercheurs affirment qu'elle fut moins importante que dans d'autres pays (Kipping, M., Üsdiken, B., et Puig, N 2004).

Les modèles importés des États-Unis après la seconde guerre mondiale ont souvent été présentés comme représentatif d'un certain idéal démocratique, dans la continuité de l'engouement du moment pour le concept de «self-made man» (Sapelli G 1998).

La période de l'Après-guerre italien fut marquée par le phénomène que l'on a appelé «miracle italien», un développement sans précédent qui projeta la péninsule dans le peloton de tête des pays industrialisés. Dans la mémoire collective italienne, ce moment reste perçu comme un âge de bien-être, de richesse et de bonheur tout à fait unique.

Les concepts managériaux qui déferlèrent sur l'ensemble de l'Europe à cette époque, furent dans un premier temps bloqués par la domination d'un modèle paternaliste généré par l'histoire industrielle nationale (Sapelli G 1988).

Cependant, en Italie comme dans d'autres pays européens, l'emprise américaine fut très forte, en grande partie en raison de la présence de capitaux provenant de ce pays et ainsi que l'impact de sociétés perçues comme autant de modèles de réussite.

Par ailleurs, il faut rajouter que l'accroissement de la prospérité fut souvent associé par la population italienne à la domination ponctuelle de la culture américaine avec laquelle le pays partage certaines valeurs fondamentales telles que le mythe du «self-made man» ainsi que le rejet d'un quelconque droit de naissance.

L'approche du management qui était restée traditionnelle jusqu'aux années soixante-dix, fut ébranlée en 1974 lorsque l'Université Bocconi créa la SDA (Scuola di amministrazione – École d'administration) et lança un cours de Sciences des Organisations qui utilisait pour la

première fois le système des «Études de Cas» et qui appliquait les «mantras» du Management Américain. Deux écoles de Gestion privée, la Bocconi à Milan et la Luiss à Rome, devinrent petit à petit des lieux de propagation de la nouvelle pensée.

Formés à ces nouveaux concepts, notamment les études de cas américaines, les étudiants italiens issus de ces institutions n'eurent pas de problème pour se faire recruter par les plus grands groupes du Nord, devenant autant de propagateurs de ces modèles.

Ces nouveaux idéaux managériaux commencèrent par la suite à se répandre dans les Districts Industriels, ces regroupements d'entreprises familiales qui se développèrent de façon considérable après le premier choc pétrolier, dans les zones non industrialisées du Centre et du Nord-Est (Sforzi, F. 1990; Goodman, E. J., et Bamford, J. 1989 Priore, M. J., et Sabel, C. F. 1981). Les entreprises de ces régions que l'on nomme souvent «Troisième Italie» (Bagnasco 1977; Arnaldo Bagnasco-Carlo Triglia 1993; Arnaldo Bagnasco 2003), se mirent très vite à recruter des clones des managers du Nord.

Cette évolution coïncida avec le désir de dépasser les limites du marché domestique pour accéder à des marchés internationaux plus prometteurs. Les managers formés aux méthodes américaines semblaient pouvoir aider ces entreprises à dépasser un certain provincialisme congénital pour se hisser au niveau des champions internationaux.

Le cas traité ici concerne cette phase très particulière de l'évolution des entreprises de la Troisième Italie. Le désir d'internationalisation était très fort dans les années 90. En effet, depuis la création de ces entreprises, c'est la première fois que les marchés extérieurs semblaient offrir les potentiels d'évolutions les plus importants. Pour la Direction, il fallait pouvoir répondre à cette nouvelle exigence.

Il s'ensuivit un effort important pour déployer rapidement des méthodes de gestion américaines à tous niveaux, gestion du personnel, système de compensations, gestion de la performance et communication internationale.

Notre étude se focalise sur l'introduction de la langue anglaise comme langue officielle de communication en se concentrant plus particulièrement sur la façon dont cette politique a été déployée, sur l'analyse des décalages avec ce qui avait été prévu par la Direction ainsi que sur la description des réactions et des adaptations éventuelles des diverses parties prenantes.

## 2. MÉTHODOLOGIE

La société objet de notre étude, appartient pleinement au système du District Industriel, selon les définitions données par Bagnasco, Priore et Sabel. Elle est considérée à ce jour comme étant un représentant majeur de la deuxième vague d'industrialisation qui eut lieu en Italie autour des années soixante-dix. Cette entreprise est par ailleurs perçue comme chef de file de la centaine de petites entreprises du même «District Industriel».

De juillet 2008 à juillet 2012, nous avons réalisés 36 entretiens dans le but de faire un bilan de l'internationalisation de l'entreprise et de comprendre comment les divers changements organisationnels étaient perçus et vécus par le personnel. Nous avons adopté une méthode de recherche qualitative (Béaud S., Weber F. 1998; Russo M. 2002) dont les principales phases ont été:

- > Questionnaire ouvert fondé sur cinq thèmes principaux: parcours personnel, vécu interculturel, vision de l'internationalisation du Groupe, éléments caractéristiques de

la culture d'entreprise, perception et vécu de l'adoption de certains outils associés à l'internationalisation (anglais et MBO en particulier)

- > Nous avons cherché à interviewer des personnes représentatives de différents métiers, niveaux hiérarchiques et nationalités – nous avons privilégié les personnes ayant des contacts potentiels avec la maison-mère
- > Les interviews ont duré de 45 minutes à 1h 20 minutes
- > Les interviews ont été intégralement retranscrites par écrit
- > Il a été procédé à une analyse des textes à travers les mots et les phrases les plus marquants dans le but de constituer des groupes thématiques dominants
- > Nous avons par la suite analysé ces thématiques en fonction des valeurs et des croyances des personnes interviewées

La plupart des entretiens a été réalisée en juillet 2008 en France, peu de temps après la création de zones commerciales comprenant plusieurs pays, première tentative d'externalisation des centres décisionnaires hors d'Italie. Ils ont été complétés par une quinzaine d'autres entretiens réalisés en Italie au cours de l'année 2009 et une dernière dizaine d'entretiens réalisés dans ces deux pays en 2012.

Une première analyse des entretiens, destinée à identifier les éléments caractéristiques de la culture de l'entreprise, fait ressortir diverses valeurs directement issues de l'environnement socioculturel et économique de la région où est née cette société.

Dans de nombreux cas, des personnes qui n'étaient pas de nationalité italienne ont été capables de décrire la culture de l'entreprise de manière très précise, jusqu'à s'approcher d'un semblant d'acculturation. Mais chaque individu décrit sa vision de la culture de la société en faisant référence à des concepts particuliers.

### 3. LES VALEURS DE L'ENTREPRISE

Les interviews réalisées en entreprises ont été traitées selon une analyse de contenu qualitative indirecte (Mucchieli R, 2006; Bardin L, 2008; Berelson B, 1978). Cette démarche a permis de faire ressortir un certain nombre de valeurs partagées qui ont été décrites ci-dessous par une expression qui symbolise le type de pratiques managériales qui lui sont rattachées. «La parole plutôt que l'écrit» décrit une organisation à forte oralité dans laquelle les échanges directs servent de paramètre d'ajustement, venant se substituer aux procédures écrites ou règles formelles.

«La réactivité plutôt que l'anticipation» dénote une forte capacité à s'adapter aux circonstances au fur et à mesure, en faisant jouer l'aptitude de chacun à analyser les situations ainsi que d'utiliser la créativité individuelle et/ou collective.

«L'effort et le résultat» indique une entreprise où l'on attend un fort investissement personnel des employés pour atteindre les objectifs fixés.

«Une hiérarchie proche et accessible» traduit une organisation où il est facile de contacter la hiérarchie, notamment lorsqu'il faut agir rapidement. Cette valeur correspond en outre une organisation qui ne connaît pas d'opposition brutale entre les employés et leur hiérarchie: les dirigeants doivent donner l'exemple et s'impliquer dans les détails du quotidien de l'entreprise; ils sont accessibles chaque fois qu'il faut réagir à une situation imprévue.

«Les relations interpersonnelles» Cette valeur trouve son origine dans la culture régionale

qui était fondée sur des exploitations agricoles peu rentables alors qu'il fallait nourrir une famille parfois extrêmement nombreuse. La relation entre les divers individus permet de compenser le manque de procédures précises. Les échanges génèrent la confiance qui dicte les choix lors de toute action (réaction).

«Le changement» décrit une entreprise où le changement n'est pas craint mais où il devient plutôt un élément fondamental du succès.

Les diverses valeurs décrites ici sont reliées entre elles. Elles constituent le fondement du fonctionnement quotidien de l'entreprise. Elles incarnent le succès continu et rapide que la société a connu depuis sa création. En termes de fonctionnement organisationnel, l'efficacité de l'entreprise repose sur deux «instruments managériaux» fondamentaux: le langage, notamment la langue orale ainsi que la relation interpersonnelle.

La langue remplit un certain nombre de fonctions importantes:

- > elle permet d'informer les diverses personnes concernées en l'absence de procédure(s) ou encore, chaque fois qu'il faut réagir à une situation nouvelle
- > elle doit pouvoir transmettre des informations claires et précises sur les actions qu'il faut mettre en œuvre.

L'approche est pragmatique. On utilise un registre de langue courant, voire familier pour s'adresser à l'ensemble des personnes de l'entreprise, qu'elles soient simple technicien ou directeur général. Car la société de la Troisième Italie n'a pas connu la révolution industrielle qui a accentué les différenciations de classe. Le tissu industriel s'est constitué dans les premiers temps autour de parents et de voisins qui se connaissaient bien. Toute personne qui devait travailler pour une autre considérait qu'il s'agissait d'une situation temporaire, tant son désir de créer une activité spécifique était fort.

*«...de nombreuses régions du Centre Italie n'ont pas connu la création de classes antagonistes comme cela a été le cas dans les régions qui ont vécu la révolution industrielle. C'est l'appartenance familiale qui importe. Chaque famille considère avoir le même accès aux richesses. L'esprit d'entrepreneur domine.»* Responsable Développement RH

La relation interpersonnelle est un autre «instrument managérial» essentiel qui remplit d'autres fonctions:

- > elle permet de créer autour de chaque individu un réseau de confiance qui facilite l'action
- > l'organisation fonctionne majoritairement selon le système de «don contre-don» (Alter, F 2009; Mauss, M 1973)
- > la prise de contact direct permet de gagner du temps et donc de compenser le manque de préparation ou de prévision de l'organisation

Lorsque la relation personnelle a été établie et qu'elle est devenue efficace, la langue permet à nouveau de négocier, convaincre et motiver les personnes dont dépend la réussite des objectifs individuels et collectifs.

Dans plusieurs entretiens, le responsable interviewé a insisté sur l'importance de ne «pas être anonyme».

*«Si vous n'êtes pas connu, vous n'êtes personne!»; «L'intégration, c'est connaître la culture de l'autre!».*

Beaucoup d'entre eux ont aussi mis en avant l'importance de participer à des rituels entraînant la «synthèse» des deux «instruments managériaux» mentionnés précédemment. Les dîners de groupe en constituent l'exemple le plus probant.

*«...quand on dine avec les Italiens... ils parlent italien pour la plupart ... La clef [de l'appartenance à l'entreprise], c'est la langue. Après tout, on doit s'adapter, c'est nous qui devons nous adapter [à la langue de la maison-mère]...»*

Un directeur français interviewé a donné sa définition personnelle du fonctionnement de l'entreprise:

*«Il ne faut pas passer beaucoup de temps à expliquer à tout le monde pourquoi on change. La bonne santé de [notre] entreprise se voit dans le fait que l'organisation change au moins une fois par an. Chez [nous], il y a un bouillonnement naturel!».*

La relation prime sur toute autre considération. Ainsi, lorsque l'on doit communiquer avec des filiales étrangères, on cherchera à se former à la langue locale mais surtout lors des échanges, on choisira la solution la plus pratique quitte à utiliser plusieurs langues dans une même conversation.

Les résultats de notre analyse ont été présentés au Responsable du Développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Ce dernier a remarqué avec surprise et intérêt que les valeurs identifiées au cours du travail de recherche, renvoient aux valeurs véhiculées par la Direction de l'entreprise sauf une (voir tableau ci-dessous).

<i>Les valeurs identifiées à partir des entretiens.</i>	<i>Les «valeurs officielles» (cf. charte de fonctionnement de l'entreprise).</i>
«La parole plutôt que l'écrit» «Les relations interpersonnelles»	«In touch»: des relations directes avec les collègues, clients et autres parties prenantes
«Le changement»	«Innovation»: le succès par une adaptation constante au marché.
«La réactivité plutôt que l'anticipation» «Une hiérarchie proche et accessible»	«Genuine»: méthode des «essais et erreurs», sans attendre l'intervention de la hiérarchie.
«l'effort et le résultat»	«Ambitions»: qualité personnelle et collective, recherche de l'excellence.
Selon le Responsable RH, cette valeur est essentiellement destinée au personnel du siège qui doit veiller à s'adapter aux différences en dehors de l'Italie.	«Respectful»: Respect des règles sociales et juridiques.

La similitude des valeurs identifiées de deux manières différentes, dénote tout d'abord l'existence d'une culture d'entreprise forte qui a pu se déployer de manière efficace sur un autre marché. Elle montre que l'approche qui a présidé à la définition de la charte de l'entreprise a su analyser et respecter les caractéristiques de l'entreprise (non «imposée d'en haut»).

*«Ces valeurs correspondent bien au vécu de l'entreprises. Elles se sont imposées au-delà des frontières régionales.»* Responsable Développement RH

#### 4. L'ADOPTION DE L'ANGLAIS COMME LANGUE OFFICIELLE

En 2002, l'entreprise adopta l'anglais comme langue officielle unique, renonçant au multilinguisme italien jusque-là prédominant. Si l'anglais était déjà largement utilisé dans les échanges internationaux, on s'efforçait d'employer les langues locales chaque fois que c'était possible.

Le choix d'un monolinguisme anglais traduisait de façon nette la volonté d'internationalisation de l'entreprise, son désir de dépasser les frontières du «District industriel» de départ ainsi que sa conviction dans l'idée qu'il fallait instaurer un changement organisationnel conséquent pour atteindre ce but.

D'ailleurs, l'adoption de l'anglais se produisit au même moment que la mise en place de divers systèmes de gestion de la performance ou de management des équipes, tous empruntés à l'école américaine. (MPO, IPM etc.).

L'instauration d'une langue unique vise souvent à mettre en place un instrument de contrôle du siège sur les filiales (LUO et Shenkar 2006). Par ailleurs, le siège cherche fréquemment à harmoniser les pratiques linguistiques pour pouvoir généraliser les «best practices» et travailler à la création d'une nouvelle vision commune partagée (Tieze 2008; Vaara tienari, Piekkari et santti 2003; Branne and Salk 2000).

Avec l'acquisition de la société britannique, la volonté d'internationalisation de l'entreprise entra dans une nouvelle phase dont une des formes les plus visibles fut la modification du schéma financier. On procéda en bourse, à une réorganisation des participations et à un changement de nom car l'identité première rappelait trop les activités initiales de l'entreprise, l'époque où elle n'était qu'un petit atelier local greffé sur un garage. Pour les décideurs d'alors, l'ouverture à l'international imposait sans doute de casser le lien avec le nom familial perçu comme trop local.

Au quartier général italien, l'introduction de l'anglais se traduisit par la programmation d'un nombre considérable de cours. On mit en place un système de formation en ligne ainsi que de nombreux groupes de conversation. La langue anglaise fut ainsi enseignée de manière «quasi industrielle», non seulement aux responsables internationaux mais à tous les Italiens du siège social, à l'exception des ouvriers et du personnel ayant une fonction exclusivement technique.

L'opération lancée par la Direction fut mise en œuvre sans aucune contestation: personne au siège ne semblait se préoccuper de voir disparaître l'usage de la langue maternelle. Au contraire, le phénomène était essentiellement perçu comme une nécessaire modernisation de l'entreprise, une avancée incontournable dans la gestion du personnel et dans l'organisation de l'entreprise de manière générale. Plusieurs entretiens, réalisés au siège, dénotent cette perception étonnante, la vision que l'usage de l'anglais était la seule manière efficace de s'internationaliser.

Au siège, la compétence linguistique devint très vite un élément différenciateur fondamental qui instaurait une séparation entre ceux qui avaient une connaissance plus ou moins approfondie de l'anglais, ceux qui ne le maîtrisaient pas et enfin ceux que l'on avait exclus du programme de formation.

Loin de se préoccuper d'une quelconque domination culturelle, la majorité des employés concernés par l'apprentissage de l'anglais y voyaient une manière d'accroître leur connaissance ainsi qu'une façon de se préparer à des fonctions plus rémunératrices.

Lors des entretiens que nous avons organisés, des employés ont décrit le plaisir que prenaient certains responsables à utiliser l'anglais en toutes circonstances. Ils ont exprimé leur étonnement face à plusieurs collègues qui passaient à l'italien de façon ostensible, chaque fois qu'ils s'adressaient à des employés qui occupaient des postes « locaux ». Dans leurs invectives, ils insistaient sur l'effort qu'ils étaient obligés de faire pour être sûrs d'être compris!

Utiliser l'anglais était perçu comme une manière d'exprimer son adhésion à un modèle qui permettait de dépasser la dimension locale et de se projeter dans un monde globalisé.

Plusieurs chercheurs ont décrit la naissance d'une nouvelle élite « anglophone » (Hill 2002; Giles et Johnson 1981) qui développe une identité et une appartenance propre. Les membres de ce groupe se considèrent comme étant déconnectés du reste des employés. Ils accentuent les clivages et ils mettent en place de nouvelles frontières qui ne sont plus liées à la hiérarchie traditionnelle (Anne-Wil Harzing Alan J. Feely 2007).

Il peut se créer ainsi dans l'entreprise, un véritable « parallel networking » qui n'a plus aucun lien avec les relations de pouvoir précédentes mais qui va essayer de se substituer à la hiérarchie en poste, chaque fois que cela sera possible. Cette situation génère un système politique inédit qui engendre la mise en place d'une nouvelle élite qui se démarque très vite des autres et prend les rênes du pouvoir (Martyna Sliwa 2008. Vanessa C.M. Chio 2008. Matthias Kipping Behlul Uskiden Nuria Puig 2003. Homi K. Bhabha 1994).

Comme dans les exemples précédents, dans l'entreprise étudiée, le groupe de « locuteurs anglophones » mettait en avant sa différence en manifestant un sentiment de supériorité qui n'avait plus rien à voir avec la situation hiérarchique réelle ou avec leur ancienneté dans la fonction.

Ces nouveaux groupes deviennent vite une référence. Ils alimentent un système de pouvoir à travers leur adhésion à un modèle anglo-saxon qui est perçu comme étant supérieur de par son approche « modernisatrice ». Ce phénomène qui est bien connu dans la littérature (Harzing et Alii 2010; Maclean 2006 Anne-Wil Harzing et Alan J. Feely 2007; PELTIKORFI VESA et VAARA ERO 2012) peut alimenter de nombreuses frustrations et par là-même générer des luttes de pouvoir avec les éléments qui se sentent exclus de la nouvelle répartition des rôles.

Dans l'entreprise que nous avons analysée, le phénomène d'anglicisation se limita au siège. De manière tout à fait étonnante, aucune filiale étrangère ne fut concernée par le projet: on ne programma pas de cours d'anglais pour les employés de ces entités, mais surtout on ne se posa pas la question de savoir si la connaissance de l'anglais devait être imposée hors d'Italie. On pensait sans doute, que les filiales continueraient à opérer dans leur langue locale sans que ceci ne puisse créer de difficultés.

De façon très étonnante, cette approche qui aurait pu vexer les responsables des entités locales fut saluée avec un certain plaisir. Dans les entretiens que nous avons menés, l'anglicisation des pratiques du siège a été perçue comme un signe évident d'internationalisation du groupe, dans une logique assez proche que celle que nous avons vue précédemment. Les Français interrogés ont eux aussi déclaré que l'international passait par le recours à une langue différente qui ne pouvait pas être la langue locale de la maison-mère.

*« Il y a 8 ans on parlait seulement italien. J'avais un interprète seulement pour moi... Les anglais sont arrivés en masse. Il n'était pas question qu'ils apprennent l'italien et là... on a assisté pour la première fois [à la généralisation de l'anglais]... »*

La déclaration figurant plus haut, a été faite par un cadre français. Elle dénote une sorte de soulagement face à la possibilité de sortir d'une situation minoritaire. Le ton de la citation semble par ailleurs traduire une satisfaction un peu revancharde. Jusqu'alors en effet l'impossibilité (ou le refus) de parler italien générerait des situations difficiles, voire absurdes telle que l'obligation dans une multinationale, de recourir à un interprète pour l'anglais.

Un autre cadre français voit lui dans l'utilisation de l'anglais la possibilité de mettre tout le monde sur le même plan et d'établir ainsi une sorte d'égalité de traitement.

*«Tout le monde fait le même effort... l'anglais comme langue officielle»*

D'autres déclarations similaires saluent l'introduction de l'anglais comme étant la fin d'une "hégémonie italienne" présumée, l'affaiblissement du rapport de force en faveur du siège et par là même le début d'une certaine équité. Aucun interviewé n'émit cependant de doutes sur l'efficacité des échanges utilisant une langue neutre, étrangère à chacune des parties, intrinsèquement limitée dans ses possibilités de communication interpersonnelle et fonctionnelle.

Les Français auraient quand même dû être inquiétés par le fait que les emplois internationaux seraient à terme destinés à des Italiens du siège. Les cadres locaux, notamment ceux qui avaient quelques difficultés en anglais, ne pouvaient plus espérer un quelconque support du siège pour combler leurs lacunes, les cours étant dorénavant réservés aux Italiens. D'ailleurs lors du recrutement, on n'exigeait plus des Français une quelconque connaissance de l'anglais (sauf pour ceux destinés à des fonctions de dirigeants).

L'introduction d'un monolinguisme anglais au siège, entraîna la création pour la gestion des filiales, d'une «classe d'expatriés» qui utilisait une langue neutre et qui propageait un ensemble de «best Practices» de gestion, sans tenir compte des «spécificités» locales.

Deux années après le choix de l'anglais comme langue de communication, certaines craintes prirent forme. Lors de la création en France du siège régional «West Europe», on vit plusieurs Italiens s'installer dans le pays pour des fonctions internationales. Même s'ils habitaient Paris, ces expatriés ne se mélangeaient pas au personnel local, ils ne prirent pas la peine d'apprendre un seul mot de français et ils ne s'exprimaient qu'en anglais avec leurs collègues français ou italiens.

Un dirigeant français s'étonna un jour de voir plusieurs Italiens s'agiter dans les couloirs de la filiale française, incapables de comprendre un mot de la langue du pays. Le responsable français auquel il s'adressa lui répondit sans le moindre étonnement: *«C'est tout à fait normal que ces Italiens s'expriment en anglais et qu'ils ne connaissent pas un mot de français. Ils sont à l'international.»*

Cette attitude tellement paradoxale, créa un clivage entre les cadres italiens eux-mêmes. Les expatriés ne s'exprimaient qu'en anglais alors que ceux qui avaient un contrat local et qui travaillaient sur des problématiques de terrain, étaient obligés de parler français.

Cette évolution inattendue vint perturber le fonctionnement au quotidien des deux «instruments managériaux» qui permettaient l'expression des valeurs de l'entreprise: la relation interpersonnelle et la langue.

Tout d'abord, les relations se complexifièrent puisque l'on perdait cette égalité de base qui facilitait jusqu'ici les échanges entre tous les employés, qu'ils soient techniciens ou PDG. La création de frontières sociales entre le siège et les filiales, mais aussi entre expatriés italiens, remettait en effet en question l'organisation des relations entre employés, dans cette entre-

prise de la Troisième Italie caractérisée par une absence d'opposition de classes (Bagnasco, Triglia).

La création rapide d'un groupe qui se démarquait du reste de la société était une évolution élitiste complètement étrangère à la culture de l'entreprise, une situation qui pouvait créer des blocages dans son fonctionnement futur.

Comme nous l'avons dit auparavant, l'efficacité de la société était en effet fondée sur un management de proximité «qui n'avait pas peur de mettre la main à la pâte là quand c'est nécessaire» (Dirigeant français travaillant depuis plus de trente années dans l'entreprise). Cette caractéristique était fondamentale dans la logique de la valeur d'entreprise «on touch». Elle créait un levier concurrentiel stratégique car face au changement et à l'imprévu, les employés n'étaient pas obligés de «monter tous les échelons» (un cadre français comparant le système avec l'organisation administrative française traditionnelle).

L'évolution élitiste risquait par ailleurs de bloquer la manière dont la valeur «genuine» était vécue: l'usage obligatoire d'une langue «artificielle» et «conventionnelle» dans son adaptation par des Italiens, générerait inmanquablement une perte de fluidité dans la communication ainsi que l'accroissement d'un certain formalisme, ceci alors que c'était justement dans l'informel que «tout se jouait».

Toute société qui fonde son succès sur la réactivité et la capacité à s'adapter aux changements peut difficilement se contenter de modèles formels de communication ainsi que de discours simplifiés, voire dépouillés. L'organisation beaucoup plus formalisée à laquelle on aboutissait, pouvait plus difficilement générer ce fonctionnement rapide et immédiat, ce «bouillonnement naturel» qui était jusque-là une marque de fabrique de l'entreprise.

En fait, l'organisation «monolingue» imaginée par la Direction entraînait en contradiction avec l'ensemble des valeurs de l'entreprise: en obligeant les employés à utiliser une codification rigide, on leur retirait la possibilité de jouer sur les nuances et sur l'implicite d'une langue vécue en toute liberté.

La «réactivité» était essentiellement fondée sur un contournement généralisé des procédures et sur une amélioration continue de type «essais et erreurs». Ce fonctionnement n'est efficace que dans un contexte où les relations interpersonnelles se mettent en place sans blocage et où «succès et échecs» sont gérés au travers d'une relation directe, individu à individu.

Une culture de proximité telle que celle qui existait dans l'entreprise, ne peut se construire sans contact direct et sans relations qui passent par l'usage d'une langue pleine de contrastes. Si les Italiens semblaient ne pas pouvoir se contenter d'une langue devenue artificielle, les Anglais eux-mêmes se plaignaient d'un vocabulaire trop pauvre.

Une dizaine d'années après l'instauration du «monolinguisme anglais», le bilan que nous avons réalisé montre l'affaiblissement du modèle imaginé par la Direction parce qu'il n'apportait pas de réelles avancées au niveau international. Alors que l'usage de l'anglais était supposé ouvrir l'entreprise à des échanges globalisés, la communication est restée essentiellement «ethnocentrique» avec un taux très élevé de connexions maison-mère / filiales et encore très peu dans l'autre sens ou entre les diverses entités.

La stratégie qui a conduit à l'officialisation de l'anglais a fortement reculé. On assiste ainsi à un retour du multilinguisme de fait, un certain pragmatisme qui mène à compléter l'anglais chaque fois que ceci semble nécessaire.

De la même manière, la stratégie de recrutement RH semble avoir évolué. Lors de l'instauration de la politique en faveur de l'anglais, la Direction du personnel donnait ouvertement la priorité aux candidats pouvant justifier d'une connaissance très approfondie de cette langue. Aujourd'hui, les responsables semblent être revenus à un certain pragmatisme. L'usage d'autres langues vient se superposer à l'utilisation de l'anglais qui redevient ainsi une lingua franca. Surtout, les expatriés sont maintenant fortement encouragés par la DRH à suivre divers cours de langue. De la même manière, les communications majeures sont souvent traduites dans plusieurs langues, généralement celles des filiales les plus importantes.

Les réunions se déroulent à nouveau en utilisant ce que Harzing appelle le «double code», un passage quasi automatique de l'anglais à une autre langue chaque fois que l'on a l'impression que des participants n'ont pas compris, et un retour à l'anglais pour les conclusions. Quand elle est bien utilisée, cette approche permet de mieux se comprendre sans appauvrir le contenu des informations ni interrompre le flux de la communication. Il y a ici une sorte de communion entre expatriés et impatriés qui utilisent toutes les ressources à leur service pour exprimer le «contexte-pays» et qui deviennent de véritables interprètes informels.

Sans provoquer de révolution, la culture d'entreprise et ses valeurs de bases, ont repris le dessus de façon informelle. Personne ne vous dira que l'anglais n'est pas la langue officielle de l'entreprise. Cependant, dans la pratique quotidienne, les autres langues européennes sont bien représentées comme l'indique la reprise de cours de certains idiomes tels que l'allemand, le français ou le néerlandais.

S'il est rassurant de voir les choses se remettre en place de cette manière, il faudrait comprendre pourquoi les Italiens du siècle-social ont accepté si facilement que leur langue maternelle soit abandonnée pour être remplacée par l'anglais. En réalité, il ne s'agissait pas seulement de l'adoption d'une nouvelle langue mais de toute une philosophie provenant de l'extérieur.

Le cas présenté par Harzing (Anne-Wil Harzing Kathrin KösterUlrike Magner 2009) nous montre une situation inversée: l'anglais est la langue qui s'impose sur les marchés extérieurs alors que le siècle allemand ne montre aucun empressement à l'utiliser (un choix laissé à la liberté de chacun).

L'acceptation très facile par les Italiens de la nouvelle politique linguistique semble dénoter des liens relativement faibles avec la langue maternelle, notamment dans le cadre professionnel. Cette attitude doit être étendue à d'autres domaines tant l'attrait pour tout ce qui est étranger a toujours été fort en Italie! Cette attitude rappelle d'une certaine façon l'approche qu'Aldicapani attribue aux Brésiliens (Aldicapani 2010).

L'idée que les concepts étrangers sont plus appropriés, plus adaptés au monde moderne est à relier à la vision d'une évolution linéaire qui recouvre le développement social et qui est apparue avec le miracle de l'après-guerre. Pour la plupart des Italiens de l'époque, les États-Unis représentaient la fin de la guerre mais surtout une rupture radicale avec la misère et la faim qui avaient tenaillé le pays jusqu'alors, une situation qui avait provoqué une émigration forcée et avait donné naissance à une des diasporas les plus étendues du monde.

Le sentiment que nous décrivons peut aussi être relié au syndrome «centre – périphérie», que Vera Zamagni a très bien décrit dans son œuvre. Chez les Italiens, on retrouve comme en leitmotiv, le sentiment d'être une ancienne puissance déchue, vivant actuellement sur les restes de sa gloire passée, une puissance excentrée qui a cependant l'ambition de revenir au

centre au nom des anciens succès. C'est la vision mélancolique d'une forme de décadence qu'on ne peut déjouer, comme nous le rappelle un des derniers films de Sorrentino, «La grande bellezza».

Selon ce sentiment, l'adoption d'une langue ou d'autres éléments provenant d'une société perçue comme étant moderne et évoluée (les États-Unis) peut donner l'impression que l'on sort de l'ombre et que l'on se rapproche du centre de l'empire.

## CONCLUSION

Il existe encore très peu de recherches sur le management italien. En particulier, personne ne semble s'être intéressé à la diffusion du modèle américain en Italie et à la manière dont il est utilisé dans un univers de sens très différent en matière de valeurs, de croyances et de références culturelles.

Les modèles américains ont pris une position dominante en Europe, comme le montre la littérature spécialisée. Leur réussite est certainement liée au succès de l'économie des USA et à son énorme potentiel de séduction.

En Italie, ces modèles se sont imposés parce qu'ils ont été perçus comme modernes et parce qu'ils semblaient apporter une réponse au sentiment de marginalisation de la société italienne dans son ensemble (Zamagni 1998). C'est ce qui explique sans doute pourquoi les cadres de l'entreprise analysée ont accepté sans aucune résistance d'utiliser une autre langue de communication.

Les choses n'ont pourtant pas été si faciles car certaines valeurs essentielles de l'entreprise sont venues contrecarrer le projet imaginé par la Direction. Ce fut de manière très nette le cas des valeurs «Culture de la parole» et «Relations interpersonnelles». Dans une culture orale «de la parole», les échanges sont plus faciles lorsque la communication s'établit dans sa langue maternelle, langage dont on maîtrise toutes les nuances. De la même manière, si l'on connaît partiellement la langue de l'autre interlocuteur, on l'utilisera de façon quasi automatique plutôt que d'utiliser une langue formelle qui ne contentera personne. Car de toute évidence, dans une culture d'entreprise qui privilégie les relations interpersonnelles, on acceptera difficilement les comportements trop formalisés.

Dans la société analysée, l'importance de la relation interpersonnelle a conduit à la création de la figure du «manager de proximité», élément fondamental du système organisationnel d'ensemble. C'est une personne qui reste toujours proche de ses collaborateurs, avec lesquels il partage joies, contraintes et difficultés.

Dans une ambiguïté toute italienne, dans notre exemple, seul le pouvoir qui partage la charge de travail est perçu comme équitable. En l'absence de cette proximité, toute action autoritaire provenant du chef peut très vite être perçue comme un «abus de caste» et mener à des réactions de rejet plus ou moins clairement articulées. C'est cette combinaison de phénomènes qui explique en grande partie la dégénérescence du modèle qui avait été mis en place. Quand les pratiques de gestion viennent en opposition avec les valeurs ancrées au sein d'une organisation, elles risquent de ne pas être appliquées ou encore de devenir source de frustration et de contestation. Selon nous, la seule façon d'appliquer des changements du type de celui que nous avons analysé, serait de les soumettre à une sorte de travail de «traduction»: les adapter pour permettre une application qui puisse correspondre à la spécificité de l'entreprise.

Dans le cas qui nous concerne, ce résultat ne pourrait être atteint que si le travail d'adaptation avait été coordonné avec le management intermédiaire et avec tous les cadres. Cela aurait été une manière de dépasser un processus «Top down» absolument étranger aux pratiques habituelles de l'entreprise.

Par ailleurs, les dysfonctionnements que nous avons décrits soulignent que tout modèle est porteur de valeurs spécifiques et d'une forme culturelle. Si cet aspect est bien pris en compte dans le monde académique, cela n'est pas toujours le cas dans l'entreprise.

Il est fréquent de voir de nombreux consultants diffuser des systèmes et des modèles présentés comme universels et neutres, alors que ceux-ci sont issus d'une approche culturelle bien spécifique. On standardise et on simplifie au lieu de traduire et d'appliquer.

Cette approche séduit souvent les entreprises parce qu'elle simplifie et nie toute complexité. Cependant, elle peut s'avérer inutile et coûteuse, voire dangereuse si elle remet en cause la cohésion sociale de l'ensemble. Étant donné que la cohérence de toute organisation est intrinsèquement liée à sa dimension identitaire et à son sens d'appartenance, toute évolution mal conçue peut aller jusqu'à remettre en cause la pérennité de l'ensemble.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2. 2003. p. 64-77

ALCADIPANI, R.; FARZAD, R. K.; GANTMAN, E; NKOMO S. Southern voices in management and organization knowledge. *Organization*, v 19. 2012. p.131-145

ALTBACH, P.G.; KNIGHT J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *The NEA 2006 Almanach of Higher Education*. 2006. p. 27-37

ALTER, N.; *Donner et prendre: la coopération en entreprise*. Paris: La Découverte, 2009.

AKKERMANS D.; HARZING A.-W.; VAN WITTELOOSTUIJN A. Cultural Accomodation and language priming: competitive versus cooperative behaviour in a prisoner's dilemma. *Management International Review*, v. 50, n5. 2010. p. 559-583

BAGNASCO, A.; TRIGILA C. *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*. Édition de l'ENS, 1993.

BAGNASCO, A.; SABEL, F. C. *PME et développement économique en Europe*. Paris: La Découverte, 1994.

BAGNASCO, A. *Le tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino, 1997.

BÉARD, S.; Weber, F. *Guide de l'enquête de terrain. Guides et Repères* – Paris: Éditions de la Découverte, 1998.

BHABHA K.H. *The Location of Culture*. New York: Routledge Classics, 1994.

CALDAS P.M.; ALCADIPANI R. Post-Colonialism in Latin American Management: The Genesis and Trail Of North American Reference. *Brazilian Culture and Management - 3rd International Critical Management Studies Conference 7-9 July*. 2003.

CASTRONOVO, V. *L'industria italiana dall'Ottocento ad oggi*. Milano: Mondadori, 1980

CASTRONOVO, V. Cultura e sviluppo industriale. *Annali della Storia d'Italia*, v.4. Milano: Einaudi. 1988. p. 1280-1287

CAZORZI, C.; MONTENERO, V. *Bien communiquer, travailler et négocier avec vos interlocuteurs italiens*. Paris: AFNOR. 2012

CHANLAT, J-F. L'analyse des organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). *Sociologie du Travail*, 3. Paris. 1989. p. 01-21

- CHANLAT, J-F. From cultural imperialism to independence: francophone resistance to Anglo-American management knowledge in Quebec. dans: *The politics of management knowledge*. London: Sage. 1996.
- CHANLAT, J-F et autres. L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, ESKA Éditions. 1997.
- CHANLAT, J-F. Le manager européen à l'épreuve de la culture. *Management européen et mondialisation*. 2005. p. 13-42
- CHANLAT, J-F. Ciências sociais e management. FEAD. 2010.
- CHIO, C.M.V. Transfers, training and inscriptions: The production of modern market citizens in Malaysia .In: *Critical perspectives on international business*, v. 4, n. 2/3. 2008. p.166-183
- DAVEL, E.; ALDICAPANI, R. Estudos Críticos em Administração científica brasileira nos anos 1990. *ERA*, v 43, n 4. 2004. p. 73-85
- DAVEL, E.; DUPUIS, J-P.; CHANLAT, J-F.,. *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec: PRESSES UNIVERSITÉ LAVAL ,2008.
- DE MARIA, B. Neo-colonialism through measurement: a critique of the corruption perception index. *Critical perspectives on international business*, v. 4 n. 2/3. 2008. pp.184-202
- D'IRIBARNE P. *La logique de l'honneur*. Paris: Édition du Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE P. et autres. *Cultures et mondialisation*. Paris: Édition du Seuil, 2002.
- D'IRIBARNE P. *L'étrangeté française*. Paris: Édition du Seuil, 2006.
- FREELY, J.A.; HARZING A.-W. Language Management in Multinational Company. *Cross-cultural Management Journal: An international Journal*, v10. 2003. p. 37-52
- FREDRIKSSON, R.; BARNER RASMUSSEN, W.; PIEKKARI, R. The multinational corporation as a multilingual organization: The notion of a common corporate language. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(4). 2006. p. 406-423
- GONZALEZ P. Linguistic Imperialism: A Critical Study. *Revista Alicantina de Estudios Ingleses*, 18. 2005. p. 85-110
- HARZING, A-W; FREELY J.A. The Language Barrier and its Implications for HQ Subsidiary Relationships. *Cross-cultural Management: An International Journal*. 2007.
- HARZING A-W; KOSTER K.; MAGNER U. Babel in Business: The language barrier and its solution in the HQ-subsidiary relationship. *Journal of World Business*, 46.3. 2011. p. 279-287
- KIPPING, M.; USKEDEN, B.; PUIG N. Imitation, Tension, and Hybridization: Multiple. Americanizations of Management Education in Mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 13, n 2. 2004. p. 98-108
- LOUHIALA-SALMINEN, L.; CHARLES, M.; KANKAANRANTA, A. English as a lingua franca in Nordic corporate mergers: Two case companies. *English for Specific purposes*, 24(4). 2005. p. 401-421
- MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, D.; WELCH, L. Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3). 1999. p. 377-390
- MAUSS, M. *Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris: Sociologie et Anthropologie, 1973. p. 149-279
- PARSON, R. We are all stakeholders now - The influence of western discourses of "community engagement" in an Australian Aboriginal community. *Critical perspectives on international business* v. 4 no. 2/3. 2008. p. 99-126
- PENNYCOOK, A. *The Cultural Politics of English as an International Language*. Harlow, Essex, UK: Longman Group Limited, 1994.
- PIORE, M. J.; SABEL, F.C. *The second industrial divide possibilities for prosperity*. New York: Basic. 1984.
- PRESTES MOTTA, C.F.; ALDICAPANI R. Jeitinho Brasileiro, controle social e competição. *RAE*, 1.1999. p. 6-12

PRESTES MOTTA, C. F.; ALDICAPANI R.; BRESLER, B.R. *A Valorização do Estrangeiro como Segregação nas Organizações*. RAC - Edição especial. 2001. p. 59-79

RAZA, M.; SUBHABRATA, B.; BANERJEE, A. M. Hegemony and its discontents: a critical analysis of organizational knowledge transfer. *Critical perspectives on international business*, v4, n. 2/3.2008. p. 203-228

RUSSO, M. *Temi qualitativi*. Urbino: Quattroventi, 2002.

SAPELLI, G. Gli organizzatori della produzione tra struttura d'impresa e modelli culturali. *Annali della Storia d'Italia*, v 4. Torino: Einaudi, 1988. p. 591-689

SLIWA, M. Understanding social change through post-colonial theory - Reflections on linguistic imperialism and language spread. In: *Critical perspectives on international business*, v. 4 ,n. 2/3. 2008. p. 228-241

SCHWABENLAND, Ch.; TOMLINSON, F. Managing diversity or diversifying management? *Critical perspectives on international business*, v. 4, n. 2/3. 2008. p320-334

SUBHABRATA, B.; BANERJEE, A.M.; PRASAD, A. Hegemony and its discontents: a critical analysis of organizational knowledge transfer. *Critical perspectives on international business*, v. 4, n. 2/3.2008. p. 90-99

TALLMANN, S.; FLADMOE LINDQVIS, K. Internationalization, globalization and capability based strategy. *Californian Management Review*, v l 1. 2007. p. 116-134

TEDMANSON, D. Isle of exception: sovereign power and Palm Island. *Critical perspectives on international business*, v. 4, n. 2/3. 2008. p. 142-186

ZAMAGNI, V. *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita economica dell'Italia (1861-1990)*. Bologna: Il Mulino, 1990.

ZANDER, L; MOCKAITIS, A.; HARZING, A-W. Country collaborators - Standardization and contextualization: A study of language and leadership across 17 countries. *Journal of World Business*, 2010.

WARING, P.S. *Taylorism Transformed: Scientific Management Theory Since 1945*. University of North Carolina, 1991.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S.; MARSCHAN-PIEKKARI, R. The persistent impact of language on global operations. *Prometheus*, 19(3). 2001. p. 193-209.,2001

WESTWOOD R.; GAVIN J. The US commercial-military-political complex and the emergence of international business and management studies. *Critical perspectives on international business*, v. 4, n. 2/3. 2008. p. 367-388

