

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Philippe Rochefort

▶ **To cite this version:**

Philippe Rochefort. La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances. Histoire. Université Paris-Sorbonne - Paris IV, 2013. Français. ⟨NNT : 2013PA040226⟩. ⟨tel-03142771⟩

HAL Id: tel-03142771

https://theses.hal.science/tel-03142771v1

Submitted on 16 Feb 2021

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.



HAL Authorization

UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)
ECOLE DOCTORALE D'HISTOIRE MODERNE ET CONTEMPORAINE

THESE

pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)

Discipline : Histoire contemporaine

présentée et soutenue publiquement
par

M. Philippe ROCHEFORT

le 21 Novembre 2013

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 1
Partie I (Chapitres 1 à 4)

Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET (Professeur à Paris IV-Sorbonne)

JURY

MMmes & MM. les Professeurs :
Christophe BOUNEAU (Professeur à Bordeaux 3)
Eric BUSSIERE (Professeur à Paris IV – Sorbonne)
Hélène HARTER (Professeur à Rennes 2)
Laure QUENNOUËLLE-CORRE (Directeur de Recherche au CNRS)

Philippe ROCHEFORT

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 1

Université Paris IV Sorbonne - 2013
Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à mon Directeur de Recherche, le Professeur Pascal GRISET pour m'avoir remis sur le bon chemin, lorsque ma démarche exigeait plus de clarté ou lorsque les lacunes des sources me faisaient quelque peu douter de mon entreprise.

Bien qu'elles aient beaucoup souffert dans les vicissitudes de la Chambre de Commerce Américaine et dans ses déménagements, ses archives constituent la base principale de mon travail. Elles m'ont été ouvertes sans restriction et j'en suis reconnaissant à toute son équipe et particulièrement à ses Managing Directors Oliver GRIFFITH (2006-2010) et Marina NIFOROS (depuis 2010) ainsi qu'à Barrett DOWER qui occupa très longtemps cette fonction (1974-1999), que j'ai rencontrés à plusieurs reprises.

Je remercie le Professeur Dominique BARJOT pour m'avoir invité à son séminaire pendant ces années de recherche solitaire et Madame Nicole FOUCHE (CNRS) pour ses encouragements.

Je suis reconnaissant à Jacques MAISONROUGE (†) et à Hubert FAURE de m'avoir accordé plusieurs entretiens pour évoquer leur vie de grands dirigeants d'entreprises américaines.

Un remerciement particulier doit aller à John CRAWFORD, ancien président d'AmCham (1985-1988) et qui est avec Oliver GRIFFITH l'un des rares responsables américains qui ait témoigné de l'intérêt pour mon projet et ait cherché à faciliter mes contacts, le plus souvent infructueux, avec ses collègues.

Mes remerciements vont aussi aux quelques interlocuteurs qui m'ont ouvert des archives, même si elles ont été souvent décevantes : Michel GARCIN (French American Foundation), Alain ROUSSEL (Ascinter), Monika MASUHR-ELIS (J. P. Morgan puis AmCham), Vancheng KHOU (AmCham), Marie-Hélène BAUER (International Chamber of Commerce).

Je remercie aussi, pour leurs encouragements et très utiles conseils, mes collègues et amis Alan KORS (Professeur d'Histoire, University of Pennsylvania), Bernard BOBE (Professeur des Universités (émérite), Economie) et Ronald ROSBOTTOM (Professeur de French & European Studies, Amherst College).

A Harriet et à Nicolas, Benjamin et David.

AVERTISSEMENT

Pour ne pas alourdir inutilement le texte, les citations en anglais, qui sont assez nombreuses, ne sont pas systématiquement traduites. Un glossaire en Annexe D5 donne le sens des mots communément utilisés en anglais dans le langage des affaires. Par ailleurs, un résumé en Anglais est donné dans la section suivante.

Philippe ROCHEFORT (sous la direction du Pr. Pascal GRISET) (2013)
Thèse préparée dans le cadre de l'Ecole Doctorale N°2 (ED 0188)
Université – Sorbonne (Paris 4),
28 rue Serpente, 75006 Paris

Résumé : La Chambre de Commerce Américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Les entreprises américaines implantées en France ont été étudiées de 1890 à 1990 à partir des archives de la Chambre de Commerce américaine en France (AmCham). Cette source permet d'analyser les actions collectives qu'elles ont menées et l'influence qu'elles ont eue sur le milieu des entreprises françaises, dans cinq périodes successives où la cohérence entre leurs actions et celles des autorités américaines a été plus ou moins étroite. Dans la première période (1890-1914), l'AmCham est un club de riches hommes d'affaires dans un environnement prestigieux. Dans la deuxième (1914-1945), elle est une association d'entreprises, plus nombreuses mais placées dans un contexte de guerre et de crise, sans stratégie commune. Dans la troisième (1945-1970), elle est un outil efficace du Plan Marshall puis du « défi américain ». Dans la quatrième (1970-1990), les implantations se multiplient mais la montée en puissance de l'union européenne, les réticences américaines sur l'investissement à l'étranger et la francisation des filiales américaines font apparaître des facteurs de fragilité et finalement dans la cinquième (après 1990), l'AmCham, dont l'influence a décliné, cherche, avec difficulté, des éléments de solidarité entre ses adhérents dans le contexte nouveau de la mondialisation. A partir de cette source, on a étudié les interactions culturelles entre l'AmCham et son milieu et la diffusion du modèle de management américain, qui a conduit à une forte francisation des filiales américaines en France.

Mots clés : américanisation, association patronale, chambre de commerce américaine, filiales américaines en France, investissement direct à l'Etranger (IDE), lobbying, modèle américain.

Philippe ROCHEFORT (advisor Pr. Pascal GRISET) (2013)
Doctoral Dissertation - Ecole Doctorale N°2 (ED 0188)
Université – Sorbonne (Paris 4),
28 rue Serpente, 75006 Paris, France

English Summary : The American Chamber of Commerce in France and American Firms in France (1890-1990) : Harmony and Dissonance

American firms in France have been studied from 1890 to 1990, from the archives of the American Chamber of Commerce in France (AmCham). This source provides the elements of an analysis of the collective actions they implemented and the influence they had on French firms over five successive periods where there was more or less a consistency between their actions and the US government's decisions. In the first periode (1890-1914), AmCham was a club of wealthy businessmen in a prestigious environment. In the second one (1914-1945), it was an employer's association, with more members but in a context of wars and crisis, without a common strategy. In the third one (1945-1970), it was an efficient instrument of the Marshall Plan and later the « American challenge ». In the fourth one (1970-1990), with a growing number of firms, with the European project gaining ground, US policy's reluctance to FDI and US firms becoming more and more « frenchized », significant factors of fragility appeared and finally in the fifth one (after 1990), AmCham, whose influence has diminished, is trying painfully to identify new elements of solidarity between its members in the new context of globalization. From this source, the study focuses on cultural interactions between AmCham and its environment and the spread of the American management model, which led to a large « frenchization » of American subsidiaries in France.

Keywords : American Chamber of Commerce, American firms in France, American model, americanization, employers' association, Foreign Direct Investment (FDI), lobbying.

Table des matières

Volume 1

Introduction ……..……..….. p. 25

Pourquoi étudier les entreprises américaines en France ? ……...…….. p. 28

La problématique de l'étude de l'investissement direct à l'étranger et les bornes de la période d'étude ……...…...….. p. 32

Il faut soulever trois questions préliminaires de méthode : nationalité, modes d'implantation et cadre géographique… ……...…...…….. p. 34

La problématique choisie repose sur l'analyse des actions collectives des entreprises américaines, vues à travers un organisme qui leur est commun ……...……. p. 39

L'innovation et son transfert sont au cœur de la réflexion engagée ……...….. p. 44

En résumé, l'histoire de la Chambre de Commerce Américaine fournit un outil pour mieux comprendre l'histoire des entreprises américaines en France ……...…. p. 47

Partie I – De 1890 à 1945 : opportunisme et tâtonnements de l'AmCham, association d'hommes d'affaires ……...… p. 51

Chapitre 1 : Avant 1914, les premiers arrivés cherchèrent à s'intégrer à un milieu difficile pour eux en créant une Chambre de Commerce américaine ……..…...…….…….…….. p. 53

1/ L'environnement français était difficile pour les entreprises américaines …..…… p. 54

Avant 1914, la structure des échanges commerciaux franco-américains était encore archaïque …….....……..……...…….. p. 54
Les échanges étaient limités par les barrières douanières ……...……...…… p. 58
L'image de l'économie française pour les américains : condescendance ou admiration ? Le *French Industrial Art* …….....…….…….. p. 61

2/ Pourquoi les pionniers sont-ils venus en France ? …….…..…. p. 66

Une communauté américaine des affaires de commerçants, de banquiers et d'avocats ..... p. 67
La première vague industrielle ne comportait que très peu d'usines ….....….… p. 73

Pourquoi les usines étaient-elles si rares ? …….……..…..……..……..…… p. 83

3/ Les pionniers se regroupèrent pour créer des structures américaines en France et notamment une chambre de commerce ……...……...….. p. 86

La création de l'AmCham, initiative locale et premier jalon d'une stratégie américaine d'actions collectives …….…….....……..…… p. 87
Les hommes (Dr.Tyng, William S. Dalliba et Walter V.R. Berry) et l'intégration à la Haute Société …….....…….……..…… p. 99
L'AmCham est associée à la naissance d'une communauté organisée : vecteur d'influence ou groupe de transfuges ? …….....…….....…… p. 107
Les associations américaines en France : un milieu structuré …….....…..…… p. 113

Chapitre 2 : Club d'hommes d'affaires, l'AmCham permet à ses adhérents d'engager des actions collectives ……..……..…...…… p. 121

1/ Les objectifs de l'AmCham étaient simples et les actions de lobbying ne portaient pratiquement que sur les politiques douanières ……..……..p. 124

La naissance d'une force collective …….....…..……. p. 124
La lutte pour un traité de réciprocité contre deux protectionnismes en équilibre ……..…..…….....……..…..… p. 127
Néanmoins, l'AmCham soutient loyalement le Payne-Aldrich Tariff en 1909-1910 ……..…….....……..... p. 137

2/ L'intégration à la société française est un préalable indispensable …..……..…… p. 142

L'AmCham, club mondain à la Belle Epoque …….....…….…… p. 142
Les activités de l'AmCham répondent aux besoins de ses adhérents : éviter les guerres douanières, appartenir à la Société et être informé …….....……..… p. 147

3/ L'AmCham contribue à la prise de conscience de la puissance américaine et la certitude naissante de sa supériorité ……..…….. p. 154

Une nouvelle puissance mondiale ……...……...……..…..…..…… p. 157
La participation américaine à l'Exposition de 1900 marque un premier triomphe américain …….....…….……...……. p. 162

4/ Deux tentatives infructueuses de l'AmCham : présenter les produits américains et promouvoir le système métrique …….....…… p. 169

Une exposition permanente de produits américains ? …….....…..…..…. p. 169
La promotion du système métrique …….....…...……. p. 171

5/ L'AmCham et les entreprises américaines en France : la situation en 1914 …..… p. 175

Une présence limitée …….....……...……. p. 176

En 1914, totale cohérence sans dissonances entre l'AmCham et ses membres : il n'y a pas d'entrepreneurs mais des hommes du monde ……..…….. p. 179

Chapitre 3 : De 1914 à 1945, l'AmCham et les entreprises américaines dans les guerres et la crise : solidarité et contradictions ……..……. p. 185

1/ La fausse neutralité des entreprises américaines en France pendant la Première Guerre Mondiale et le rôle de l'AmCham ……..…..…… p. 192

Un soutien dissimulé puis proclamé et la création de l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce américaine de Paris …….……..…..…. p. 192
L'après-guerre ……...…..……. p. 199

2/ L'AmCham doit s'adapter à une politique américaine versatile entre les deux guerres mondiales ……..…….. p. 204

La politique américaine, la stratégie des grandes firmes et la création de la Chambre de Commerce Internationale affaiblissent l'AmCham ……..……. p. 207
Le poids de la puissance …….…….....……. p. 210

3/ Après la Première Guerre Mondiale, prospérité, isolationnisme et campagnes anti-américaines …….…..…….. p. 212

Une situation économique recomposée, une présence américaine accrue, avec beaucoup d'échecs ……...…….....……..……. p. 212
La Crise de 1929 et le repli des échanges ……...…...……..…… p. 219

4/ Avec la crise, les pratiques anti-concurrentielles se multiplient : protectionnisme, cartels et quotas d'importation ……....…….... p. 223

Protectionnisme et cartels …….....…..……. p. 223
La gestion des quotas d'importation et les conflits d'intérêt à l'AmCham ..... p. 228

Chapitre 4 : Pour les entreprises américaines en France, l'apprentissage du leadership, une grande prudence et des tâtonnements …….. p. 239

1/ Le choc du Fordisme et la fin du *French industrial art* …….……...……. p. 242

La découverte de la production industrielle de masse …….....……..…… p. 243
L'automobile : triomphe du Fordisme (mais échec de Ford) ……..….....….. p. 251
Dans les autres secteurs, la situation est plus contrastée mais les difficultés sont les mêmes …….....…… p. 256

2/ Du bureau commercial à l'usine : les entreprises américaines à la recherche des meilleures modalités d'implantation…….……....……..… p. 260

Y-a-t-il un modèle-type d'implantation ? Il faut nuancer le modèle de M.Wilkins en intégrant le critère de la stabilité ……..…..…..…. p. 262
Vers une typologie des formes d'implantation ..... p. 272
Plusieurs exemples illustrent l'instabilité fréquentes des implantations partenariales …….....…….. …...…. p. 278
Les risque d'une implantation industrielle directe …….....…..…..…...…. p. 291

3/ La Seconde Guerre Mondiale, la neutralité américaine, l'Occupation et le Comité Français de l'AmCham ..……....……...…..…. p. 293

L'AmCham s'adapte pendant la période de neutralité américaine : le Comité Français …….....……...…….. p. 293
Un banquier américain pendant la guerre …….....…..…….. p. 296
Les entreprises américaines pendant l'Occupation ……...….....…… p. 299

4/ La situation en 1945 : une présence industrielle encore limitée mais un prestige immense …….…….…….. p. 310

Le panorama des implantations entre 1914 et 1939 ……..…….....……. p. 310
Les transferts de technologie et l'effet de proximité…….....…..……. p. 313
Un nouveau départ pour l'AmCham et les entreprises américaines ....……..… p. 317

Volume 2 ……. p. 327

Partie II - De 1945 à 1970 : les succès de l'AmCham, outil de la domination américaine …….……..……. p. 331

Chapitre 5 : Après la guerre, il faut renforcer l'économie française mais en maintenant la supériorité américaine ……...…….. p. 337

1/ L'AmCham, soutien et acteur important du Plan Marshall ……...…….. p. 337

Le Plan Marshall traduit une volonté nouvelle d'intervention économique du gouvernement américain : la contribution de l'AmCham à la diffusion des licences …….…….....……..…….. p. 338
Les entreprises françaises découvrent la productivité et les relations humaines plus respectueuses du personnel ….…..…. p. 347
La réduction des coûts et l'évolution des méthodes : le rôle de l'AmCham ..... p. 351

2/ Pour la France, le contexte est dangereux et les négociations sont difficiles …..... p. 357

Un environnement de Guerre Froide et de Guerre Monétaire : « world trade is a two-way street » et le problème du dollar …….....……....….. p. 357
Les négociations avec les autorités françaises sont inégales comme l'illustre l'accord de 1955 sur la taxation des redevances de filiales, qui est un succès de l'AmCham …….....……...…… p. 362

3/ Les années 1960 : *Défi américain* ou *Manifest Destiny ?* ……..…….. p. 368

Une prise de conscience politique : le débat français sur le *technological gap* et la position des milieux d'affaires américains …….....……..…… p. 368
L'accélération de l'investissement américain et quelques implantations représentatives ……..…...……..….....…… p. 376
L'AmCham est l'outil d'une conquête méthodique par une armée d'expatriés …….....……..…….. p. 390
Le ralentissement des années 1970 …….....…… p. 401
L'AmCham et les entreprises américaines vers 1970 : la cohérence sans dissonances et une structure de conquête à son apogée …….....……..…… p. 407
La représentativité de l'AmCham : la rupture de 1970 ..... p. 413

Chapitre 6 : Après la conquête des marchés, la conquête des esprits des consommateurs et des managers et le « modèle américain » ……..…...… p. 419

1/ « Faire sortir la productivité de l'atelier » : de nouveaux managers, avec une meilleure compréhension des différences interculturelles …..……..……. p. 424

L'apport des études interculturelles pour expliquer les différences dans les comportements et le rôle de l'AmCham pour diffuser le modèle américain de management ….……..……..…….....……..……..…… p. 425
Les nouveaux dirigeants, la France expliquée aux Américains et l'Amérique expliquée aux Français : Hubert Faure et Jacques Maisonrouge ….....……. p. 432
Des nouveaux conseillers pour des nouvelles entreprises françaises? .....…… p. 446

2/ L'AmCham, outil de « l'américanisation » de la société et des entreprises françaises ? …….……..…..…… p. 453

Nouveaux produits, nouvelles habitudes de consommation …….....…….. p. 454
Franchise et franchisés …….....…… p. 461
Education et suivi des élites : MBA et modes managériales ……..….....…….. p. 464
Attitudes et rapports sociaux : les dirigeants français sont-ils condamnés à la schizophrénie ? ……..…….....…… p. 469
La contribution de l'AmCham et de la French American Foundation ….....…. p. 474

3/ … ou au contraire de la « francisation » progressive des entreprises américaines ? ……..……...……. p. 480

Une nouvelle entreprise française ? ……..…….....……..……. p. 482
L'européanisation du management des filiales : IBM, CFM56 et McDonald's …….....……..…… p. 484
Des tensions nouvelles : management, pratique juridique, finance et technologie …….....……..…..…….. p. 492
La nouvelle AmCham « francisée » a-t-elle changé de nature ? …….....…… p. 495

Chapitre 7 : Pendant les Trente Glorieuses, il faut vaincre les résistances locales ……..…….……. p. 503

1/ La politique « d'indépendance nationale » française dans les années 1960 …..….. p. 506

D'abord, les méthodes traditionnelles du protectionnisme : tarifs douaniers et réglementation …….....…….....….. p. 510
L'opposition politique : communistes et gaullistes unis dans l'opposition aux entreprises américaines …….....…..……. p. 515
Une constante : la France défend ses spécificités, notamment sociales ...…..... p. 524

2/ Du côté américain aussi, les réticences sont fortes et l'AmCham explique et soutient les positions françaises : la Gauche au pouvoir et le gazoduc russe ……..……. p. 530

Le débat économique aux USA et la tentation du repli : pour ou contre l'investissement à l'étranger ? …….....……..……. p. 531
La Gauche au pouvoir et les filiales américaines : la France est-elle un partenaire sûr ? ……..…….....……..…….. p. 537
La crise du gazoduc soviétique : les filiales américaines et l'AmCham en conflit avec la diplomatie de leur pays …..…….....……..…….. p. 542

3/ La diffusion de l'innovation re-équilibre les relations …….....…...…….. p. 552

Rééquilibrer les échanges : la productivité en France …….....……..…… p. 552
Il n'est plus nécessaire de montrer les produits américains …….....…….....……. p. 554
La concurrence américaine force l'administration française à innover : l'exemple de Chronopost et de la Caisse des Dépôts …….....…...…… p. 567
Enfin la signature du Traité de Commerce avec un cadre juridique plus clair ..... p. 576
Coopération désintéressée et risque d'espionnage …….....…….....….. p. 578

Partie III - La perte des repères, le temps des crises et des doutes de l'AmCham, simple association d'entreprises .....…. p. 583

Chapitre 8 - 1970-1990 : vers la fin des barrières ……...…….. p. 585

1/ La suprématie de l'économie de marché a fait disparaître les barrières : l'AmCham a remporté une victoire devenue sans objet ……..…… p. 586

Les barrières douanières et réglementaires disparaissent progressivement ..... p. 586
... et les barrières fiscales s'atténuent grâce au lobbying de l'AmCham, malgré la persistance de la pénalisation des résidents fiscaux américains à l'étranger ..... p. 586
Le *Big Bang* du secteur financier et l'amorce d'une ère nouvelle …….....……. p. 594
La construction européenne estompe les frontières des Etats : les entreprises américaines et l'Europe ……..…….....……..…. p. 600

2/ La situation des implantations américaines en 1990 et la diffusion de l'innovation ……..…… p. 610

De nouvelles tensions dans les années 1980 : Europe, management et technologie ..... p. 610
Panorama des implantations et des rachats d'entreprises françaises entre 1945 et 1990 ..... p. 615
Vers 1990, une supériorité technologique incontestée, parfois à travers des centres de recherche localisés en France ou le rachat d'entreprises innovantes ..... p. 621
Le risque d'espionnage économique augmente ..... p. 631

3/ En conclusion : le parcours de 1945 à 1990 de l'AmCham et des entreprises américaines ..... p. 635

De 1945 à 1970, l'AmCham est un instrument très efficace au service de ses membres ..... p. 635
… mais des difficultés apparaissent vers 1970 ..... p. 637
L'AmCham et les entreprises américaines vers 1990, encore de la cohérence mais des dissonances apparaissent : puissance réelle et faiblesses ..... p. 639
Après le *défi américa*n, une nouvelle génération de managers français incarne cette période ..... p. 642

Chapitre 9 – Après 1990, la perte des repères et le temps des crises et des doutes .....p. 648

1/ Les entreprises et les organisations américaines en France : apogée et déclin ? ..... p. 655

Les entreprises américaines après 1990 ..... p. 655
Le dépérissement des organisations américaines et quelques disparitions significatives accompagnent la « banalisation » des entreprises américaines ..... p. 661
L'AmCham en déclin, à la recherche d'un nouveau souffle ..... p. 670

2/ Peut-on évoquer une disparition de l'espace national ? ..... p. 684

Une nouvelle géographie et des stratégies mondiales ..... p. 687
La revanche du local ? ..... p. 695

3/ Les nouveaux mécanismes de la diffusion de l'innovation au début du 21ème siècle ..... p. 709

Une supériorité américaine contestée ou l'espionnage industriel facteur d'homogénéisation ? ..... p. 710
L'effacement de l'Europe ? ..... p. 718
Que reste-t-il de spécifique dans la relation franco-américaine : l'AmCham a-t-elle encore sa place ? ..... p. 720
En conclusion de l'épilogue : après 1990, l'objet de l'AmCham a-t-il disparu ? ..... p. 726

Conclusion générale …… p. 733

Il y a cinq « âges », très marqués, des entreprises américaines en France ..……. p. 733
L'analyse des actions collectives des entreprises constitue une grille de lecture pertinente ..... p. 736
L'AmCham a contribué significativement aux transferts d'innovation ..... p. 739
L'américanisation de la société et des entreprises s'est accompagnée d'une « francisation » des acteurs économiques américains ..... p. 741
La globalisation de l'économie abolit les frontières antérieures : nationalité et localisation ..... p. 742
De nouvelles recherches pourraient être fructueuses..... p. 743

***

Table des Annexes

(Volume 3) …….. p. 747
Table des annexes ..... p. 753

Annexes A : Bibliographie

A1 – Bibliographie générale ……..……. p. 755

A2 - Documents source ……..…….. p. 770
Monographies d'entreprises
Biographies et autobiographies
Autres

A3 - Autres sources documentaires ……..…….. p. 781

Annexes B : Sources

B1 - The American Chamber of Commerce in France ……..…… p. 783

B2 - Autres sources : entreprises et organisations ……..…… p. 788

B3 - Sources orales ……..……..…… p. 791

B4 - Sites web ……..……..…… p. 793

Annexes C : Chronologie

C1- Evènements ……..…… p. 795

C2 – Législation, réglementation et traités ……..……..…… p. 799

C3 – Chronologie de l'AmCham ……..…….. p. 803

Annexes D : L'AmCham et les entreprises

D1 - Les entreprises et les hommes ……..…….. p. 809
Récapitulation des implantations
Fiches biographiques ……. p. 817
Dirigeants français d'entreprises américaines

D2 - Relations franco-américaines …….. p. 837
Echanges commerciaux France/USA
Investissements directs à l'Etranger
Organisations franco-américaines à Paris
Ambassadeurs américains à Paris
Documents divers

D3 - Annexes liées aux sources AmCham ……..……. p. 849
Les présidents de l'AmCham
Nombre de membres de l'AmCham
Activités de l'AmCham et thèmes dominants
Les actions collectives
Extraits (traduits) de Commerce in France

D4 - Annexes méthodologiques ……..…… p. 876

Dépouillement des annuaires
Effectif des entreprises américaines en France

D5 - Glossaire ……. p. 878

D6 - Sigles ……... p. 880

Annexes E : Iconographie ……..……..…...……. p. 883

Annexes F : Index analytique ……..…….……..…..…...…… p. 931

***

Table des illustrations (dans le texte)

Document 0-1 – Buste de Benjamin FRANKLIN, d'après Houdon …….…….. p. 25

Tableau 1-1 – Niveau moyen des droits de douane France-Etats-Unis (1875-1990) **....** p. 59

Document 1-2 - Dr. Stephen H. TYNG (1839-1898), co-fondateur et premier président de l'AmCham ……..……. p. 100

Document 1-3 – William S. DALLIBA (1848-1921) ……..….. p. 102

Document 1-4 - Walter Van Rensselaer BERRY (1859-1927) ……..……..…… p. 103

Document 2-1 – Lettre du Comte Decazes (1819) sur un Traité de Réciprocité …..... p. 130

Graphique 2-2 - Evolution des droits de douane américains (1820-2002) …..…….. p. 131

Document 2-3 – *Memorial* adressé au Président des Unis pour réclamer la signature d'un traité de Réciprocité (août 1897) ……...……. p. 134

Document 2-4 – Rubrique aristocratique de l'annuaire de l'AmCham (1921) …..….. p. 146

Document 2-5 – Résolution adressée par l'AmCham à la Chambre des Représentants en faveur de l'adoption du système métrique (1898) ……..…… p. 172

Tableau 2-6 – Estimation du nombre d'entreprises implantées avant 1915 …….. p. 177

Document 2-7 – L'immeuble de l'AmCham 32 rue Taitbout (1918) …… p. 181

Document 3-1 – Comparaison des conditions de vie des ouvriers américains et français (caricature de 1927) ……..……..…..….. p. 186

Document 3-2 - Projet de résolution à adresser au Sénat américain en juin 1929 …... p. 216

Document 3-3 - Publicité pour le projet d'exposition permanente Paris Marché du Monde (1920) …….. p. 227

Document 4-1 – L'usine Ford à Asnières (vers 1927) …….…….. p. 253

Tableau 4-2 - Typologie des formes d'implantation selon les enjeux de transfert d'innovation ……..…….. p. 273

Tableau 4-3 – Type d'implantation des filiales américaines selon la période et selon le secteur économique ……..…… p. 276

Tableau 4-4 - Principales entreprises américaines implantées en France entre 1914 et 1939 ……..……...…….. p. 312

Document 4-5 - E. Arthur BALDWIN (1874-1947) ……...…… p. 323

Graphique 5-1 - Commerce extérieur français avec les Etats-Unis (1949-1965) en milliards de Francs courants ……. p. 360

Graphique 5-2 - Evolution de la balance commerciale France-Etats-Unis estimée par l'AmCham (1950-1963) ……. p. 361

Graphique 5-3 – Flux annuel d'investissement privé direct américain en France de 1950 à 1965 (m de $) …….. p. 380

Document 5-4 – Charles TOREM (1914-1993) promu Commandeur de la Légion d'Honneur par F. Mitterrand en mai 1991 ……..……..…… p. 412

Graphique 5-5 - Evolutions comparées (1900-2005) du nombre d'entreprises américaines et du nombre d'adhérents à l'AmCham (Base 1970=100) ……. p. 414

Tableau 6-1 - Comparaison entre les opinions respectives des Français et des Américains dans les entreprises, selon les critères de E. Hall et G. Hofstede …… p. 430

Tableau 6-2 - Hubert FAURE (né en 1919) ……..…… p. 439

Document 6-3 – Extrait d'un entretien avec H. Faure (2011) ……..……..…….. p. 443

Document 6-4 - Caricature illustrant l'arrivée de Management Consultants américains dans une entreprise européenne (britannique) (1969) …..……...…..…. p. 450

Graphique 6-5 - % de jeunes promotions parmi les anciens ECP employés d'IBM ... p. 469

Tableau 6-6 - Comparaison entre cadres français et américains inspirée de l'analyse du consultant-psychanalyste Pascal Baudry ……..…… p. 471

Graphique 6-7 - Part des entreprises américaines dans les adhérents de l'AmCham et proportion de nationalité américaine parmi leurs dirigeants ……....…. p. 496

Graphique 6-8 - Evolution de la composition du Conseil d'Administration de l'AmCham (1905-2007) ……...…..…… p. 498

Document 7-1 – Caricature illustrant les difficultés de l'administration américaine à mettre fin à la crise du gazoduc (1982) …….……. p. 547

Document 7-2 – La campagne de l'AmCham pour permettre au Concorde d'atterrir à New-York (1977) ……..…… p. 558

Document 7-3 - Le Centre d'exposition de Neuilly (1969-1978), près de la Porte Maillot ……..…… p. 564

Graphique 8-1 - Evolution comparée des effectifs d'AmCham en France et en Belgique (1950-2008) …….…… p. 602

Tableau 8-2 - Evènements organisés par l'AmCham 1973-1994 (selon le public visé) …….……..……..…… p. 613

Tableau 8-3 - Principales entreprises américaines implantées en France entre 1945 et 1970 ……..……..……. p. 616

Tableau 8-4 - Principales entreprises américaines implantées en France entre 1971 et 1990 ……..... p. 618

Tableau 8-5 – Répartition par branche des effectifs et du chiffre d'affaires des 100 plus grandes entreprises américaines en France (1986) …….…… p. 619

Tableau 8-6 - Contribution des entreprises françaises rachetées aux chiffres de chaque secteur (1986) ……..….. p. 621

Graphique 8-7 – Evolution des cotisations à l'AmCham pour les adhérents personnes morales (1954-1981) ……..…….. p. 639

Document 8-8 - Jacques MAISONROUGE (1923-2012) ……...…… p. 645

Graphique 9-1 - Répartition par secteur NAICS de l'emploi dans les filiales américaines en France en 2006 ……..……..…… p. 657

Graphique 9-2 - Flux moyen annuel (en nombre d'entreprises par période décennale) des arrivées en France des filales existant en 2006 ……..….. p. 658

Graphique 9-3 - Effectif (2006) des filiales de groupes américains, selon la date de leur implantation en France ……..……..……..….. p. 659

Graphique 9-4 - Nombre d'emplois dans les groupe français rachetés, selon la date du rachat …..……..……... p. 660

Graphique 9-5 – Evolution comparée (1894-1990) du nombre d'adhérents des Chambres de Commerce Américaine (AmCham) et Britannique (FBCCI) ...…….…. p. 667

Graphique 9-6 – Evolution comparée du nombre d'adhérents de l'AmCham et de l'ACP (1894-2008) ……...……..…….. p. 668

Graphique 9-7 – Evolutions comparées par grand secteur de la composition du Conseil d'Administration et de la population des adhérents de l'AmCham (1905-2008) ……..…… p. 676

Graphique 9-8 – Part des femmes dans les représentants des adhérents de l'AmCham (1900-2011) et parmi les cadres des entreprises françaises …… p. 678

Graphique 9-9 – Nationalité (présumée) des dirigeants des entreprises membres de l'AmCham comparée à l'évolution de la nationalité des entreprises ….. p. 699

Document 9-10 – Denis HENNEQUIN (né en 1958) ……..……..……..……. p. 728

Tableau 0-1 – Illustration synthétique de l'approche suivie ……..……..……. p. 737

Tableau 0-2 - Tableau récapitulatif des sources disponibles à l'AmCham en 2009-2010 (documents et objets divers) ……. p. 785

***

Documents reproduits en Annexe

- **Document Annexe E1** – Transcription de la lettre du Comte Decazes, Ministre de l'Intérieur et de la réponse de la Chambre de Commerce de Paris à propos de la signature d'un Traité de Réciprocité (1819-1820) ..... p. 887
- **Document Annexe E2** - Compte-rendu de la réunion constitutive de l'AmCham le 28 juin 1894 ……...……. p. 890
- **Document Annexe E3** - Compte-rendu de la première Assemblée Générale de l'AmCham le 28 janvier 1895 (extrait) …….. p. 893
- **Document Annexe E4** - L'AmCham informe la Chambre de Commerce de Paris de son premier rapport annuel (1895) ……..…….. p. 894
- **Document Annexe E5** - Premier Annuaire de l'AmCham (1896) …...….. p. 895
- **Document Annexe E6** - Photo du Board of Directors (1902) ……...…… p. 896
- **Document Annexe E7** – Les principaux membres de la communauté américaine des affaires d'après Le Figaro (1902) …….…… p. 897
- **Document Annexe E8** - Editorial de George R. Ostheimer : Protection et Réciprocité (1904) ……...……...…… p. 898
- **Document Annexe E9** - Lettres d'AmCham aux Chambres de Commerce françaises pour expliquer le nouveau tarif douanier américain (1910) …….. p. 900
- **Document Annexe E10** - Le rôle de l'AmCham et de George Washington Lopp dans le déblocage des ports français (1917) ……..……. p. 902
- **Document Annexe E11** - Americans with foreign titles (1921) ……...… p. 903
- **Document Annexe E12** – Publicité pour une société de négoce de surplus américains dirigée par un ancien président de l'AmCham (1922) ……...…….. p. 904
- **Document Annexe E13** - L'AmCham et l'affaire Seznec (1923) …..…… p. 906
- **Document Annexe E14** - Les médailles (« Awards ») de l'AmCham depuis 1928 ……..……. p. 907
- **Document Annexe E15** – Procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'AmCham du 7 novembre 1934 …….…. p. 908
- **Document Annexe E16** - Lettre d'Ingersoll-Rand relative à la nomination d'un administrateur séquestre allemand (1942) ……...…….. p. 910

- **Document Annexe E17 -** Demande d'autorisation de Thomson-Houston pour reprendre contact avec General Electric, et lettre d'appui de l'AmCham (1945) ……..……. p. 911
- **Document Annexe E18 -** La participation de l'AmCham au Plan Marshall (1948) ……..…… p. 914
- **Document Annexe E19 -** Exemple de rubrique « Cost reduction Methods » dans la revue de l'AmCham (extrait) (1949) ……...…….. p. 915
- **Document Annexe E20** – Présentation aux adhérents de l'AmCham du Bureau de Liaison avec les services du Plan Marshall (1951) …… p. 916
- **Document Annexe E21 -** Bibliothèque Franklin vers 1950 ……..…… p. 917
- **Document Annexe E22 -** Première liste de licences et procédés américains proposés aux entreprises françaises dans le cadre du Plan Marshall par le Bureau de Liaison (ELO) de l'ECA à l'AmCham (extrait) (1951) …….. p. 918
- **Document Annexe E23 -** « World trade is a two-way street » (1953) ...… p. 919
- **Document Annexe E24 -** Signature du Traité d'Etablissement (1959) ….. p. 921
- **Document Annexe E25** – La presse américaine rapporte la signature du Traité de Réciprocité (1959) ……..….. p. 922
- **Document Annexe E26 -** Publicité de Porcelaine Haviland, première entreprise industrielle américaine implantée en France (1960) …...…… p. 923
- **Document Annexe E27 -** Rubrique (mensuelle) « US participation in the French economy » : exemple (1961) ……..…….. p. 924
- **Document Annexe E28 -** Escalier d'entrée des locaux de l'AmCham 21 Avenue George V (années 1960) ……..…… p. 925
- **Document Annexe E29 -** Voyage d'étude aux Etats-Unis pour des collaborateurs français de Firestone (1964) …… p. 926
- **Document Annexe E30** – Table-Ronde organisée à l'Hôtel George V par l'AmCham le 28 septembre 1966 sur l'influence américaine sur l'économie française ……...…… p. 927
- **Document Annexe E31** – Lettre du Secrétaire d'Etat Rusk aux ambassadeurs américains leur demandant de renforcer leurs liens avec les milieux d'affaires américains locaux (1966) ……....……. p. 928
- **Document Annexe E32 -** Rapport d'activité de l'AmCham pour mai-juin 1967 ……..……...……. p. 929
- **Document Annexe E33 -** Composition du Conseil d'Administration de l'AmCham (1968) ……..…….. p. 930
- **Document Annexe E34 -** C'est la firme « française » Ascinter Otis qui équipera le World Trade Center de New York (1969) …….. p. 931

- **Document Annexe E35** - Programme des manifestations de l'US Trade Center de Paris (décembre 1970-juin 1971) ……...…….. p. 932
- **Document Annexe E36 –** Un exemple de lobbying fiscal : la lutte contre la Mills-Mansfield Legislation (1972) ..... p. 933
- **Document Annexe E37** - Signature du nouveau protocole fiscal franco-américaine de 1983 ……..…..……. p. 936
- **Document Annexe E38** - Michel Pebereau Directeur Général du Crédit Commercial de France et Claude Bebear, Directeur Général d'AXA à un dîner-conférence de l'AmCham (20 octobre 1986) ……. p. 937
- **Document Annexe E39** - Vingt-et-un procédés pour se procurer des informations sur un concurrent (1989) ……..……..….. p. 938
- **Document Annexe E40** : réponse de l'AmCham à la Consultation Publique de la DGPT sur les nouvelles règles en matière de télécommunications (1995) (extrait) ……...……. p. 939
- **Document Annexe E41** – Principales innovations issues du Centre IBM de la Gaude entre 1959 et 1990 (2004) ……..……..…… p. 940
- **Document Annexe E42** - les étapes de la mondialisation : l'exemple de Caterpillar (1999) ……..……. p. 941
- **Document Annexe E43** - Stratégie de General Electric en France (2010) . p. 942
- **Document Annexe E44** - Composition du Board of Governors de l'American Hospital (2010) ……....……. p. 943
- **Document Annexe E45** – Campagne publicitaire de Coca-Cola « entreprise française » (2012) ……...…… p. 944
- **Document Annexe E46** – Barème des cotisations de l'AmCham (2012) ... p. 945
- **Document Annexe E47** – Illustration des différences interculturelles entre l'Europe et les Etats-Unis (2003) ……..…… p. 946
- **Document Annexe E48 –** Sceau de l'AmCham ……...…….. p. 947

***

Introduction



Document 0-1 - Buste de Benjamin Franklin, d'après Houdon, dans l'entrée des locaux de la Chambre de Commerce Américaine en France.

Introduction

Une réflexion sur les Etats-Unis et la France ne peut se dispenser de la référence à Benjamin Franklin[1] et à Alexis de Tocqueville. Le premier justifierait le caractère particulièrement proche des relations entre les deux pays tandis que le second fournirait les clés pour comprendre les Etats-Unis. On verra cependant que si ces deux personnages, avec Lafayette, sont les références obligées de tout discours officiel sur les relations entre les deux pays, ils appartiennent l'un et l'autre à une époque où la dimension économique des relations était encore très limitée, rendant ce « patronage » assez artificiel. Notre projet est de tenter d'éclairer l'histoire des entreprises américaines en France à partir des archives de la Chambre de Commerce Américaines en France et, comme elle, nous nous placerons sous ce double parrainage.

Tocqueville avait décrit l'Amérique en 1830-1840 et les aspects économiques ne sont pratiquement pas envisagés dans « La Démocratie en Amérique ». Il a été myope et, dans sa correspondance ultérieure dans la décennie 1850, il notera seulement « l'invasion de la sphère économique dans la sphère politique »[2]. Ce n'était que le début, indécelable, de l'expansion, d'abord très prudente, des entreprises américaines à l'étranger. Quant à Franklin, il était reçu avec sympathie mais condescendance dans un pays qui ignorait tout du sien[3].

Toutes les entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord ont évolué de manière comparable quant à leur expansion internationale. Au 19ème siècle, celles qui s'appuyaient sur les technologies de la deuxième Révolution Industrielle (électricité et

[1] La Chambre de Commerce Américaine en France s'est placée, dès sa création, sous le patronage en quelque sorte officiel de Benjamin Franklin : son buste en marbre, d'après Houdon trône dans le hall d'entrée de ses locaux, son dîner de gala annuel est qualifié de « Dîner Benjamin Franklin », l'imposante bibliothèque qu'elle a constituée de 1894 à 1951 s'appelait « Bibliothèque Franklin » et certaines récompenses qu'elle a décernées (bourses d'études ou médailles) ont porté ce nom.

[2] Pr. Aurelian CRAIUTU, au Séminaire du Pr. BARJOT le 26 mai 2010.

[3] ROGER Philippe, *L'ennemi américain : généalogie de l'anti-américanisme français*, Seuil, Paris, 2002, 602 p.

moteur thermique)[1] ont commencé à se développer en dehors de leur marché initial pour valoriser leurs avantages compétitifs et amortir leurs investissements en R&D[2]. Les entreprises américaines l'ont fait, comme les entreprises allemandes, anglaise ou françaises. Certes, selon leur pays d'origine, elles l'ont fait avec un décalage de quelques années, en fonction de leur dynamisme entrepreneurial ou de la taille de leur marché domestique. Cette expansion s'est produite grosso modo entre 1880 et 1980 et peut être considérée comme réalisée pour toutes les économies occidentales à la fin du 20ème siècle : c'est la « globalisation » de l'économie.

Pourquoi étudier les entreprises américaines en France ?

Il est intéressant d'analyser ce qu'il peut y avoir de spécifique dans le développement des entreprises américaines (par rapport aux autres) et en France (par rapport aux autres pays d'accueil) non pas comme un ensemble de stratégies individuelles mais en cherchant à identifier les actions qu'elles ont menées collectivement.

Nous chercherons à valider trois hypothèses qui, ensemble, constituent notre thèse et à formuler une question, que nous laisserons ouverte mais à laquelle nos hypothèses peuvent fournir des éléments de réponse.

Première hypothèse : il y a cinq « âges » des entreprises américaines en France. Les actions et les interactions des entreprises américaines en France sont très différentes dans cinq sous-périodes, dont chacune représente une situation spécifique[3]. Pour nous, ces sous-périodes sont : avant la Première Guerre Mondiale, de la Première à la Seconde Guerre Mondiale (incluses), de la Seconde Guerre Mondiale à 1970, de 1970 à 1990 et après cette date, cette dernière sous-période étant exclue de notre étude.

Deuxième hypothèse : la grille de lecture la plus significative pour différencier ces cinq « âges » est d'analyser la volonté collective d'influencer le milieu récepteur et le milieu émetteur par des actions menées en commun, la capacité à le faire et le rapport

[1] CARON François, *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

[2] VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, 326 p.

[3] Les périodisations de l'histoire économique américaine sont nombreuses et souvent différentes. Voir par exemple : ROBERTSON James Oliver, *America's Business*, Hill & Wang, New York, 1985, 277 p. ou FOUCHE Nicole, Jacques PORTES, Marie-Jeanne ROSSIGNOL & Cécile VIDAL, *Europe/Amérique du Nord : cinq siècles d'interactions,* Armand Colin, Paris, 2008, 316 p.

à la classe dirigeante française.

Troisième hypothèse : si l'américanisation de la société française a fait l'objet de travaux très pénétrants, la « francisation » des entreprises américaines en France semble avoir été moins étudiée et elle nous paraît constituer un élément fondamental de rupture historique.

Une question (à titre d'épilogue) : après 1990, date choisie comme fin de la période étudiée, plus aucun des critères et paramètres étudiés ne conserve son sens initial. Il n'y a plus aucune spécificité d'intervention des entreprises américaines et, pour les entreprises, l'espace français n'a plus de caractéristiques propres qui le distingueraient fondamentalement des autres pays européens. La notion « d'entreprises américaines en France a-t-elle encore un sens ? ».

L'étude des entreprises américaines à l'étranger n'a pas fait l'objet de travaux très nombreux. Pour expliquer la modernisation spectaculaire de France dans les années 1950-1960, après avoir rappelé à quel point les entreprises américaines ressentaient la faiblesse de l'*entrepreneurship* en Europe et notamment en France après la Guerre, David Landes[1] évoque naturellement les crédits du Plan Marshall et le rôle de « réveil du moral »[2] des industriels joué par la planification indicative française mais il ne mentionne pas les filiales américaines en France comme facteur de stimulation et de modernisation.

La spécialiste la plus reconnue des filiales américaines à l'étranger est Mira Wilkins[3] et leur action en France a été étudiée particulièrement par Charles Kindleberger[4], Hubert Bonin[5] et Dominique Barjot[6]. Ces auteurs ont fait apparaître et ont analysé les

[1] LANDES David S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré : Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard, Paris, 1975, 779 p. (pp.715 et sq.).

[2] Au sens du *revival* des sectes protestantes (D.Landes 1975, (p.720)).

[3] Notamment : WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise : American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1970 et WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise : American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge 1975, Harvard Univ.Press, 590 p.

[4] Notamment : KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974) (pp.382-413).

[5] Notamment : BONIN Hubert & de GOEY Ferry, *American Firms in Europe 1880-1980, Strategy, Identity, Perception and Performance*, Droz, Genève, 2009, 698 p.

[6] Notamment : BARJOT Dominique, *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Presse de l'Université de Paris Sorbonne, Paris, 2002, 477 p.

notions fondamentales de modernisation et d'américanisation et les transferts de valeurs culturelles qui les suscitent, étudiées aussi par Luc Boltanski[1]. Un transfert de valeurs culturelles accompagne le transfert des méthodes de management. En histoire des techniques, chaque transfert de système entraîne un transfert de valeurs (culturelles). Pour D. Barjot[2], après « une américanisation progressive mais incertaine » (1870-1945), on a assisté à un « irrésistible rattrapage » (1945-2000), marqué par le plan Marshall et le *productivity drive* puis le transfert du modèle de management et des *business schools*[3]. De son côté, L. Boltanski[4] a analysé en quoi le Plan Marshall contenait les éléments d'un transfert d'innovation en matière de management.

En quoi l'étude d'entreprises étrangères fait-elle apparaître des aspects spécifiques par rapport aux entreprises locales ? Quel rôle les entreprises américaines ont-elles joué en France dans la diffusion d'un « modèle américain » ? Quelle est l'importance respective des transferts de technologie et des transferts de valeurs culturelles ?

Il nous apparaît que le rôle que les entreprises américaines implantées en France ont joué au cours de l'histoire peut être analysé comme la mise en œuvre de trois forces de nature bien distincte et dans des proportions variables.

La première est une *force modernisatrice*, celle de l'innovation et de son transfert au milieu local (« les entreprises américaine et la modernité »). Le deuxième est une *force dominatrice*, c'est celle de la diffusion des produits et de modes de consommation et c'est l'aspect de l'image des entreprises étrangères et de sa représentation pour la société et les entreprises locales (« le modèle américain »). La troisième force exprime la manière dont l'influence s'exprime, c'est celle de leurs modalités d'intervention, disjointes ou concertées (« l'invasion ») à travers notamment leurs relations avec le milieu des américains expatriés : on la qualifiera de *force collective* (on pourrait aussi dire force politique). Cette aptitude américaine à engager

[1] BOLTANSKI Luc, « America, America : le Plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* N°38, mai 1981, Paris, (pp.19-41).

[2] BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économie, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, Lille, CRHENO, Univ. Lille3, 2002, 348 p.

[3] KIPPING Mathias & BJANAR Ove (dir.), *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, 1998.

[4] BOLTANSKI 1981, (pp.19-41).

des actions collectives est fondamentale car, comme le rappelle Pascal Griset[1], « un phénomène se retrouve à toutes les époques : l'existence d'un esprit national américain auquel s'intègrent les relations entre industrie et politique. Il existe outre Atlantique un sentiment largement répandu selon lequel on partage le même destin ». Ces forces s'expriment à travers des actions de communication et de persuasions exprimées notamment par le *lobbying* exercé par des organismes communs. Les études sur le lobbying en France sont relativement peu nombreuses et ne portent que sur la période récente mais certaines[2] en ont montré l'efficacité et ont tenté de la mesurer.

C'est sous la problématique de ces trois angles de vue qu'il nous est apparu qu'une nouvelle approche pouvait être fructueuse, si une source permettait de les examiner sur une longue période.

La Chambre de Commerce Américaine en France offre cette possibilité grâce à ses archives[3]. Il est très surprenant d'observer qu'elles n'ont jamais fait l'objet d'une exploitation systématique, ce qui nous offre une excellente opportunité de réexaminer, sur une longue période sa nature son rôle. Dans le texte, elle sera désignée sous le nom « AmCham », dénomination qui est celle qu'elle utilise systématiquement pour elle-même.

Les métaphores souvent utilisées pour décrire l'action des filiales américaines (« l'invasion », « la conquête », etc.) sous-entendent qu'il existerait un organisme de coordination de leurs actions communes, une sorte « d'état-major ». Peut-on attribuer un rôle de cette nature à la Chambre de Commerce américaine ? Ici encore, les ressources historiographiques sont limitées, hormis C. Lemercier[4] qui a étudié l'apparition d'une force collective à la Chambre de Commerce de Paris.

---

[1] Pascal GRISET in : BARJOT Dominique et al., *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis (XIXème et XX ème siècle,* PUPS, Paris, 2006, 478 p., (p.318).

[2] RIVAL Madina, « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics. Le cas français », in : *Journée Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 2004, 20 p.

[3] Un état détaillé de la forme et du contenu des archives disponibles à l'AmCham en 2009-2010 figure en Annexe B1.

[4] LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris 1803-1853*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p.

L'objet de notre recherche est donc d'étudier les filiales d'entreprises américaines en France à travers le prisme de la Chambre de Commerce américaine dont nous retracerons l'histoire de sa fondation en 1894 à 1990.

Pour mener à bien cette recherche, il nous faudra nous efforcer d'éclaircir plusieurs problèmes, dont chacun soulève des difficultés conceptuelles particulières. Comment l'innovation diffuse-t-elle de son entreprise initiatrice aux autres ? Qu'entend-on par « américanisation » ? Sous quelles formes les entreprises choisissent-elles de s'implanter et selon quels critères ? Quelle est la nature des actions qu'elles estiment devoir mener en commun ?

Nous devrons tenter de surmonter des difficultés conceptuelles et des difficultés inhérentes à la nature de nos sources et, naturellement, nous devrons fixer à notre recherche des limitations importantes en veillant à ce qu'elles n'en altèrent pas trop gravement la portée.

La problématique de l'étude de l'investissement direct à l'étranger et les bornes de la période d'étude

Les théoriciens du développement économique ont mis l'accent sur le rôle de l'entrepreneur (J. Schumpeter) puis sur la substitution du capital au travail (R. Harrod et E. Domar). D'autres historiens économistes ont analysé les freins au développement en France et l'ont attribué à l'organisation des entreprises en firmes familiales s'opposant au développement commercial (D. Landes) ou, au contraire ont expliqué la renaissance économique de la France après la guerre par la réorganisation de l'économie avec des hommes nouveaux et des conceptions nouvelles (Ch. Kindleberger[1]). D'autres historiens enfin ont analysé le processus de modernisation de l'économie française sous l'effet de l'influence américaine (D. Barjot). Cependant le rôle spécifique éventuel de filiales étrangères en France n'a pas fait l'objet d'études systématiques comme un élément du développement économique et du progrès technique, notamment dans les trois dernières périodes d'expansion économique rapide et soutenue : 1896-1913, les années 1920 et les Trente Glorieuses.

Il nous semble qu'il y a là une lacune à combler.

[1] Dans : HOFFMANN Stanley & al., *A la recherche de la France*, Seuil, Paris, 1963, 460 p.

Les auteurs cités ci-dessus (comme les auteurs de monographies[1] de groupes américains) ont étudié la stratégie de localisation et les relations avec l'environnement étranger *d'une* entreprise mais jamais les actions menées collectivement par un groupe d'entreprises implantées dans un pays étranger. Il y a là un champ d'étude nouveau et important et la thèse que nous nous proposons de défendre est la suivante.

On peut identifier en France depuis la fin du 19ème siècle une caractéristique spécifique aux entreprises américaines, que l'on ne retrouve pas avec les entreprises d'une autre origine géographique : c'est la communauté qu'elles constituent entre elles, les actions communes qu'elles réalisent et l'influence globale qu'elles ont sur leur milieu d'accueil. On se propose donc de chercher à analyser sous quelles formes cette communauté d'intérêts s'est manifestée pendant une période de plus d'un siècle en examinant les actions communes, les réactions par rapport aux politiques des deux gouvernements, les relations avec la classe dirigeante française et son évolution, et d'une manière générale tout ce qui nous apparaitra comme relevant d'une volonté et d'une action collective (comme le lobbying) de ces acteurs économiques.

La date de 1890 est choisie pour fixer le début de la période car elle correspond à deux évènements symboliques, en France et aux Etats-Unis. En France, elle suit immédiatement l'exposition universelle de 1889 qui avait montré la stabilisation politique du régime républicain et la foi dans le progrès technique, avec l'omniprésence de l'électricité et de l'architecture métallique, comme l'illustre la Tour Eiffel. Aux Etats-Unis, c'est l'année où le 11ème recensement de la population met fin officiellement[2] à la notion de *frontier*, la conquête intérieure étant achevée, et utilise pour la première fois une méthode de dépouillement des données avec des cartes perforées dont l'inventeur, Herman Hollerith, fondera Tabulating Machine Co qui sera l'origine d'IBM. La période s'ouvre donc pour les deux pays sous le signe de la puissance économique et de l'innovation technologique.

Nous fixerons la fin de notre période d'étude à 1990, date qui correspond à la conjonction de quatre ruptures fondamentales : une rupture politique (la chute du Mur

[1] Voir en annexe bibliographique la liste de certaines monographies que nous avons utilisées (par exemple Du Pont de Nemours, Morgan, Ford, Otis, Coudert Brothers ou Coca-Cola).
[2] Au sens de la collecte de l'information et des traitements statistiques.

de Berlin), une rupture économique (la globalisation), une rupture géopolitique (le Traité de Maastricht) et une rupture technologique (la 3ème Révolution Industrielle de l'informatique et des télécommunications).

Ainsi, l'ensemble de notre période d'étude 1890-1990 pourrait-il est être exprimé par la formule « De la fin de la *frontier* à la disparition des frontières nationales ». Ces dates constituent les bornes du « 20ème siècle américain ». En 1990, pour les entreprises américaines dans le monde, comme pour les pionniers dans l'Amérique de la fin du 19ème siècle, il n'y a plus de territoires vierges à conquérir.

Il faut soulever trois questions préliminaires de méthode…

Trois notions fondamentales, qui seront constamment utilisées dans notre recherche, sont par nature beaucoup moins précises qu'il ne paraît. : la nationalité n'est pas toujours claire (qu'est-ce qu'une entreprise « américaine » ?), la stratégie des entreprises se traduit par différents type d'implantation (les enjeux et les contraintes sont très différents entre une filiale de production, une filiale de commercialisation, un licencié, un franchisé ou une joint-venture) et, enfin, qu'y a-t-il de spécifique dans une implantation en France par rapport aux autres pays européens ?

Qu'est-ce qu'une entreprise « américaine » ? La notion de « nationalité » d'une entreprise est complexe et a fait l'objet de multiples analyses (notamment par M. Wilkins[1], dans ses travaux sur les multinationales, et par H. Schröter[2]) et les multiples critères qui peuvent contribuer à la définir sont bien connus[3], les uns juridiques (nationalité de l'actionnariat, des dirigeants, pays de domiciliation légale), les autres économiques (lieux de production, de ventes ou d'approvisionnement) et d'autres enfin encore plus difficiles à préciser (où se situe le contrôle de l'entreprise ? aux intérêts de quel pays est-elle loyale ?).

[1] WILKINS 1975, *op.cit.*

[2] SCHRÖTER Harm, « L'entreprise européenne existe-t-elle ? », Séminaire du Pr.Barjot le 19 mai 2010.

[3] MENAIN Amandine, *Nationalité des entreprises multinationales et mondialisation*, Mémoire de fin d'études sous la dir. de M. Jean ROCHER, Institut d'Etudes Politiques de Lyon, décembre 2002.

Les théories de la firme multinationale (Stephen Hymer, Mira Wilkins et Alfred Chandler[1]) reposent sur la possibilité technique d'assurer un contrôle à distance de la filiale (par câble transatlantique, télégraphe, chemin de fer, bateau à vapeur ou satellite)[2]. La question de la « nationalité » d'une entreprise renvoie à celle du contrôle sur l'entreprise et depuis A. Berle et G. Means[3] (en 1932) on soutient en général que le contrôle est de moins en moins lié à l'actionnariat mais cette vision est contestée par B. Cheffins et S. Bank[4] qui ont rassemblé les études empiriques, les unes confirmant, les autres infirmant cette affirmation. La conclusion de ces réflexions est que c'est seulement la convergence éventuelle d'un faisceau de ces indicateurs qui permet de considérer que la notion « d'entreprise américaine » a un sens, parmi une multitude de situations dont seules les plus extrêmes peuvent être catégoriquement exclues ou incluses. Ainsi, un investissement purement financier d'un fonds américain au capital d'une entreprise française ne suffit pas à la qualifier d'américaine, car il ne s'accompagne d'aucune forme de contrôle opérationnel. Il en est de même de la vente d'une licence à un groupe français (par exemple Saint-Gobain ou Berliet dont le développement dans les années 1920-1940 a largement reposé sur l'exploitation de licences américaines). En revanche, le rachat d'une entreprise française par un groupe américain qui l'intègre dans sa stratégie globale sans changer ni ses produits, ni son management en fait une entreprise américaine (par exemple Ratier-Figeac racheté par Hamilton Sundstrand[5]). De même, un franchisé qui vend un produit clairement considéré comme américain dans le cadre d'une structure purement française et avec un management exclusivement français doit être considéré comme une entreprise américaine, même si lui même refuse cette qualification (comme c'est actuellement le cas de McDonald's[6]).

Les nombreuses études consacrées aux multinationales illustrent toutes les limites de leur nationalité d'origine par rapport à leur culture et à leur logique d'action globale.

---

[1] CHANDLER Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977, 608 p.

[2] MUCCHIELLI Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998, 312 p.

[3] BERL Adolf & MEANS Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1991, 426 p.

[4] CHEFFINS Brian & BANK Steven, « Is Berle and Means Really a Myth. ? », *Business History Review* 83 (Automn 2009), (p.443-474).

[5] cf. Chapitre 8-2.

[6] cf. Chapitre 6-3.

L'étude doit donc être menée avec une incertitude de principe sur le champ de son objet lui-même.

Les types d'implantation sont multiples et correspondent à des niveaux très différents d'autonomie par rapport au milieu français.

Selon la stratégie des firmes et la nature des produits, il y a plusieurs schémas types d'implantation[1]. Ils se regroupent en quatre catégories principales : l'implantation exogène (dite *greenfield*), la joint-venture, son évolution éventuelle vers « l'immigration » et la franchise. Selon le premier, que l'on qualifiera « d'implantation pure », une filiale de droit français est créée avec un capital totalement américain ; le contrôle du siège américain est total sur la technologie, les décisions et les résultats financiers (c'est par exemple le cas pour General Electric et, systématiquement, pour les établissements financiers). Ce schéma peut comporter une phase « d'implantation progressive » où la société de production n'est créée qu'après une phase purement commerciale avec un représentant commercial ou un accord de distribution (c'est le cas par exemple de Remington). Un autre schéma type d'implantation est celui de la « joint venture pure » dans lequel est constituée une société partagée avec une société française (c'est le cas d'Otis) ; il peut aussi être une « joint-venture partagée » : la société commune n'est créée qu'après une phase où le partenaire français était le distributeur des produits américains (c'est le cas de Ralston Purina par exemple). La joint-venture peut évoluer vers un schéma « d'immigration » lorsqu'une société initialement partagée évolue vers une société totalement française (comme Thomson). Le quatrième schéma type est celui de la « franchise », très bien adapté à certains produits ou services de grande consommation et dont les exemples très caractéristiques sont McDonald's, Midas ou Coca-Cola. Selon le type d'implantation, les situations sont très différentes quant à la maîtrise de la technologie, la nature des risques pris par les investisseurs américains ou la nature des relations avec les pouvoirs publics français. Compte-tenu des multiples changements juridiques et organisationnels qui peuvent intervenir dans l'histoire d'une implantation, la notion même de « date d'implantation » est elle aussi très ambiguë et on le verra en étudiant General Electric,

[1] Ces schémas d'implantation sont analysés au Chapitre 4-2.

omniprésente depuis 1890 à travers différentes structures et cartels et qui, dans ses propres documents institutionnels, ne date son implantation en France que de 1974.

Enfin le champ géographique correspond à un troisième type d'incertitude. L'évolution de la position de la France en Europe traduit un changement majeur des échelles géographiques et la France s'efface devant l'Europe. En 1900, le choix d'une implantation en France pour un producteur américain résultait d'une analyse des perspectives du marché français. Elle était souvent la deuxième implantation étrangère après une première expérience en Grande-Bretagne ou au Canada, plus faciles pour des raisons culturelles et linguistiques évidentes. Avec la constitution de la Communauté Economique Européenne, le choix est devenu le choix de la meilleure localisation possible en Europe, pour l'ensemble du marché européen[1]. L'économie est désormais largement *de-spatialisée*. Enfin, après 2000, la répartition internationale de la production a connu un bouleversement complet. Les nouvelles activités économiques liées à internet sont pratiquement de-spatialisées par nature, l'exemple caractéristique étant Google.

Nous devrons donc tenter de faire porter notre analyse sur un domaine marqué par ces trois incertitudes fondamentales sur les notions de « nationalité », « d'implantation » et de « cadre spatial ».

Les limitations fixées à notre analyse sont nombreuses. Nous avons imposé trois limitations volontaires et elles sont significatives.

La première réside dans les sources : elles sont limitées aux sources situées en France. Comme les services de l'Ambassade américaine ne nous ont donné accès à aucune source diplomatique, malgré nos efforts, nous avons choisi de nous limiter aux sources accessibles en France soit à l'AmCham soit dans les entreprises ou organisations situées en France. Il n'est pas douteux que des études dans les archives du US State Department ou dans les archives des grands groupes américains, qui sont parfois de grande qualité, fourniraient à notre recherche de très utiles compléments d'information et permettraient de valider ou d'infirmer certaines de nos hypothèses.

[1] Et très fréquemment d'une zone comportant, outre l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient (dite zone EMEA).

La deuxième limitation porte elle aussi sur les sources. En dehors des archives publiques françaises, qui ont été utilisées, nous avons choisi de ne pas rechercher de sources dans les entreprises ou dans les organisations françaises et de nous limiter aux sources des entités américaines, et donc à un point de vue délibérément unique. Il serait évidemment très intéressant d'étudier les entreprises françaises qui ont acquis des filiales américaines en France pour s'approprier leur technologie. Ces deux limitations dans les sources sont importantes et nous paraissent appeler des recherches complémentaires.

Enfin, la troisième de nos limitations principales nous paraît moins sérieuse, car elle porte sur la nature même de notre recherche. Nous avons tenté de nous limiter à une démarche historique sans l'élargir au champ proprement économique. Nous avons donc adopté le cadre économique analysé dans les études et par les auteurs de recherches en histoire économique, sans tenter d'y apporter une réflexion personnelle. Nous avons donc pris pour acquis les travaux faits sur la situation économique de la France et des Etats-Unis et sur l'évolution et la structure de leurs échanges commerciaux.

Notre étude comporte d'autres limitations délibérées, qui nous paraissent elles aussi d'une importance moindre pour notre recherche. La plus importante est qu'elle ne comporte pas de comparaison avec d'autres pays, pour valider le caractère spécifiquement français ou général des conclusions que nous tenterons de dégager. Qu'en est-il des filiales américaines en Grande-Bretagne ou en Allemagne ? C'est sans doute avec ces pays que les comparaisons pourraient être les plus fructueuses. Une autre limitation délibérée, qui lui est associée, est de ne pas étudier les autres filiales étrangères en France. Cette limitation nous paraît moins importante que la précédente car aucun autre pays, même le Japon ou l'Allemagne, ne joue un rôle de modèle de référence aussi important que les Etats-Unis.

D'autres limitations enfin sont seulement des choix méthodologiques et ne devraient pas avoir d'effet sur nos analyses. Par exemple, notre étude ne couvre pas les investissements en capital (dont le rôle et les effets sont d'une autre nature).

La problématique choisie repose sur l'analyse des actions collectives des entreprises américaines, vues à travers un organisme qui leur est commun

Pour des raisons qu'il serait très intéressant de préciser, mais qui se situent hors de notre champ d'étude, et qui tiennent sans doute à la place de l'entreprise dans la société française, la France semble avoir toujours été à la recherche d'un « modèle de mutation »[1]. Les références à l'Angleterre (l'anglophilie du 18ème siècle), puis à l'Allemagne, aux Etats-Unis et enfin au Japon (à la fin du 20ème siècle) l'attestent comme si les entreprises françaises étaient dans l'incapacité de changer sans se référer à un modèle extérieur.

Depuis la fin du 19ème siècle, les entreprises françaises se sont vues elles-mêmes par référence à leurs homologues américaines (on pourrait même dire qu'il en est de même de la société française). Cet angle de vue pourrait constituer une grille de lecture générale de l'histoire des entreprises américaines en France.

La relation de fascination-répulsion a évolué depuis la stupéfaction devant les exploits des *robber barons* de la fin du 19ème siècle jusqu'au rejet des excès de ce qui a été qualifié « d'ultralibéralisme » à la fin du 20ème. Cette relation a d'ailleurs connu un épisode (bref, il est vrai) où c'étaient les entreprises françaises qui pouvaient faire l'admiration de leurs homologues américaines[2]. Le « modèle américain » n'est d'ailleurs pas unique et, en tous cas, il a beaucoup évolué, prenant des formes très contrastées. La première forme est celle des grandes aventures individuelles (comme Morgan, Rockefeller, Gould, etc) qui construisent des empires. La deuxième est celle du « fordisme », avec l'organisation rationnelle du travail associée à une homogénéisation des modèles de consommation. Un troisième modèle est le modèle de la multinationale structurée par la recherche militaire (ou du moins sur le même schéma) avec une efficacité incomparable dans l'administration de l'entreprise (on peut citer comme exemple les grands groupes comme General Electric, Coca-Cola ou IBM). Enfin, un quatrième modèle peut être le « modèle californien » dans lequel c'est un inventeur qui construit un empire (comme Bill Gates). Nous avons cherché un organisme constitué entre les entreprises américaines elles-mêmes, pour étudier la

[1] FRIDENSON Patrick & STRAUS André (sous la dir. de), *Le capitalisme français 19è-20è siècle, blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987, 428 p.
[2] Comme on le verra au Chapitre 1-1 à propos du *French industrial art*.

construction, puis la perception de ces « modèles » et c'est l'AmCham nous semble pouvoir être cet outil. D'autres recherches ont été ou pourraient être faites à partir de l'histoire d'autres organismes américains (US Department of Commerce[1] ou National Association of Manufacturers-NAM), mais l'AmCham est le seul organisme de cette nature implanté en France. Nous avons choisi de partir de la représentation collective des entreprises.

Depuis 1894 les filiales françaises des entreprises américaines sont rassemblées dans la Chambre de Commerce Américaine en France[2], première chambre de commerce américaine à l'étranger. Constituée initialement d'une douzaine de membres, elle en a compté plus de 2.000 et ses archives fournissent une image ininterrompue de la vie des affaires en France pour les intervenants américains. Cette image est certes très « lissée »[3], par exemple dans la formulation des comptes-rendus de Conseil d'Administration ou dans les articles de sa revue, mais elle permet de suivre assez fidèlement les grandes évolutions dans les relations entre les entreprises américaines et l'économie française pendant une période de plus d'un siècle. Depuis 1894, les formes de la présence économique américaine en France ont connu des évolutions très importantes, dans la forme juridique (par exemple de la vente de licence à l'implantation d'une filiale), dans la nature de l'activité (de la représentation purement commerciale à la création d'une unité de production), dans la taille des entreprises (du grand groupe à la PME) ou bien encore dans le management (d'une direction purement américaine à un management totalement français). Comment l'AmCham a-t-elle accompagné ces évolutions, sa mission a-t-elle évolué et en quoi ?

Cette source soulève une difficulté méthodologique importante : les documents sont trop discrets. Les « signaux » transmis par les documents étudiés (comptes-rendus ou articles) sont faibles, car les entreprises objet d'un conflit ou d'un contentieux sont rarement identifiées. L'influence dominante des avocats au sein de l'AmCham se traduit dans l'extrême prudence que font apparaître tous les documents écrits.

[1] DRUELLE Clotilde, *Un laboratoire réformateur, le Département du Commerce en France et aux Etats-Unis de la Grande Guerre aux années vingt*, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Thèse (dir. Serge Berstein), 2004, 595 p.

[2] Initialement dénommée « Chambre de Commerce Américaine à Paris », elle a pris le nom de « Chambre de Commerce Américaine en France » le 30 novembre 1918.

[3] La source AmCham, avec les autres sources utilisées dans cette recherche, est décrite en Annexe B1 (« Etat des Sources »).

Néanmoins ils peuvent être interprétés et amplifiés et c'est sur ce corpus que sera effectuée la recherche. Sans surestimer la richesse de ce corpus, nous pensons que son exploitation approfondie peut apporter des éléments qui ont pu être négligés dans les recherches antérieures. On cherchera a montrer que l'AmCham a contribué d'une manière considérable à la construction de la « référence américaine » dans le milieu des affaires français, par ses publications, par les évènements qu'elle a organisés, par sa relation avec les milieux français et par la diffusion d'expérience qu'elle a rendu possible par tous ces canaux. Elle a aussi contribué de manière très importante à la diffusion des différents aspects du modèle américain : « fordisme »[1] (l'automobile), « l'entreprise citoyenne »[2] (par les récompenses décernées), « la productivité industrielle »[3] (le Plan Marshall), la « business administration »[4] (les MBA), « l'inventeur » (d'Edison à Bill Gates).

On cherchera donc à répondre aux trois séries de questions suivantes : que traduit l'arrivée de filiales américaines, quel est leur degré de cohésion et quels objectifs visent-elles ?

Il faut préalablement examiner la question soulevée par M. Wilkins[5] : l'arrivée de filiales étrangères dans un pays hôte est-elle un signe de faiblesse (il est vulnérable et offre une situation à l'avantage des arrivants) ou au contraire de force (le marché local est attractif) ? Quels ont été les principaux changements des caractéristiques des filiales européennes ? Le découpage chronologique est-il pertinent ? Jusqu'où faut-il aller dans l'analyse du secteur des services ? L'impact sur les pays d'accueil est généralement considéré comme positif : comment le mesurer ? Avec la constitution de l'Europe économique, que reste-t-il de spécifique dans chaque pays pour les firmes américaines ? Jusqu'à quel point les entreprises américaines ont-elles dû converger ou s'adapter ? Les entreprises américaines se sont-elles implantées là où elles

[1] FRIDENSON Patrick, *Histoire des Usines Renault – T1 Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 360 p.
[2] PORTER Michael E. & KRAMER Mark R., « Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, Dec.2006, (pp. 78-93).
[3] BOSSUAT Gérard, *Les aides américaines économiques et militaires à la France 1938-1960, une nouvelle image des rapports de puissance*, CHEFF, Paris, 2001, 406 p.
[4] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » pp.81-89 in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.
[5] WILKINS dans : BONIN & de GOEY 2009, (pp.63-64).

rencontraient une faiblesse ou bien ont-elles choisi au contraire d'affronter et de vaincre une force locale ?

On peut reformuler ces questions de la manière suivante : les historiens qui ont étudié les filiales américaines en France, et particulièrement M. Wilkins, H. Bonin et D. Barjot, ont analysé le choix d'implantation des firmes et expliqué pourquoi certaines et à certaines époques ont choisi un implantation directe tandis que d'autres choisissaient un partenariat avec une entreprise française ou même une simple vente de licence. La stratégie en France de certaines firmes ou de certains secteurs a fait l'objet d'études très approfondies, par exemple le secteur Automobile ou des groupes comme Ford ou IBM. Ce qui nous paraît intéressant et nouveau est d'analyser ce que les entreprises américaines ont eu en commun et comment ces opinions ou ces actions collectives ont évolué au cours de la période d'étude. C'est pour cette raison que la source constituée par les archives et les publications de l'AmCham est bien adaptée à l'objet de notre recherche. A l'occasion de cette recherche nous serons amenés à examiner l'aspect, en quelque sorte dual, de l'image collective des entreprises américaines dans l'opinion et pour l'Etat mais cette étude sera seulement un aspect collatéral de notre recherche centrée sur la collectivité que les entreprises américaines en France constituent depuis la fin du 19ème siècle.

Nous tenterons de valider l'hypothèse suivante : les actions collectives sont fortes et cohérentes lorsque la présence économique américaine est soutenue par le gouvernement américain comme c'est le cas avant la Première Guerre Mondiale et immédiatement après la Seconde Guerre Mondiale ; elles sont plus rares lorsque l'implantation économique à l'étranger n'est pas soutenue par le gouvernement américain, soit parce qu'elle s'oppose à une politique protectionnisme, comme c'est le cas entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale, soit parce que la globalisation a entrainé une redistribution mondiale des centres de décision et de lieux de production.

Comment caractériser les forces en jeu ? L'influence des entreprises américaines implantées en France sur l'environnement économique est double : un aspect, positif, est celui de contribuer à la modernisation et au progrès, l'autre, négatif, est celui de la domination, par l'entrée en jeu de centres de décision extérieurs. La force

« modernisatrice » est exprimée essentiellement par les transferts de technologie, mais pas seulement. Elle est également exprimée par l'évolution des modes de vie et des structures de consommation avec la diffusion des produits américains. Elle est aussi exprimée par la diffusion des modèles culturels[1] et particulièrement le développement des méthodes américaines de gestion des entreprises. La force « dominatrice » est traduite notamment par les rapports de force dans les négociations à caractère juridique (brevets) et fiscal (taxation des redevances), la définition de normes techniques associées à un produit dominant, la diffusion de l'anglais et, naturellement, l'influence politique. Selon les époques et la force relative des économies et des gouvernements, selon les politiques d'investissement à l'étranger des Etats-Unis et d'accueil des entreprises étrangères des autorités françaises, le jeu relatif de ces deux forces peut varier et chaque configuration caractérise une période pertinente pour l'analyse. Depuis un siècle, il y a une contradiction permanente entre la perception mutuelle des économies française et américaine et leur relation repose toujours sur un malentendu qui exprime d'ailleurs une incompréhension plus générale, explicable par les différences entre les valeurs culturelles[2], aspect fondamental que nous devrons intégrer au coeur de notre réflexion.

On pourrait dire de manière caricaturale que, avant la Première Guerre Mondiale, l'Amérique était un fort, qui se croyait faible, tandis que la France était un faible qui se croyait fort**.** Entre les deux guerres, l'Amérique refusait d'assumer sa force, qui était réelle, tandis que la France prétendait imposer la sienne qui avait été très réduite par la guerre**.** Après la Seconde Guerre Mondiale : la force américaine, d'abord écrasante, s'affaiblissait tandis que la France se reconstruisait efficacement à partir de ses ruines. Enfin, dans la grande recomposition géopolitique qui suit la chute du Mur de Berlin, l'Amérique dut trouver de nouvelles relations face aux nouvelles puissances mondiales tandis que la France était en face d'un contexte européen qui lui était moins favorable. L'usage de ces deux forces, modernisatrice et dominatrice, est contrôlé, amplifié ou contrarié par l'action du gouvernement américain, elle même émanation de la société américaine de l'époque : c'est cette troisième force que, faute de mieux, nous

[1] PELLS Richard, *Not Like Us : How Europeans Have Loved, Hated and Transformed American Culture Since World War II*, Basic Books, New York, 1998, 464 p.
[2] CARROLL Raymonde, *Cultural Misunderstandings. The French-American Experience*, University of Chicago Press, Chicago, 1987, 147 p.

qualifierons de « force collective » : c'est elle qui se traduit par des encouragements (politiques ou fiscaux par exemple) ou par des restrictions directes ou indirectes (comme les politiques protectionnistes).

Ces forces sont-elles indépendantes ? Naturellement non. La « force modernisatrice » et la « force dominatrice » sont étroitement corrélées et la « force collective » constitue le composant essentiel de la « force dominatrice ». Il nous semble cependant que les distinguer peut apporter d'utiles éclairages à l'analyse et nous utiliserons systématique cette grille de lecture pour étudier le comportement collectif des entreprises.

Naturellement, nous devrons tenter d'éviter le risque de considérer l'ensemble des entreprises américaines comme une entité unique et cohérente, disposant d'une stratégie et d'une unité d'action. C'est ce que D. Fischer[1] appelle « fallacy of composition » et nous tenterons de l'éviter (avec bien d'autres des erreurs dont il fait l'inventaire cruel). Naturellement, nous ne sous-estimerons pas les ambiguïtés consubstantielles à un groupement professionnel, dont tous les membres partagent des intérêts communs mais sont en situation de concurrence[2].

L'innovation et son transfert sont au cœur de la réflexion engagée

L'innovation, c'est la pensée créatrice, débarrassée des préjugés et des routines : les Américains disent « penser hors de la boite » (*to think outside of the box*) pour caractériser l'imagination.

L'histoire économique, c'est l'histoire de l'innovation[3] et la domination de l'économie américaine depuis la fin du XIXème siècle résulte notamment d'un flux ininterrompu d'innovations dans tous les secteurs industriels, dans la structure de la consommation et dans le mode de vie.

Si la dimension technologique de l'innovation apparaît assez clairement (l'ampoule électrique, le nylon, le transistor, etc.), elle est déjà plus complexe lorsqu'il s'agit d'un produit et son usage (l'automobile, la télévision, internet, etc.) et encore plus lorsqu'il

[1] FISCHER David Hackett, *Historians' Fallacies. Toward a Logic of Historical Thought*, Harper Perrenial, New York, 1970, 338 p. (p.219).
[2] OLSON Mancur, *La logique de l'action collective (1971)*, Université de Bruxelles, 2011, 214 p. (pp.170-175).
[3] CARON 2010, *op.cit.*

s'agit d'un mode de vie ou d'une forme d'organisation (*fast-food*[1], management par objectifs, réseau de franchisés, etc.).

Pour F. Caron[2], les opportunités technologiques sont liées à la mobilité des facteurs de production : les implantations américaines à l'étranger sont donc, par nature, des créateurs d'opportunités de transfert technologique.

L'historiographie récente montre la richesse des approches nouvelles dans l'étude de la diffusion de l'innovation[3], et notamment l'approche spatiale, qui inclut l'effet de la proximité immédiate avec les entreprises innovatrices.

L'étude du renseignement, militaire ou civil, constitue elle aussi un volet nouveau et fructueux de l'historiographie[4] mais l'espionnage des entreprises étrangères ne semble pas avoir été étudié: nous en rencontrerons quelques exemples.

Il y a en effet plusieurs formes d'innovation et plusieurs modalités de transfert. Dans une définition classique, J. Schumpeter distingue cinq types d'innovation : un bien nouveau, une méthode nouvelle, une nouvelle organisation, un débouché nouveau ou une nouvelle matière première. Pour Elie Cohen, la véritable innovation est une combinaison entre l'objet, l'usage social et le prix. Mira Wilkins[5] distingue huit modalités de transfert de l'innovation: par les produits, par les brevets, par l'assistance technique ou par une implantation directe et selon que l'initiative du transfert émane de l'émetteur ou du récepteur. Mais le transfert de l'innovation n'implique pas nécessairement sa diffusion effective : il y a un délai (*imitation lag*) et

[1] Un glossaire en Annexe D5 donne la définition des mots passés dans le langage courant et qui sont donnés sans traduction.

[2] CARON François, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Perrin, Paris, 1985, 330 p.

[3] GRISET Pascal & BOUVIER Yves, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation, tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, Economie et Société*, 2012/2 31ème année, (pp.29-43).

[4] FORCADE Olivier, « Objets, approches et problématiques d'une histoire française du renseignement : un champ historiographique en construction », *Histoire, Economie et Société*, 2.2012, pp.99-110 ; voir aussi : LAURENT Sébastien (dir.), *Entre l'Etat et le marché. L'information et l'intelligence économique en France*, NME, Paris, 2010 ou DUPRE Jérôme, *Renseignement et entreprises. Intelligence économique, espionnage industriel et sécurité juridique*, Lavauzelle, Panazol, 2002.

[5] WILKINS Mira, « The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology », *Journal of Economic History*, XXXIV (1), March 1974, pp.166-188, in : David J. JEREMY, *Technology Transfer and Business Entreprise*, Elgar, 1994, 686 p.

des freins (*absorption gap*)[1] au transfert. Les barrières à la diffusion de l'innovation sont multiples : l'insuffisance ou l'inadaptation de la demande, du capital, des ressources, de la main d'œuvre, des technologies disponibles ou des infrastructures, ou bien l'échelle insuffisante ou un conflit de culture, de langue ou de priorité. Pour H. Bonin[2], les entreprises américaines en France ont permis de faire céder les blocages à la modernisation, dans les technologies comme dans processus de production et les structures de consommation.

J. Bouvier[3] relativise cependant la force de ces blocages et la nécessité de chocs exogènes pour rendre possible l'évolution de l'économie et de la société. Il ne suffit donc pas que les entreprises locales soient exposées à une innovation étrangère pour qu'elles soient en mesure de la mettre en œuvre.

En outre, chaque époque des relations économiques franco-américaines correspond à un type d'innovation.

Chacune des grandes vagues d'implantation de filiales américaines en France a correspondu à une vague d'innovations de nature différente. La première (1860-1880) a été constituée principalement par l'innovation dans les méthodes commerciales, qui a été étudiée par Ch. Kindleberger[4]. La deuxième a été l'innovation industrielle stricto-sensu illustrée par la présence renforcée des entreprises américaines à l'Exposition de 1900 puis par la diffusion du Fordisme (1920). Cependant, les entreprises américaines qui y ont participé sont intervenues d'une manière qui paraît dispersée, sans donner l'impression d'une stratégie collective associée à la prise de conscience simultanée d'intérêts semblables. Selon les circonstances, leur implantation peut être qualifiée de « pionnière » (des exemples caractéristique étant alors l'implantation très précoce de Singer Sewing Machines ou la création ex-nihilo d'un journal américain à Paris par James Gordon Bennett en 1887) ou « d'opportuniste » (comme la venue d'American Express en 1895 pour suivre en Europe ses clients américains ou l'implantation d'Otis

[1] *Idem* (p.577).
[2] « American Business Spreading Modernity into France » in : BONIN & de GOEY 2009.
[3] Jean BOUVIER in : FRIDENSON Patrick & STRAUS André (sous la direction de), *Le capitalisme français 19è-20è siècle, blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987, 428 p. (pp.11-12).
[4] KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974), (pp.382-413).

après son succès à la Tour Eiffel). P. Griset[1] a étudié cette succession d'innovations dans le secteur des télécommunications jusqu'aux années 1950 et a illustré la fécondité d'une étude sectorielle.

Après la Seconde Guerre Mondiale, deux vagues d'innovation ont été suscitées par les entreprises américaines en France : la première a porté sur l'amélioration des méthodes de production et de gestion des entreprises, elle s'est traduite par l'amélioration de la productivité industrielle associée aux conséquences du Plan Marshall (au début des années 1950) et la seconde vague a concerné la diffusion des innovations en matière de produits de consommation et de modes de vie (dans les années 1950-1960). Un peu plus tard, à l'impressionnante expansion des filiales américaines en France, illustrée par l'influence d'un livre, « Le Défi Américain »[2], a été associée une vague d'innovation managériale portant sur la formation et la culture des cadres dirigeants (dans les années 1960-1970). Enfin, la vague d'innovation la plus récente (dans les années 1980-1990), l'innovation informatique, a traduit l'intégration dans la société et les entreprises françaises des outils créée aux Etats-Unis (micro-informatique et internet). Les entreprises porteuses de ces vagues d'implantations peuvent être qualifiées de « conquérantes » lorsqu'elles cherchent à prendre pied sur un marché nouveau ou de « stratèges » lorsque l'implantation en France n'est qu'un élément d'une stratégie de développement européen ou mondial.

On cherchera à voir si les qualificatifs fréquemment associés aux entreprises américaines à l'étranger (« pionnières », « opportunistes », « conquérantes » ou « stratèges ») peuvent être utilisés pour caractériser des étapes de notre période d'étude.

L'étude de l'AmCham peut-elle fournir un outil pour mieux comprendre l'histoire des entreprises américaines en France ?

Nous tenterons donc de retracer l'histoire des implantations américaines en France en validant la pertinence d'un cadre chronologique en cinq périodes. La première période, avant la Première Guerre Mondiale, sera celle de ceux que l'on pourra qualifier de

[1] GRISET Pascal, *Entreprise, technologie et souveraineté : les télécommunications transatlantiques de la France (1869-1954)*, Thèse sous la direction de F. Caron, Paris IV Sorbonne, 1993, 2 vol. 1350 p.
[2] SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques, *Le défi américain*, Denoël, Paris, 1967, 342 p.

« pionniers solidaires »[1], la deuxième, entre les deux Guerres, celle des « opportunistes isolés »[2], la troisième, de 1945 à 1970 celle des « conquérants méthodiques »[3], la quatrième, de 1970 à la chute du Mur de Berlin, celle des doutes sur le « modèle américain »[4]. L'épilogue, après 1990, décrit une période plus incertaine, celle des « stratèges globalisés »[5].

Dans ces cinq périodes, nous étudierons « l'AmCham comme un vecteur de l'influence américaine en France » et nous chercherons à analyser comment ce vecteur a traduit la composition des trois forces (modernisatrice, dominatrice et collective) que nous avons identifiées comme les composantes qui déterminent la forme qu'aura prise l'influence américaine en France. Cherchant à identifier des typologies de comportement des entreprises, dans leur stratégie propre et dans leurs actions collectives, nous chercherons aussi à retrouver chez celles qui sont présentes depuis le plus longtemps, comme Otis ou General Electric, la traduction des phénomènes que nous aurons cherché à identifier à partir du prisme de l'AmCham. Enfin, nous chercherons à identifier, dans la communauté américaine des affaires en France, les hommes qui, à chaque époque, nous paraissent illustrer le mieux cette période[6].

On peut suivre la trame historique en suivant deux fils directeurs : celui de la modernité (avec ses composantes d'innovation, d'imitation des comportements sociaux etc.) et le fil de la domination (par la force des entreprises ou la diffusion des produits de grande consommation).

Depuis la fin du 19ème siècle, le flux d'implantations d'entreprises américaines en France et la nature de leurs interactions avec les entreprises et le milieu français a donc traversé des étapes très différentes. L'organisation qu'elles ont constituée très tôt, la Chambre de Commerce Américaine, fournit un outil à l'aide duquel nous chercherons à mieux comprendre ces étapes successives.

[1] Première partie – Chapitres 1 et 2.
[2] Première partie – Chapitres 3 et 4.
[3] Deuxième partie – Chapitres 5 à 7.
[4] Troisième partie – Chapitres 8.
[5] Troisième partie – Chapitres 9.
[6] Avec cinq personnages que nous considérons comme représentatifs de chacune des cinq périodes (à la fin du chapitre correspondant) et une annexe biographique (Annexe D1-2) d'environ quatre-vingt personnages.

Nous tenterons enfin dans un épilogue de répondre à la question suivante : après avoir retracé l'histoire des entreprises américaines en France depuis 1890, à l'ère de la mondialisation des entreprises, de la (laborieuse) formation de l'Union Européenne, la notion « d'entreprise américaine en France » a-t-elle encore un sens ? Sommes-nous dans le « troisième âge »[1] du nationalisme économique, où la nationalité des entreprises n'a plus de sens ? Notre recherche tentera de montrer que la mondialisation de l'économie a mis fin aux épisodes de conflit à propos des échanges commerciaux auxquels l'AmCham, libre-échangiste par nature, aura apporté une contribution pouvant conduire à sa propre disparition, ses objectifs étant atteints.

On cherchera à identifier les périodes où les actions paraîtront particulièrement cohérentes et orientées vers des objectifs communs et celles, au contraire, où les éléments de solidarité paraîtront plus faibles et les actions moins coordonnées.

C'est la succession de ces phases qui justifie le sous-titre donné à notre recherche : « cohérences et dissonances ».

[1] REICH Robert, *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, 1993, 336 p.

Première Partie - De 1890 à 1945 : opportunisme et tâtonnements de l'AmCham, association d'hommes d'affaires

Le moment solennel dans l'histoire du XXème siècle, ce n'est pas le mois d'août 1914, ni le mois de novembre 1918. Non, écoutez moi bien : c'est le moment où le marché intérieur de l'Amérique a cessé de lui suffire. Alors, la bête s'est dressée sur ses pattes de derrière … [1]

L'esprit américain vaut essentiellement par la sûreté de la conception du besoin industriel, par la clarté avec laquelle il aborde, la rapidité avec laquelle il résout le problème du prix de revient mis en face du prix de vente, et par la vision scientifique des moyens de traduire en résultats pratiques les données théoriques du problème une fois résolu[2].

[1] Georges DUHAMEL, *Scènes de la vie future*, Arthème Fayard, Paris, 1934, 128 p. (p.109).
[2] Alfred SCHWEIZER, *Les Etats-Unis à l'Exposition Universelle de 1900*, Edit. Non Ident. (imp. Dubreuil, 1900), (Google Book Numérisé), 82 p., (p.5).

Chapitre 1

Avant 1914, les premiers arrivés cherchèrent à s'intégrer à un milieu difficile pour eux en créant une Chambre de Commerce américaine

A la fin du 19ème siècle, les échanges internationaux et particulièrement les échanges transatlantiques étaient encore relativement limités et, à l'exception des matières premières, ils n'étaient pas indispensables aux économies nationales. Les entreprises ne produisaient pas à l'étranger. Les échanges étaient effectués par des négociants, importateurs et exportateurs, qui avaient des correspondants ou des filiales dans les pays producteurs de matières premières ou de produits transformés.

Ces commerçants devaient maitriser la complexité du pays où ils résidaient et, dans le cas des commerçants américains particulièrement, surmonter toutes les différences entre les systèmes et les mentalités des deux pays. La création d'une Chambre de Commerce américaine à Paris (AmCham) en 1894 a donc été le rassemblement d'un groupe de pionniers dans un environnement difficile. Avant de retracer les modalités de sa création, il est nécessaire de procéder à un rapide rappel du contexte dans lequel se situaient les relations commerciales franco-américaines avant 1914.

1/ L'environnement français était difficile pour les entreprises américaines

L'économie américaine avait connu une croissance spectaculaire mais elle exportait encore peu et connaissait mal les environnements économiques étrangers.

Avant 1914, la structure des échanges commerciaux franco-américains était encore archaïque

La France était alors un pays puissant. Dans une économie mondiale marquée par l'impressionnant développement de l'économie américaine et, en Europe, par la position désormais dominante de l'économie allemande, la France, financièrement très solide, privilégiait son rôle d'investisseur international et de puissance agricole. Son rayonnement politique et culturel était considérable et n'était pas contesté. En matière d'innovation, la France jouait encore un rôle significatif. Sur un total de 956 découvertes majeures, entre 1750 et 1950, J. Dunning[1] donne les répartitions par pays et leur évolution. Avec toute la prudence que l'interprétation de ce type de dénombrement exige, on relève que, avant la Première Guerre Mondiale, la France (comme la Grande Bretagne et l'Allemagne) était à l'origine de 15 à 20% des innovations recensées, les Etats-Unis de plus de 30% : les quatre pays étaient donc assez comparables de ce point de vue. Après la Première Guerre Mondiale, la part des Etats-Unis continua de croître et dépassa 50% et celle la France diminua (à moins de 5%) comme celle les autres pays européens, mais plus nettement. Après la Seconde Guerre Mondiale, la domination américaine devint éclatante (plus de 80%) et la contribution française était devenue négligeable.

Forte de son énorme marché intérieur, l'industrie américaine se préoccupait peu d'exportation et, à la fondation de l'AmCham à Paris en 1894, on observe la volonté de ses fondateurs de lutter vigoureusement contre le manque d'intérêt américain pour l'exportation car, satisfaites par leur marché intérieur, les entreprises américaines

[1] DUNNING John, « Changes in the Level and Structure of International Production : the Last One Hundred Years », in WILKINS Mira, *The Growth of Multinationals*, Elgar, Aldeshot 1991, 608 p (p.112).

paraissaient alors le plus souvent complètement indifférentes aux possibilités offertes par les marchés étrangers.

> *American industry, spell-bound by the notion that beyond the « home market » there was little worthy of attention, had become enveloped in an atmosphere of indifference that nothing seemed able to dissipate.*[1]

Avant la Première Guerre Mondiale, l'AmCham multiplia donc les initiatives pour stimuler les exportateurs américains en recevant des voyages d'industriels, en participant très activement à l'Exposition de 1900, et en soutenant des démarches en faveur du renforcement de la marine marchande américaine et du grand mouvement lancé en ce sens par l'Amiral Mahan entre 1890 et 1910. La place relativement médiocre des préoccupations d'exportation pour le législateur américain est d'ailleurs encore attestée un siècle plus tard par un classement du magazine *Fortune*[2] : en 1998, les trois principaux lobbies américains d'exportateurs (US Chamber of Commerce, National Association of Manufacturers -NAM- et American Farm Bureau Federation –AFBF-) ne figuraient que du 11ème au 14ème rang des lobbies, en terme de poids et d'influence auprès du Congrès.

Il n'entre pas dans le cadre de notre recherche de procéder à une analyse détaillée des échanges commerciaux entre les Etats-Unis et la France, ce qui exigerait une étude statistique détaillée qui n'est pas nécessaire à notre propos : nous nous bornerons à ne relever que les éléments qui nous paraissent utiles à notre argumentation.

Les échanges commerciaux étaient relativement limités. La structure des échanges[3] franco-américains montre une balance commerciale constamment et légèrement favorable aux Etats-Unis, avec des montants d'échanges relativement modestes. Cependant, à la fin du 19ème siècle, les Etats-Unis étaient le deuxième partenaire de la France pour les importations (11% en 1897, 14% en 1898) après les colonies (34% et 32%). Pour les exportations françaises, les Etats-Unis étaient seulement cinquième

[1] Comme le note le Managing Director de l'AmCham (BOOLE Frank, *The Review*, June 15, 1924 (p.373)).

[2] Cité par : DAVID Charles-Philippe, BALTHAZAR Louis & VAÏSSE Justin, *La politique étrangère des Etats-Unis. Fondements, acteurs, formulation*, Presses de Sciences Po, Paris, 2003, 382 p., (p.338).

[3] L'AmCham publie chaque année, dans le Yearbook (jusqu'en 1939) qui rend compte notamment de son Assemblée Générale annuelle puis dans son annuaire, les statistiques douanières officielles des échanges franco-américains. Ce sont ces chiffres qui sont utilisés dans les commentaires de ce chapitre.

client (7% en 1897 et 6% en 1898), après l'Angleterre, les colonies, la Belgique et l'Allemagne.

A cette date les principaux échanges portaient sur les *commodities* (cuivre et produits agricoles[1] dont le coton, qui représentait à lui seul 39% des exportations américaines vers la France en 1896) contre des produits de luxe français (dont les soieries pour 22%), comme l'illustre bien le tableau résumé en Annexe D2-1.

Les échanges restaient limités mais étaient en croissance. Dans la période 1896-1910, les échanges internationaux de la France doublèrent presque, les importations françaises passant de 3.799 millions de Francs courants à 6.760 m F (moyenne : 4.993 m F), les exportations de 3 401 à 6.006 m F (moyenne : 4.547 m F), dégageant un solde commercial négatif de 398 m de Francs à 754 m de Francs (moyenne : 446 m F).

Les échanges franco-américains représentaient une part relativement limitée du commerce extérieur total, mais avec 10 à 12% des importations françaises, les Etats-Unis restaient le premier fournisseur après les colonies, tandis qu'avec 6 à 8% des exportations, ils n'étaient que le quatrième ou cinquième client. La balance commerciale française avec les Etats-Unis était constamment négative et en moyenne annuelle de 238 m de Francs sur la période.

Avec les autres principaux partenaires commerciaux de la France, elle était constamment positive avec la Grande-Bretagne (moyenne : +554 m F), la Belgique (moyenne : +58 m F) et l'Allemagne (moyenne : +328 m F) et négative avec l'ensemble des autres pays (moyenne : -1.153 m F). Alors que les exportations françaises montraient une croissante assez lente et régulière, les importations en provenance des Etats-Unis étaient plus irrégulières et, globalement, en croissance plus forte.

Cette évolution s'explique par la nature des produits échangés : les importations françaises étaient essentiellement composées de matières premières (sur l'ensemble de la période, le coton brut à lui seul représentant 44% des importations françaises, le cuivre 10%), alors que les exportations françaises étaient moins concentrées (textiles

[1] Par exemple en 1898 : Coton et céréales et farine représentent 67% des importations en provenance des Etats-Unis, tandis que Soierie, lainages, gants et plumes représentent 43% des exportations françaises. (Source : « Documents Statistiques de l'Administration des Douanes Françaises », cité par AmCham dans son rapport annuel sur 1899).

28%, cotons 9%, peaux et cuirs 8%). Dans les deux sens, la composition des échanges ne laissait qu'une place modeste aux produits manufacturés (6,7% des importations françaises en provenance des Etats-Unis et 4,8% des exportations françaises) alors que les produits agricoles représentaient 74,6% des importations françaises et 15,2% des exportations, les produits miniers 12,1% des importations et 3,2% des exportations et les produits textiles 50,4% des exportations françaises et une part négligeable des importations. Pour les produits manufacturés, le solde était au bénéfice des Etats-Unis, mais son montant était très modeste, en moyenne -19,1 m F, ce qui est l'ordre de grandeur du solde au bénéfice de la France de quatre des secteurs traditionnels de l'industrie de luxe, les gants, les plumes, les soieries et les fleurs artificielles (environ 10 m F chacun).

Les comptes-rendus annuels des consuls généraux américains, publiés chaque année dans son Yearbook, donnent depuis l'origine de l'AmCham, une idée très précise et très intéressante des échanges franco-américains et constituent une source qui pourrait être utile pour une étude sur les échanges commerciaux.

Autour de 1900, les échanges commerciaux franco-américains étaient donc marqués par une structure qui était encore de type « colonial » (achat de matières premières agricoles et minières dans un sens et vente de produits textiles dans l'autre), avec une part importante d'exportations françaises de luxe à destination des consommateurs américains riches. Les échanges de produits manufacturés, de produits industriels et d'outillage étaient très limités.

Le commerce franco-américain ne traduisait donc pas la réalité de l'économie américaine et de sa nouvelle puissance industrielle. La structure des échanges, encore archaïque, est bien traduite dans le profil des adhérents. L'Annuaire AmCham de 1898 fournit d'ailleurs une illustration intéressante de la composition des acteurs du commerce franco-américain. Sur les 118 membres dont l'activité est identifiée, 39 sont des négociants ou importateurs (américains), six des représentants de produits agricoles américains (coton), 25 des exportateurs de produits de luxe français (art, parfumerie, joaillerie), ce qui constitue une majorité de commerçants et seulement 22

des représentants de produits industriels américains[1], tandis que 13 appartiennent au secteur de la banque[2], les quatre sociétés d'assurances étant américaines[3], auxquels s'ajoutent cinq avocats (dont Coudert Frères) et 4 divers. Dès sa création, l'AmCham, groupe de commerçants, reflète donc très fidèlement la structure des échanges commerciaux franco-américains.

Les échanges étaient limités par les barrières douanières

Les mesures douanières spécifiques étaient un élément permanent de négociation internationale et, par exemple, en 1897, la France menaçait les Etats-Unis de fixer des droits de douanes discriminatoires en faveur du pétrole russe si les nouveaux tarifs douaniers américains (Dingley Tariff Bill) étaient votés[4] et l'AmCham s'en inquiétait.

Les entreprises américaines de cette *America's Progressive Era* (1890-1913) découvraient l'exportation et n'étaient pas encore organisées pour conquérir les marchés étrangers, sauf sur les produits très particuliers que l'industrie américaine était la seule à offrir et dont l'exemple typique est la machine à écrire. Pour les produits exposés à la concurrence, les pratiques commerciales américaines étaient encore trop primitives comme le relève à plusieurs reprises la revue de l'AmCham. Exportant un peu au hasard des circonstances et pour utiliser leurs capacités de production existantes, les industriels américains n'adaptaient pas leurs produits aux besoins des marchés étrangers. Ne parvenant déjà pas à servir leur marché intérieur en croissance très rapide, ils n'avaient pas besoin d'exporter

> ... *as we can hardly supply our home market, it is scarcely worth while to offer special advantages for export : we neither need nor care for foreign trade.*[5]

N'étaient donc exportés avec succès que les produits qui n'avaient pas d'équivalent ailleurs. Les recommandations de l'AmCham étaient donc simplement d'envoyer des représentants compétents étudier sur place les marchés, de fournir des catalogues en

[1] Dont : Yost Typewriter, Columbia Phonograph, NCR, Remington, General Electric, Singer, Westinghouse, Goodyear.

[2] Dont : Lazard Frères, Morgan et American Express pour les Américains, Crédit National d'Escompte et Crédit Lyonnais pour les Français.

[3] Mutual Life, NY Life Insurance, Mutual Reserve Fund Life et un agent de compagnies américaines, car les Etats-Unis étaient très en avance sur la France en matière d'assurances sur la vie.

[4] AmCham, Conseil d'Administration du 28 juillet 1897.

[5] Par exemple : George R.OSTHEIMER, « Suggestions for American Exporters », *Bulletin of the American Chamber in Paris*, N°97 Oct-Nov 1911, (pp121-122).

Français et en Allemand, d'adopter le système métrique de poids et mesure et d'établir les prix FOB France (et non FOB New York).

Avant la Première Guerre Mondiale, la France et les Etats-Unis étaient tous deux résolument protectionnistes. Les Etats-Unis protégeaient leur marché derrière des tarifs douaniers assez élevés, mais ils reprochaient à la France de refuser de leur accorder la clause de la nation la plus favorisée. En effet, selon la Loi Méline (1892) le tarif douanier le plus élevé était appliqué aux pays auxquels la France n'était pas liée par une Traité de Commerce, ce qui était le cas des Etats-Unis. Les industriels américains exportateurs souhaitaient donc vivement un tel Traité, dit « de Réciprocité ».

Cependant, la France exportait aux Etats-Unis des produits de luxe, pour lesquels la concurrence était très limitée et ne considérait donc pas ces questions comme vitales pour son économie. Toute la période précédant la Première Guerre Mondiale est donc remplie de négociations douanières, dans lesquelles la France réagissait aux initiatives protectionnistes américaines (Dingley Bill 1897, Payne-Aldrich Bill 1909) par des majorations de droits de douane (ou la menace d'y procéder), sans toutefois que ces querelles constituent un enjeu majeur ni pour l'un ni pour l'autre des deux gouvernements.

Comme le montre le tableau ci-contre, les taux moyens de prélèvement douanier sur les produits manufacturés étaient, jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale, environ deux fois plus élevés aux Etats-Unis qu'en France.

Tableau 1-1 – Niveau moyen des droits de douane France-Etats-Unis (1875-1990)

En %	1875	1913	1925	1931	1950	1980	1990
Etats-Unis	40-50	44	37	48	14	7	4,8
France	12-15	20	21	30	18	8,3	5,9

(Source : Bairoch[1])

Mais toute négociation butait sur une incompréhension fondamentale car, s'agissant des droits de douane, la notion et le mot de « réciprocité » n'avait pas la même signification pour les négociateurs français et américains : pour les premiers, elle

[1] BAIROCH Paul, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*, La Découverte, Paris, 1999, 289 p., (p.63).

signifiait « égalité » des taux pour les seconds « diminution proportionnelle » (conservant donc l'avantage antérieur dont les américains bénéficiaient). Dans toutes les négociations pour tenter d'aboutir à un Traité de Réciprocité, les négociateurs américains demandaient une réduction parallèle des tarifs, ce qui maintiendrait leur avantage relatif et demandaient l'application du tarif minimum français. Le refus français était considéré comme « discriminatoire » mais en fait la relation était asymétrique et le comportement américain était très abusif et dominateur, puisqu'il visait à maintenir l'avantage tarifaire relatif des Etats Unis.

Mais les exportateurs américains étaient encore timides et leurs demandes limitées.

En 1913, le discours[1] du président Bernard J. Shoninger à l'Assemblée annuelle de l'AmCham donne une bonne idée du climat des affaires franco-américaines à cette époque et il montre bien que l'économie américaine n'avait pas encore pris conscience de sa puissance. Pour lui, les entreprises américaines, très actives et efficaces sur leur marché intérieur, sont encore trop peu ouvertes aux marchés internationaux et il déplore qu'elles «…se refusent à faire le moindre changement dans leurs produits ou d'accorder la plus légère concession pour obtenir les faveurs d'une clientèle étrangère ». Mais si les entreprises américaines sont encore novices sur les marchés étrangers, le marché américain lui, bien protégé par ses tarifs douaniers, n'est pas protégé par des barrières bureaucratiques et fiscales comme le sont les marchés européens et, rappelle-t-il, « cette liberté du commerce dont jouissent tous les étrangers aux Etats-Unis est un avantage marqué lequel malheureusement n'est pas accordé aux Américains à l'étranger ».

La réglementation des brevets était différente dans les deux pays : plus lourde et plus coûteuse, la réglementation sur les brevets américains était considérée comme désavantageuse pour les inventeurs américains par rapport aux inventeurs étrangers et l'AmCham souhaitait qu'elle soit modifiée. De même, l'AmCham se faisait naturellement l'écho des réactions très défavorables des milieux économiques et politiques français au Payne-Aldrich Act (1909) sur le fond comme sur la manière dont il avait été élaboré et promulgué. La taxation *ad valorem* incite naturellement à la fraude et à la sous-estimation des valeurs. Elle poussait donc l'administration

[1] *Bulletin of the AmCham*, N°111, février 1913, (pp.34-40).

américaine à des contrôles extraterritoriaux qui étaient très mal ressentis par les exportateurs français comme l'illustre le conflit à propos des porcelaines de Limoges[1]. Enfin, le discours de Bernard J. Shoninger se termine pour un ardent plaidoyer en faveur du renforcement de la marine marchande américaine, considérée comme très en retard sur ses concurrentes européennes.

L'image de l'économie française pour les américains : condescendance ou admiration ? Le *French Industrial Art.*

Pionniers dans un univers dangereux et difficile, les Américains ont toujours exprimé leur étonnement ou leur réprobation devant la paresse et la légèreté généralement imputées aux Français par les Américains. Une interview d'Edison lors de sa visite à Paris à l'occasion de l'Exposition de 1889 illustre l'incompréhension américaine devant la culture et les comportements des Français, qu'il juge « d'une absolue paresse » dans un « système élaboré de fainéantise »[2] :

> *Q. How are you impressed with Paris, Mr.Edison ?*
>
> *A. Oh, I'm dazed. My head's still in a muddle, and I reckon it will take me at least a year recover my senses* […] *what struck me so far chiefly is the absolute laziness of everybody over here. When do these people work ? What do they work at ? People here seem to have established an elaborate system of loafing. I don't understand it at all.* [3]

Mais cette image négative ne doit pas masquer l'opinion, plus admirative, des milieux industriels devant la production française.

L'industrie française était alors redoutée par les industriels américains pour la qualité de ses produits et sa capacité d'adaptation aux demandes des clients, grâce à ses séries courtes.

C'est la raison pour laquelle une entreprise aussi innovante qu'Otis, qui était déjà le plus important constructeur mondial d'ascenseurs, estimait indispensable pour s'installer en France en 1913 de s'associer, dans des conditions très avantageuses pour

[1] Evoqué plus loin Chapitre 2-3.

[2] Plus tard, en 1920, dans une interview à l'AmCham réalisée sans doute à Paris, Edison déclarait à propos de la journée de huit heures : « Aujourd'hui, je me demande ce qu'il serait advenu de moi si, cinquante ans plus tôt, un beau parleur m'avait converti à la théorie de la journée de huit heures et convaincu qu'il était déloyal de ma part, vis-à-vis de mes compagnons de travail de consacrer tous mes efforts à mes travaux.» ! (*Commerce in France*, N°121, Apr. 15 1920, (p.199)).

[3] ISRAEL Paul, *Edison, a Life of Invention*, John Wiley, New York, 1998, 552 p., (p.215 et sq.).

celui-ci, à Abel-Pifre, partenaire pourtant bien inférieur sur le plan industriel mais considéré comme flexible et innovant.

C'est ce que les Américains appelaient le « French industrial art »[1] et, avant la Première Guerre Mondiale, il était vu comme un important avantage des entreprises françaises.

Il était considéré comme une aptitude particulière à concevoir des produits adaptés aux besoins de chaque client, fabriqués en séries courtes par des ouvriers d'une qualification très élevée, doués d'un sens artistique sans pareil. R. Boulat[2] rappelle que, aux Etats-Unis, cette image a été souvent à la base de l'explication du retard économique français au 19ème et au 20ème siècle. Avant la Première Guerre Mondiale, la revue de l'AmCham a publié régulièrement des articles ou des interviews sur ce thème. C'est le cas du rapport consulaire de 1906 qui exprime des inquiétudes sur la capacité des industriels américains à relever le défi du *French Industrial Art* en soulignant qu'il est urgent qu'ils s'adaptent car le flux croissant de touristes américains en France les mettait en contact avec de produits d'une qualité qu'ils ne trouvaient pas aux Etats-Unis[3].

En septembre 1916, une mission de l'American Manufacturers Export Association, concluait d'une visite d'usines que l'ancienneté des procédés et de l'outillage devait être interprétées non pas comme le signe d'un retard mais comme la marque que le développement français a été plus précoce et était donc plus avancé[4]. Ce sont précisément ces aspects mêmes de la tradition industrielle française qui, sous le choc du Fordisme, seront ensuite considérées comme ses faiblesses.

---

[1] « French industrial art. How France continues as a great wealth producer », *Bulletin of the AmCham*, N°53, Dec. 1906, (pp.9-13).

[2] En 1946, Shepard CLOUGH, professeur à Columbia, disait que « … les Français ont créé une hostilité à la standardisation et à la production de masse, ou inversement, une admiration pour le produit individualiste, les arts …. » cité (p.43) par : BOULAT Régis, *Regards et expériences croisés : les milieux économiques français et américains au tournant des années cinquante : l'heure de la productivité,* (pp.35-75), in : DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2008, 260 p.

[3] Qui est reproduit dans l'article cité ci-dessus (French Industrial Art…1906, (p.12)).

[4] Cité par : DRUELLE Clotilde, *Un laboratoire réformateur, le département du Commerce en France et aux Etats-Unis de la Grande Guerre aux années vingt*, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Thèse (dir. Serge Bernstein), 2004, 595 p., (p.13).

Selon l'analyse de F. Caron[1], cet « art industriel français » ne serait rien d'autre que le savoir ouvrier tel qu'il s'exprime avant d'être formalisé et codifié par l'ingénieur. Dans tous les secteurs, les clients français n'étaient pas encore acquis aux exigences de productivité et de coût de production, et préféraient encore imposer des spécifications[2] qui augmentaient le coût des produits et déroutaient les exportateurs américains. A titre d'illustration, on peut citer un rapport d'enquête de 1896 qui attribue les résultats exceptionnels du French Industrial Art à la qualité de la main d'œuvre et de l'enseignement professionnel en France.

> *We know that the most thorough artisans in the world are found in France, and that the whole earth pays tribute to her art and taste.* […] *The foundations of her success were laid when art schools were first established for the instruction of her children* […] *and the French workman has become the most accomplished artisan that the world has ever seen.*[3]

On voit que la première vision américaine des entreprises française, jusqu'à la Première Guerre Mondiale et avant le choc du fordisme était bien différente de la vision ultérieure. Les entreprises françaises étaient alors admirées pour la « flexibilité » de leur processus de production, encore très artisanal, qui leur permettait des changements rapides. Recherchant avant tout la qualité (en tous cas pour les produits destinés aux marchés extérieurs), les entreprises étaient peu sensibles au coût de production puisque les acheteurs étrangers l'étaient peu aussi. Cette vision était alors très clairement exprimée en 1906 par le Consul Général américain Frank H. Mason dans son dioscours annuel à l'AmCham. Pour lui les chances de succès des exportateurs américains étaient limitées à deux types d'exportations : les matières premières et les produits alimentaires de base d'une part et les biens manufacturés bon marché pour lesquels la qualité n'est pas un facteur essentiel d'autre part. Il excluait cependant de sa démonstration les produits dans lesquels les Etats-Unis avaient conquis la première place grâce à leur avance technique (machines outil, machines à écrire, machines agricoles, machines à coudre, chaussures, serrures et gonds et

[1] CARON François, *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

[2] Le dossier : « American machinery and machine tools in France and the German competition » (*Bulletin of the AmCham*, N°121 Janv. 1914) montre aussi les insuffisances américaines qui subsistent pour s'adapter aux marché extérieurs.

[3] *Biennial report of the Board of Trustees of the Indiana University for the fiscal years ending October 31,* 1895, and October 31, 1896 (Source : http://www.archive.org/stream/documentaryjour189602indi/documentaryjour189602indi_djvu.txt).

couverts de table)[1]. Pour le reste, selon lui, les entreprises américaines, privées de la main d'œuvre qualifiée qui était abondante en Europe[2], avaient été contraintes de mettre au point des méthodes de production en fractionnant en taches élémentaires simples, ce qui permettait une grande efficacité mais au détriment de la qualité. En face de cette industrie, en quelque sorte efficace par défaut, la France incarnait la qualité et le bon goût grâce avant tout à son sens artistique :

> *…the instinct of artistic taste fostered and developped by education and governmental influence, until it has become a national attribute …*[3]

et ses succès d'exportation étaient dûs à son savoir-faire et à son sens esthétique

> *… France* […] *maintains her export trade chiefly by making goods which the most advanced taste of foreign nations demands but which their own manufacturers can not successfully produce…*[4]

Sauf dans les secteurs évoqués plus haut, il considérait que les produits américains ne pouvaient pas (encore) vaincre la concurrence française qui disposait d'une supériorité dans la qualité et la créativité de sa main d'œuvre (« the aesthetic taste which creates models and standards for other peoples »), ce qui lui permettait de vendre aux Etats-Unis des produits sans rivaux et contre lesquels les protections douanières étaient sans effet (« choice products which defy the tariff walls »).

Cette vision « pre-fordienne » illustre une sorte de « complexe d'infériorité » américain qui allait naturellement disparaître après la Première Guerre Mondiale.

Mais il y avait aussi des transferts de la France vers les Etats-Unis et le transfert d'innovation sur le mode de production industrielle peut s'effectuer dans les deux sens, comme le note O. Dard[5].

A l'occasion des visites de patrons américains en France (American Manufacturers Export Association en 1916) et de dirigeants français aux Etats-Unis (à l'initiative de

[1] Etrangement, il ne cite pas l'électricité.
[2] Il cite également les produits de chimie ou de mécanique dans lesquels l'industrie allemande avait conquis récemment une place dominante grâce à son inventivité et à ses méthodes commerciales.
[3] MASON Frank H., « The French Industrial Art », *Bulletin of the AmCham*, N°53, Dec.1906, (pp.9-13).
[4] *Idem.*
[5] DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2008, 260 p.

l'AmCham[1] et du ministre du Commerce Clémentel en 1919), la France n'était pas jugée en retard et les Américains estimaient encore au contraire qu'ils étaient, eux, incapables de faire des petites séries de qualité.

D'ailleurs, avant la Première Guerre Mondiale, la créativité était considérée dans les rapports du Consul Général Mason comme plutôt du côté de l'industrie française.

[1] Les archives d'Etienne Clémentel évoquent la proposition faite *par l'AmCham* en 1918 d'organiser le voyage d'une délégation d'industriels français aux Etats-Unis pour faire comprendre la situation européenne à leurs homologues américains. Le voyage, conduit par Eugène Schneider, eut lieu en octobre-novembre 1919. (Source : Clotilde DRUELLE-KORN, « De la pensée à l'action économique : Etienne Clémentel (1864-1936), un ministre visionnaire », *Histoire @ Politique-Politique Culture et Société,* Revue Electronique du Centre d'Histoire de Sciences Po, N°16, janvier-avril 2012).

2/ Pourquoi les pionniers sont-ils venus en France ?

Dans ces conditions, les premiers pionniers américains en France ne manifestaient pas d'arrogance ou de certitude de supériorité. Après les artistes des années 1830-1870[1], les importateurs et les exportateurs américains furent de plus en plus nombreux à s'installer à Paris à la fin du 19ème siècle. Ils étaient souvent les fils d'une famille de riches négociants (comme George Ostheimer[2] ou Bernard Shoninger) ou de banquiers (comme John Harjes ou William Seligman), chargés de s'implanter dans un monde nouveau et, pour eux, prestigieux.

Selon la revue[3] de l'AmCham, les entreprises américaines les plus anciennes en France furent le joaillier Tiffany's & Co (dirigée par M. Reed en 1850), la banque Munroe & Co. (fondée par John Munroe en 1851, qui avait fondé une *commission house* en 1838), Lazard et Frères (1858), Morgan & Co., sous le nom de Drexel, Harjes & Co (1868), Veit, Son & Co. *commission merchant* (1871), R.G. Dunn & Co négociant (1872), La Compagnie des Freins Westinghouse (1878) puis Brentano's (libraire), Spaulding & Co. (bijoutier) et, parmi les rares entreprises industrielles, les entreprises de machines à écrire (comme Remington, Underwood, Smith Premier, Corona) ou Vacuum Oil Co., Boston Blacking Co., Johnston Harvester Co.. Les premières entreprises américaines implantées en France étaient essentiellement des négociants en produits français destinés au marché américain et des entreprises de services aux voyageurs et à la petite communauté américaine. Les exemples typiques sont, pour les premiers, Macy's et pour les seconds American Express[4] et la banque Drexel, Harjes (devenue J. P. Morgan).

---

[1] McCULLOUGH David, *The Greater Journey. Americans in Paris 1830-1870*, Simon & Schuster, New York, 2011, 560 p.

[2] Les éléments biographiques des personnages les plus importants des relations économiques franco-américaines figurent en Annexe D1-2.

[3] Albert W.WILSON, « Americans Doing Business in France », *Foreign Trade*, Volume 4 N°1, Jan. 1929, (pp.33 et sq.).

[4] MASSENGILL Reed, *L'évolution d'American Express : transformation et au service de la clientèle depuis 150 ans*, American Express, New York, 1999, 200 p.

Après quelques réussites individuelles[1], c'est d'ailleurs une banque, Welles & Co., fondée en 1816 par le Colonel Samuel Welles, de Boston, qui semble être la toute première entreprise américaine identifiée en France[2] ; elle ouvrit une filiale au Havre et disparut en 1841[3]. Les entreprises industrielles arrivèrent plus tard et les premières semblent être Haviland (porcelaine, en 1842) et Singer Sewing Machines (machines à coudre, en 1855, par une implantation d'abord purement commerciale[4] puis avec une usine en 1873). Les fondateurs de la Chambre de Commerce Américaine à Paris en 1894 étaient donc principalement des négociants et des banquiers, auxquels se joignaient d'assez nombreux avocats.

Une communauté américaine des affaires de commerçants, de banquiers et d'avocats

Il faut observer que plusieurs, parmi les premières entreprises américaines implantées en France, avaient été créées antérieurement aux Etats-Unis par des Français émigrés qui avaient maintenu leurs racines françaises et avaient conservé en France des contacts familiaux proches. C'est notamment le cas du cabinet d'avocats Coudert Frères, de la banque Lazard Frères ou de Du Pont de Nemours. Dans d'autres cas, il s'agit d'entreprises purement françaises qui ont mis en place très tôt une présence aux Etats-Unis et dont la filiale américaine a joué un rôle important (comme Cartier) ou même prépondérant (comme plus tard Schlumberger). Au 19ème siècle, les entreprises purement américaines étaient très peu nombreuses en France.

Depuis la naissance des Etats-Unis indépendants, il existait en France des représentants américains chargés du négoce de produits français (généralement des produits de luxe) destinés aux Etats-Unis ou de produits américains (généralement des

[1] Comme celle de James Thayer (Massachussetts 1763-Paris 1835), établi comme négociant-armateur à Nantes en 1796 puis à Orléans avec une manufacture de coton. Il avait fait fortune dans le trafic des biens nationaux et fut le créateur du « Passage des Panoramas » à Paris, ayant acheté au peintre Prévot le procédé des panoramas. Ses deux fils, Amédée (1799-1868) et Edouard James (1802-1859, qui épousa Marie Louise Arrighi de Casanova), furent sénateurs du Second Empire.

[2] KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974) pp.382-413, (p.383).

[3] James Welles (Boston 1778 - Paris 1841) appartenait à l'une des familles les plus riches de Boston. Après sa mort, sa veuve Adeline épousa le Marquis Felix de la Valette qui adopta leur fils Samuel Welles de La Valette (1834-1892), élu député de Bergerac sous le Second Empire.

[4] Singer avait d'abord vendu sa licence à un Français, Charles Callebrand, ce qui avait conduit à un conflit puis une rupture. L'entreprise décida alors de fabriquer à l'étranger, d'abord en Ecosse (Glasgow 1867) puis en France et dans d'autres pays (Source : Wilkins, 1970 (pp.43 et sq.)).

matières premières) exportés vers la France. Les fondateurs[1] de l'AmCham en fournissent plusieurs illustrations caractéristiques, comme Tiffany's & Co, Macy's, Jordan Marsh[2], Marshall Field (implantés dans les années 1850), Veit Sons & Co (en 1871), R. G. Dun & Co (en 1872) ou George Ostheimer (très actif à l'AmCham, et qui en fut administrateur jusqu'en 1920). Les importateurs aux Etats-Unis de produits français étaient en première ligne dans les guerres de tarifs douaniers et il était donc logique qu'ils s'unissent pour lutter contre les mesures protectionnistes de leur gouvernement.

Bien que français, le joaillier Cartier appartient à ce groupe. Cartier est un exemple des entreprises françaises de cette époque, incarnation du luxe et du prestige et proches du marché américain et de la bourgeoisie américaine expatriée à Paris.

La bijouterie Cartier a son origine dans l'atelier créé par Louis-François Cartier en 1847. Une dizaine d'années plus tard, elle devint fournisseur de la famille impériale. Trois frères Cartier lui donneront son rayonnement international, comme fournisseurs officiels de monarques (britanniques, portugais, etc.) : Louis à Paris, Jacques à Londres et Pierre à New York. Avant la Première Guerre Mondiale, Cartier avait déjà réalisé des exploits qui avaient établi sa réputation internationale. Parmi ces innovations, on peut citer la montre bracelet, développée par Louis pour son ami le pionnier de l'aviation Santos Dumont peu après 1900 ou l'invention des pendules mystérieuses dont le mouvement est invisible car il est transmis par un cristal taillé. En 1910, avec la vente du diamant bleu « Hope » à Evelyn Wash McLean, héritière du *Washington Post*, Cartier réalisa une des transactions les plus spectaculaires de l'histoire de la joaillerie.

Chargé de la boutique de New-York, Pierre Cartier (1878-1964) était un américanophile convaincu, marié à une américaine, Elma Rumsey ; c'est lui qui créera des liens étroits avec les Etats-Unis en ouvrant une boutique, 712 Fifth Avenue, en 1909, puis en adhérant à l'AmCham en 1922 (en tant qu'entreprise américaine[3]) et en devenant en 1936 Président de la French-American Chamber of Commerce in New

[1] Outre les onze signataires de ses statuts en juillet 1894, l'AmCham a attribué la qualité de « fondateurs » aux 39 autres membres qui l'ont rejointe et ont participé à sa première assemblée générale annuelle en janvier 1895.
[2] Racheté par Macy's en 1996.
[3] AmCham, Conseil d'Administration du 26 juillet 1922.

York (FACC-NY)[1]. Il fut un élément important de la « légitimation » de l'AmCham dans la classe dirigeante française[2].

A Paris, après les négociants, ce sont les avocats et les banquiers qui constituent le socle de la présence américaine.

L'arrivée de représentants du secteur financier (banque et assurance) et du secteur juridique et comptable (cabinets d'avocats et d'audit) a été très précoce avec Lazard Frères (1858), J. P. Morgan (1862), Coudert Frères (1879) ou Citibank (1906). Un peu plus tard une vague importante autour des années 1920 a vu l'ouverture de bureaux de Price Waterhouse (1916), Wilkie Farr Gallagher (1921), White & Case (1926), Sullivan & Cromwell (1928) et bien d'autres cabinets d'avocats internationaux. Ces deux grands secteurs figurent parmi les principaux fondateurs de la Chambre de Commerce Américaine et ils ont toujours été très largement sur-représentés parmi ses adhérents. Pourquoi ? On peut imaginer deux raisons à cette sur-représentation des secteurs juridique et financier. La première raison est que la première forme de mondialisation des marchés était accessible à un petit nombre de spécialistes seulement. Très peu de banques étaient en mesure de monter les opérations complexes comme par exemple celles montées par J. P. Morgan et les avocats américains (William Cromwell) pour la reprise de la concession française de Panama et son financement par les Etats-Unis. La seconde raison de cette sur-représentation est la méfiance des entreprises américaines pour les contextes juridiques étrangers, conduisant à l'intervention systématique d'avocats américains. On verra plus loin que ce qui était au départ une sécurisation devant un monde mal connu est devenu une soixantaine d'années plus tard une méthode de conquête des marchés[3].

Un cas intéressant est celui de deux entreprises créées aux Etats-Unis par des immigrés français et qui, ayant conservé des contacts et de la famille en France, ont ouvert très tôt des filiales en France : Coudert Frères et Lazard Frères.

---

[1] Organisation symétrique de l'AmCham créée en 1896 à New-York, la FACC a maintenu avec elle, depuis l'origine, des relations courtoises mais limitées et plusieurs projets de rapprochement ont échoué. Les démarches pour avoir accès à ses archives ont malheureusement été infructueuses.

[2] Avec Du Pont de Nemours, Cartier est le seul membre *permanent* de l'AmCham, dispensé de cotisation annuelle du fait des dons considérables qu'il a faits à la Chambre.

[3] DEZALAY Yves, *Marchands de droit : la restructuration de l'ordre juridique international par les multinationales du droit*, 1992, Fayard, Paris, 294 p.

Coudert Frères est un cabinet juridique fondé par les fils d'un officier de Napoléon persécuté sous la Restauration et qui s'installa aux Etats-Unis en 1824. Très tôt tournés vers l'international

> *... at the turn of the century, Coudert was a giant among law firms* […] *it was still the only firm with an overseas branch office…* [1]

ils ouvrirent un cabinet à Paris en 1879 et il furent parmi les quelques membres fondateurs à l'origine du projet de créer une Chambre de Commerce américaine à Paris. Coudert Brothers a joué un rôle fondamental dans les relations économiques franco-américaines dans les années 1870-1910 : chargé des services consulaires français à New York, avocat de litiges célèbres et à l'origine de la fondation (et de l'hébergement) de l'AmCham à qui il a fourni plusieurs présidents. Vers 1900, les deux *senior attorneys* de Coudert Paris, qui furent tous deux présidents de l'AmCham[2], étaient Henry Peartree, très actif pour la participation américaine à l'Exposition de 1900 et Henry Cachard, auteur de la première traduction (très critiquées, d'ailleurs) du Code Civil français et qui a consacré des efforts considérables au Traité de Réciprocité et à l'abaissement des droits de douane sur les « talking machines ». Coudert Frères a été également très actif pour aider l'implantation des entreprises françaises aux Etats-Unis (notamment Pathé, Michelin, Renault et Panhard Levassor) et pour lutter contre les réglementations protectionnistes américaines (notamment dans le célèbre Selden Patent Case[3] de 1911 qui était une tentative de déposer un brevet qui interdirait pratiquement l'entrée des automobiles étrangères aux Etats-Unis). Un peu plus tard, bien d'autres cabinets internationaux d'avocats comme Sullivan & Cromwell s'installèrent à Paris, notamment à l'occasion des opérations internationales liées à la Première Guerre Mondiale, ainsi que les premiers cabinets comptables internationaux, comme Marwick, Mitchell & Co. On verra plus loin[4] comment le cabinet Coudert a disparu en 2005 pour n'avoir pas su s'adapter mais le nom de Coudert Frères est indissociable de l'histoire des entreprises américaines en France (et de l'AmCham) pendant plus de 120 ans.

---

[1] KAYS VEENSWIJK Virginia, *Coudert Brothers. A Legacy in Law*, Truman Talley Books, New York, 1994, 448 p., (p.117).

[2] Présidents de l'AmCham en 1898-1900 et 1903-1904 (respectivement). Voir fiches biographiques en Annexe D1-2.

[3] KAYS VEENSWIJK 1994, (p.159).

[4] Au Chapitre 9.

Un autre cabinet juridique a joué un rôle important auprès des premières entreprises américaines implantées en France : c'est celui de William Nelson Cromwell[1] (1854-1948). Il était entré en 1874 au cabinet d'Algernon Sullivan et leur association dans Sullivan & Cromwell (S&C) contribua à la création de très grands groupes industriels comme Edison General Electric Co ou United States Steel Corp. Très active jusqu'à la Première Guerre Mondiale, avec de grandes opérations financières internationales et particulièrement le financement du Canal de Panama ou la structuration de grandes émissions obligataires internationales pour le financement des chemins de fer aux Etats-Unis[2], la firme a joué un rôle décisif dans l'évolution du rôle des avocats, comme on le conçoit aujourd'hui, et William Cromwell se qualifiait lui-même par provocation de « office lawyer » (par opposition à « trial lawyer »). William Cromwell avait vécu à Paris pendant la Première Guerre Mondiale et, comme de nombreux Américains de la Haute Société[3], il réalisa des actions importantes pour les blessés de guerre et pour la reconstruction des zones dévastées. Il y resta et se consacra ensuite à son rôle d'investisseur et de philanthrope jusqu'à sa mort en 1948 à l'âge de 94 ans. Son hôtel particulier, 22 Avenue Foch était un des hauts lieux mondains du Paris des années 1920.

S&C fut un adhérent de l'AmCham en 1911, quelques années avant d'ouvrir à Paris un bureau permanent offrant tous les services de la firme (en 1928). La firme a eu des partenaires très influents, notamment Allen W. Dulles (premier directeur civil de la CIA), Arthur Dean (négociateur des accords qui mirent fin à la guerre de Corée) et John Foster Dulles, associé de S&C de 1911 à 1949, qui avait été conseil de la Délégation Américaine aux négociations du Traité de Versailles (en 1918) et de la Délégation Américaine à la Commission des Réparations (en 1919), puis Secretary of State (1953-1959) du Président Eisenhower. Ces exemples illustrent, s'il en était besoin, la proximité du gouvernement américain et des grands cabinets internationaux

[1] DEAN Arthur H., *William Nelson Cromwell 1854-1948. An American Pioneer in Corporation, Comparative and International Law*, pas d'éditeur indiqué, 1957, 238 p. avec illustrations, préface par John Foster DULLES.

[2] Par exemple un prêt obligataire à 4% de 250 millions de Francs arrangé en 1910 comme conseil de la banque J. Henry Schroder & Co qui en était underwriter (avec notamment le Crédit Lyonnais et la Banque de Paris et des Pays-Bas) pour la compagnie de chemins de fer Chicago, Milwaukee & St.Paul (source : DEAN, p.112).

[3] Comme par exemple Ann Morgan, Henry Harjes, Alfred Heidelbach, Laurence Benét ou George W. Lopp (voir fiches biographiques en Annexe D1-2).

d'avocats : avec eux, c'est un élément de la judiciarisation des entreprises qui, en France, pénétrait dans le milieu des affaires. On l'analysera plus loin.

Les premiers membres de l'AmCham comportaient aussi des comptables. Aujourd'hui société française affiliée à un groupement de droit suisse, KPMG résulte d'une longue généalogie de fusions et de scissions de sociétés d'audit et de conseil et de cabinets comptables. Sa filiation américaine provient de Marwick, Mitchell & Co (créé à New York en 1897), fusionné avec William Barclay Peat & Co (créé à Londres en 1870), et qui est devenu membre de l'AmCham le 5 janvier 1911. Après plusieurs changements de nom (Marwick Mitchell & Co, Peat, Marwick, Mitchell & Co, Peat Marwick), Peat Marwick International fusionna en 1986 avec KMG, qui résultait elle même de la fusion d'une société d'origine française (la Fiduciaire de France, de Grenoble) avec un Groupe d'origine néerlandaise (Klynveld Main Goerdeler, fondé à Amsterdam en 1917). Avec Marwick, Mitchell & Co, c'est le métier, nouveau, de société comptable internationale qui prenait pied à Paris juste avant la Première Guerre Mondiale. On étudiera plus loin[1] leur influence sur les entreprises françaises.

Le cas des frères Lazard[2] est très proche de celui des frères Coudert. Ils étaient les fils d'un émigré juif lorrain qui s'installa à la Nouvelle Orléans en 1848 puis à San Francisco. D'abord commerçants en céréales (*dry products)* et réalisant de plus en plus d'opérations financières (comme les transfert de fonds et le change entre les différentes monnaies ayant cours aux Etats-Unis dans les années 1830-1840), ils ouvrirent un bureau à Paris le 20 juillet 1858 avec l'objectif initial d'aider le gouvernement français dans ses achats d'or (puisque la firme s'était installée à San Francisco en 1849 pendant la Ruée vers l'Or). Comme Coudert Frères ou Morgan (autre fondateur de l'AmCham), Lazard Frères est représentatif du milieu des affaires américains en France à la fin du 19ème siècle : des entreprises encore très proches de leurs fondateurs et, dans son cas, de ses racines françaises.

Successeur de Drexel, Harjes & Co, implanté en France en 1862, J.P. Morgan se targue d'être la première banque américaine installée en France et encore en activité

[1] Chapitre 6-1.
[2] COHAN William D., *The last tycoons. The Secret History of Lazard Frères and Co*, Doubleday, New York, 2007, 742 p.

(on voit avec Lazard que ce n'est pas tout à fait exact…). Quelques petites banques (par exemple Welles & Co en 1816 ou Munroe & Co en 1851) s'étaient certes implantées un peu plus tôt mais aucune n'a eu un rayonnement comparable et n'a survécu avec un tel succès jusqu'à nos jours. En France, le premier coup d'éclat de la banque fut d'avoir prêté 250 millions de Francs (en or) au gouvernement de Gambetta au pire de la guerre franco-prussienne et d'avoir ainsi acquis la confiance du gouvernement et des milieux d'affaires de la 3ème République naissante. La banque fut très active dans la gestion de fortune de grandes familles de la bourgeoisie de la Belle Epoque. Elle fut aussi très active auprès de grandes entreprises, comme par exemple la Compagnie Universelle du Canal de Suez. Lorsque la Première Guerre Mondiale éclata, J.P. Morgan & Co arrangea un énorme prêt franco-anglais de 500 millions de dollars. C'est alors que la banque acheta le magnifique immeuble 14 place Vendôme, construit par Mansard et où elle est encore aujourd'hui. J. P. Morgan est l'un des onze fondateurs de l'AmCham en 1894 et il est son plus ancien adhérent actuel. On verra plus loin[1] que la dynastie parisienne des Harjes, du grand-père et fondateur John H. au petit fils Herman H. illustre la profondeur de l'ancrage et son évolution dans la communauté américaine et dans la classe dirigeante parisienne.

La première vague industrielle ne comportait que très peu d'usines.

Pour les entreprises industrielles américaines, beaucoup plus rarement présentes que les commerçants, les banques et les avocats, le schéma le plus fréquent d'implantation à l'étranger était d'implanter de simples bureaux de vente, en nom propre ou par un agent local, et en cas d'implantation d'une unité de production, de commencer par la Grande-Bretagne, où le contexte linguistique et culturel était naturellement plus simple.

Certaines entreprises industrielles américaines, peu nombreuses, décidèrent cependant d'aller plus loin que l'installation d'un simple bureau de vente et créèrent des unités de production pour servir le marché français (et parfois au-delà). La première implantation industrielle avérée fut celle du fabricant de porcelaine Haviland, créée à Limoges en 1842 par David Haviland pour obtenir des produits conformes à ses

[1] Chapitre 4-3.

spécifications, ce qu'il ne parvenait pas à obtenir de ses fournisseurs locaux, ce qui est en soi révélateur du conservatisme des entreprises françaises traditionnelles, peu aptes au *marketing*. On trouvera en annexe[1] une publicité de 1960 dans la revue de l'AmCham où Haviland et un autre Américain, Charles Ahrenfeld, qui avait créé lui aussi un atelier à Limoges quelques années plus tard, se réclament fièrement de leurs racines américaines[2].

Après Haviland, les plus anciennes implantations[3] industrielles sont probablement Singer Sewing Machines en 1873 et Westinghouse[4] en 1878, ainsi que deux entreprises très particulières, Hotchkiss et Thomson, qui ont une caractéristique commune intéressante : comme Haviland, ces deux sociétés américaines implantées très tôt en France sont devenues françaises.

Benjamin Berkeley Hotchkiss (1826-1885) avait fondé en 1855 une fabrique d'armes et de munitions à Sharon, Connecticut. Après la Guerre de Sécession, devant la baisse des commandes d'armement, il quitta les Etats-Unis pour la France en 1867 et ouvrit une usine près de Rodez puis à Saint Denis en 1875. L'affaire prospéra et il déposa de nombreux brevets. Après sa mort en 1885, et dans le cadre de sa succession, la filiale française[5] se sépara des autres activités anglaises et américaines et devint une entreprise purement française. Elle connut une longue histoire de succès technologiques dans les domaines de l'automobile (après 1903) et de l'armement. Spécialiste de la mécanique de précision, Hotchkiss était une entreprise très renommée pour les mitrailleuses, les canons à tir rapide, les automobiles de course, les jeeps, etc. La tradition d'innovation remontait à son fondateur et si Hotchkiss ne parvint jamais à s'imposer commercialement dans le secteur automobile, elle développa une très forte image technologique (aérodynamisme au début des années 1930 puis construction en aluminium avec l'Hotchkiss-Grégoire) qui provient sans nul doute de la culture initiale d'innovation de l'entreprise américaine. Elle devint Hotchkiss-Brandt en 1956 et fut absorbée par Thomson-Houston en 1966. Il est intéressant d'observer que, bien

[1] Annexe E26.
[2] *Commerce in France*, N°149, March 15 1960, (pp.31-33).
[3] Albert WILSON, « Americans Doing Business in France », *Foreign Trade*, Vol.4 N°6 June 1929, (pp.33-37).
[4] JONES Jill, *Empires of Light. Edison, Tesla, Westinghouse and the Race to Electrify the World*, Random House, New York, 2004, 426 p.
[5] « Société Anonyme des Anciens Etablissements Hotchkiss et Compagnie ».

qu'elle ait été juridiquement française depuis 1887, Hotchkiss fit partie de l'AmCham pendant plusieurs dizaines d'années comme un (très actif) membre *américain* et non comme un membre associé et l'un de ses présidents, Laurence V. Benét[1], l'un des co-inventeurs de la mitrailleuse Hotchkiss, a été président d'AmCham (1905-1907).

La généalogie du groupe Thomson est passionnante : elle permet d'observer comment, à partir d'une vente de licence (à la Compagnie des Compteurs en 1891) puis d'une implantation commerciale américaine (Thomson Houston International en 1892) s'est constitué un noyau (la Compagnie Française pour l'Exploitation des Procédés Thomson Houston-CFTH en 1893) qui a été pendant plus d'un siècle un facteur essentiel de la recomposition des grandes entreprises industrielles françaises dans le secteur de l'électricité et des communications. En 1893 la Compagnie des Compteurs et la Compagnie Française pour l'exploitation des procédés Thomson-Houston (CFTH) avaient transformé en société française la filiale française de Thomson-Houston International[2], implantée en 1892 et dont la maison mère (créée en 1879 par Elihu Thomson et Edwin Houston) venait de fusionner avec la société de Thomas Edison pour donner naissance à General Electric Co. En 1900, l'industrie française de l'électricité était totalement dominée par les filiales d'entreprises étrangères, surtout américaines (GE) ou proches des Etats-Unis (AEG), pour la distribution d'électricité comme pour le tramway (Sprague). Lors de l'Exposition de 1900, la domination de CFTH apparaissait écrasante avec 60% du volume de la production nationale[3] et elle était de loin l'acteur dominant, juridiquement français mais très proche des fondateurs américains, par sa participation aux entreprises locales de distribution et aux réseaux de tramway. Les entreprises françaises étaient contenues sur leur marché car la cartellisation germano-américaine du secteur électrique empêchait l'expansion internationale des industriels français, notamment de la CGE. Tandis que, aux Etats-

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2. Il est intéressant d'observer que L. Benét est (avec par exemple H. Cachard et, beaucoup plus tard, F. Celler) l'un des rares cas de dirigeants américains de lointaine origine française alors que pour de très nombreuses entreprises américaines, il relèvera d'une politique systématique, pour leurs filiales étrangères, de nommer en Italie un Italo-Américain, en Allemagne un Germano-Américain, et naturellement en Grande-Bretagne un Américain d'origine britannique, ce qui s'explique naturellement par la faiblesse de l'émigration française aux Etats-Unis.

[2] WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise. American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, 1970, 310 p. (p.94).

[3] MARSEILLE Jacques (dir.), *Alcatel Alsthom, histoire de la Compagnie Générale d'Electricité*, Larousse, Paris, 1992, 478 p., (p.29).

Unis, Thomson-Houston et Edison General Electric Co. fusionnaient pour créer General Electric (GE), CFTH agrégeait successivement la Compagnie des Compteurs (1893), puis plus tard Ducretet (1931), Hotchkiss et Brandt (1966), développait des activités communes avec notamment l'Alsacienne de Constructions Mécaniques (Alsthom, 1928) et avec la Compagnie Générale de Télégraphie sans Fil (CSF, 1968). En France, depuis 1893, toutes les grandes entreprises des secteurs de l'électricité et des communications ont été impliquées dans les recompositions successives du groupe Thomson et notamment Alcatel, ITT, CGE, parmi beaucoup d'autres. Le point commun de toutes ces recompositions est de concerner des entreprises qui, à une époque ou à une autre, ont été américaines ou détenteurs de licences américaines et à la pointe de l'innovation technologique. Elles constituent donc une parfaite illustration de l'influence globale des entreprises américaines sur le milieu industriel français et des transferts d'innovation qu'ils ont permis.

Néanmoins, certaines entreprises ne souhaitaient pas afficher leur origine américaine. On peut noter, et ce n'est sans doute pas un hasard, que les entreprises américaines ou d'origine américaines des secteurs où la domination technologique américaine était la plus grande (l'électricité autours de 1900, le téléphone jusqu'aux années 1920-1930) intervenaient à travers leurs filiales ou anciennes filiales françaises (par exemple CFTH pour l'électricité, CGCT pour le téléphone) et ne souhaitaient manifestement pas afficher leurs racines américaines, notamment en adhérant à l'AmCham : elles n'en étaient en général pas membres et lorsqu'elles l'étaient, leurs dirigeants n'étaient pas actifs à l'AmCham comme administrateurs ou président.

Notre source principale, l'AmCham, ne nous fournira donc que très peu d'information sur ces entreprises et nous avançons donc l'hypothèse suivante : les entreprises associées à la seconde révolution industrielle (électricité, téléphone, énergie) auront mené des stratégies autonomes pour la conquête des marchés étrangers tandis que les entreprises associées à la diffusion des produits de grande consommation ou la troisième révolution industrielle (informatique) auront, au contraire, privilégié une stratégie plus collective et auront donc privilégié les actions coordonnées par un organisme tel que l'AmCham ou stimulées par une politique d'ensemble du gouvernement américain. Une explication de cette particularité est peut-être la suivante : à la fin du 19ème siècle et jusqu'aux années 1920-1930, une entreprise

industrielle disposant d'une avance technologique sur ces concurrents, comme c'était le cas pour l'électricité ou les télécommunications, pouvait exploiter son avantage concurrentiel sans qu'il soit menacé par les politiques des Etats, qui ne disposaient pratiquement que de l'arme des tarifs douaniers. Après cette date et avant que la mondialisation ne crée un contexte encore différent, les entreprises, même quand elles disposaient d'une avance technologique importante (comme dans l'informatique), avaient besoin de se regrouper pour peser sur les décisions des gouvernements.

Mais à la fin du 19ème siècle, le milieu européen était difficile pour les premières entreprises américaines qui y découvrirent un *negotiable environment*, c'est à dire un contexte de cartels dans lequel les entreprises locales recherchaient systématiquement des ententes, ce qui conduisait les entreprises américaines à des difficultés permanentes pour concilier leurs interventions avec les contraintes de la loi Antitrust du Sherman Act (1890) comme par exemple[1] les industriels de l'Aluminium en 1901 ou du Tabac en 1911 et, bien entendu, les opérateurs téléphoniques plus tard. La prudence des entreprises américaines avec le milieu européen s'explique notamment par les mésaventures d'Edison[2] : vers 1883-1885 les filiales d'Edison en France (où Edison avait créé en 1881 une filiale à Ivry, la Société Industrielle[3]) et en Allemagne lui avaient échappé, avec la complicité des banques américaines (dont Drexel Morgan & Co et sa filiale française Drexel, Harjes & Co) et européennes, ce qui laissa des traces durables chez les industriels américains vis à vis de l'Europe (par exemple chez Ford[4]). Cependant, en dépit de la législation américaine antitrust[5], les entreprises américaines durent s'adapter au contexte européen et on verra plus loin la participation de General Electric dans le cartel des lampes dans les années 1920-1930.

Parmi les premières entreprises industrielles, arrivèrent Singer (d'abord avec une activité purement commerciale en 1855, puis avec une usine à Paris en 1873, après

[1] WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise – American, Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, Cambridge, 1970, 310 p., (pp. 88 et 92).
[2] ISRAEL 1998, (p.215 et sq.).
[3] JONNES 2004, (pp.87 et sq.)
[4] WILKINS 1970, (pp.56-57).
[5] Le Sherman Anti-Trust Act du 2 juillet 1890 était mal compris en Europe et souvent interprété comme l'interdiction de fusionner deux ou plusieurs entreprises. En réalité, pour qu'une fusion soit condamnée au nom de ce texte, il faut qu'elle s'applique à des échanges internationaux (ou inter-états aux Etats-Unis) ET qu'elle conduise à limiter les échanges. C'est ce que l'AmCham expliquait à ses adhérents (Laurence V.Benét, « The Sherman Anti-Trust Law », *Bulletin*, N°85, Aug. 1910, (pp.121-125)).

avoir construit sa première usine à l'étranger à Glasgow en 1867), Otis (en 1884)[1], suivis après 1900 d'Ingersoll-Rand[2] (en 1905), de Ford (en 1907), etc. Parmi les autres grandes entreprises américaines installées en France avant 1914 on trouve Remington, Eastman Kodak, Gillette[3], International Harvester, American Gramophon. Leur point commun était de fabriquer des produits très spécifiques dont les concurrents européens étaient absents ou bien fabriquaient des produits de qualité très inférieure (pour les machines à écrire, le matériel agricole ou les rasoirs, par exemple).

Les transferts d'innovation furent limités en nombre mais très significatifs dans certains secteurs. Ch. Bouneau[4] a rappelé l'influence déterminante des entreprises américaines implantées en France dans l'électrification des lignes ferroviaires françaises. A la fin du 19ème siècle, malgré quelques expériences françaises isolées et sans lendemain, la résistance des sociétés de chemin de fer, qui persistèrent longtemps à privilégier la traction vapeur, entraina un retard technique qui permit aux sociétés américaines d'intervenir massivement pour l'équipement en courant continu et de manière encore dominante en courant alternatif, en concurrence avec les entreprises suisses et allemandes. C'est notamment le cas de la filiale française de Westinghouse qui équipa plusieurs réseaux départementaux entre 1908 et 1913[5]. La première grande opération d'envergure régionale (950 km de lignes) fut réalisée entre 1907 et 1917 et n'agréa, après une vive concurrence avec les constructeurs suisses et allemands, que trois prototypes, tous construits en France, par Thomson (à Saint-Ouen), Westinghouse (au Havre) et Jeumont. Cet épisode illustre naturellement le poids que représentent les implantations industrielles de production par rapport aux importations de matériel. La supériorité américaine s'estompa à la fin des années 1920 lorsque les réseaux américains ralentirent leur programme d'électrification sous l'effet de la crise économique et du développement de la traction diesel et que, de leur côté, les réseaux français se convertirent à la traction en continu haute tension, comme aux Etats-Unis, en développant leur propre technologie, avec désormais une influence britannique.

[1] GOODWIN Jason, *Otis. Giving Rise to the Modern City*, Ivan R.Dee, Chicago, 2001, 286 p.
[2] RODENGEN Jeffrey L., *The Legend of Ingersoll-Rand*, Write Stuff Syndicate, Fort Lauderdale, 1995, 218 p.
[3] Dont c'est la première usine à l'étranger.
[4] BOUNEAU Christophe, « La contribution des technologies étrangères à l'électrification ferroviaire 1890-1940 », *Histoire Economie Société*, 1993 N°4, (pp.553-572).
[5] BOUNEAU 1993, (p.558).

L'histoire d'American Radiator a été très clairement retracée par M. Wilkins[1]. Elle montre une entreprise qui dispose d'un produit techniquement avancé, solidement implantée sur son marché intérieur et qui se développe à l'étranger pour s'ouvrir de nouveaux marchés et empêcher l'émergence de concurrents.

American Radiator, comme Singer Sewing Machines, a commencé très tôt par une implantation commerciale en Grande-Bretagne (1895) suivie très rapidement par une implantation industrielle sur le continent européen, en France (1898), pour être à l'abri des politiques douanières protectionnistes. Les raisons de l'implantation en Grande-Bretagne étaient que les coûts de production d'American Radiator étaient si nettement inférieurs à ceux des concurrents locaux et la qualité si supérieure que ses produits pouvaient prendre une place importante sur le marché, ce qu'ils firent après seulement une première année difficile. Mais il apparut immédiatement que, pour prendre place sur les marchés d'Europe continentale, protégés par des barrières douanières, il fallait impérativement y créer des usines de production, ce qui fut fait en France en 1898 avec la création de la Compagnie Nationale des Radiateurs, par le rachat de l'usine de Louis Courtot, son premier client Français. C'était une joint-venture entre American Radiator 50% (en apport immatériel) et cinq investisseurs français dont Courtot, en cash (« a joint venture of American talent, technology and soon capital with French leadership, facilities and apparently funds as well »[2]). La coopération se poursuivit avec Courtot mais après lui avoir racheté ses parts, dans une filiale devenue américaine à 100% (en 1905) et membre de l'AmCham. Le contrôle de la maison mère sur les filiales était absolu, par des dirigeants américains et par la maîtrise totale des financements. D'autres implantations industrielles suivirent (en Allemagne, Italie et Grande-Bretagne) et, ce qui préfigure l'organisation ultérieure d'un très grand nombre de firmes américaines, les filiales européennes devinrent souvent responsables du développement de l'entreprise en Afrique et au Moyen-Orient (en 1906).

Ce type d'implantation constitue un schéma qui, après Singer, sera reproduit par de très nombreuses entreprises américaines et M. Wilkins a tenté de mettre à l'épreuve

[1] WILKINS Mira, « An American Enterprise abroad : American Radiator Company in Europe 1895-1915 », *The Business History Review*, Vol.43 N°3 Autumn 1969, (pp.326-346).
[2] WILKINS 1969, (p.332).

les différentes théories sur l'investissement à l'étranger en étudiant ce cas[1]. Pour Ch. Kindelberger[2], cité par M. Wilkins, l'investissement à l'étranger doit être vu comme un transfert international de capital, accompagné d'un certain contrôle et de technologie, de conception de produit et de management. Pour d'autres auteurs comme J. Polk[3], l'investissement à l'étranger résulte de l'impératif de croissance de l'entreprise (théorie de la croissance organique). Pour M. Wilkins, l'exemple d'American Radiator montre que le facteur le plus important pour expliquer le comportement et le succès d'American Radiator est d'avoir maîtrisé le marché grâce à des produits de qualité supérieure et une efficacité industrielle plus grande conduisant à des coûts de production plus faibles qui empêchent l'apparition de concurrents dangereux. Pour M. Wilkins, les explications basées sur un raisonnement purement financier ou sur la logique interne des organisations sont insuffisantes pour expliquer comment American Radiator a conquis une place de leader mondial jusqu'à l'éclatement du groupe en 2007.

Les ascenseurs constituent un autre domaine où la domination industrielle américaine est très ancienne et a subsisté pendant l'essentiel du 20ème siècle et le monte-charge inventé par Elisha Graves Otis[4] (1811-1861) représente un autre exemple caractéristique de ces produits innovants pour lesquels l'industrie américaine avait peu de concurrents dangereux en Europe avant 1914.

Il fut présenté à l'exposition de New York en 1854. L'innovation était le dispositif automatique d'arrêt d'urgence qui sera perfectionné dans l'ascenseur *gearless* dont le premier modèle fut installé au Beaver Building de New York en 1903[5]. Otis décida très tôt de développer son activité à l'étranger. Après l'implantation d'une agence commerciale à Paris en 1884, Otis voulut s'appuyer sur un partenaire car son intervention dans le projet de la Tour Eiffel avait naturellement contribué à son prestige, mais elle avait été réalisée dans une atmosphère de tension extrême avec Gustave Eiffel et dans un contexte de nationalisme pénalisant pour une entreprise

[1] WILKINS 1969, (pp.342-244).
[2] KINDLEBERGER Charles, *Les investissements des Etats-Unis dans le monde,* Calmann-Lévy, Paris, 1971, 272 p.
[3] POLK Judd et al., *US Production Abroad and the Balance of Payments : a Survey of Corporate Investment Experience*, New York, 1966.
[4] GOODWIN 2001, *op.cit.*
[5] OTIS-1853-2003, brochure 150ème anniversaire (en français), 28 p., importante iconographie.

étrangère. Alors que les ascenseurs du premier étage avaient été confiés à des entreprises françaises (Roux, Combaluzier et Lepape), seul Otis avait fait une offre pour les ascenseurs du second étage, le profil de forte pente présentant des difficultés techniques jugées excessives par les concurrents français. Elle avait été rejetée et une seconde consultation avait été lancée durant l'été 1887 mais une fois encore aucune entreprise française n'avait répondu[1]. Le contrat avait donc été confié à Otis mais les relations avec Eiffel étaient rapidement devenues très difficiles sous la pression des délais, des modifications constantes du projet par Eiffel lui-même et des exigences de sécurité pour lesquelles Eiffel voulait imposer ses propres solutions. Entreprise étrangère dans un milieu hostile, Otis menaça de rompre le contrat fin 1888 (alors que la Tour devait être inaugurée en mai 1889) et Charles Otis écrivit à Eiffel :

> *....if there is to be war, under the existing circumstances*, [we] *propose that at least part of it shall be fought on American ground ...*[2].

Cette crise s'apaisa mais, malgré le succès de ce projet et la célébrité que l'entreprise en retira, c'est probablement après cette expérience qu'Otis décida qu'un partenaire français était indispensable pour se développer en France. Elle créa donc une société commune avec une petite société française, Abel-Pifre[3], qui était son agent commercial depuis 1884, pour construire des ascenseurs sous le nom d'Otis-Pifre.

> *In 1899 an alliance had been made with a footling* [c'est-à-dire : insignifiant] *engineering firm in Paris, Atelier Abel-Pifre, whereby Abel-Pifre would act as Otis' French agents and also produce elevators at its Bezons factory under the Otis name, Otis invested $300,000 in the deal, seing it a way to sidestep the cultural and political chauvinism of the French market which seemed unmoved by Otis' herculean efforts to win its spurs on the Eiffel Tower.* [4]

On notera au passage que la réputation de conservatisme et de chauvinisme des entreprises et des consommateurs français était déjà assez solidement acquise pour déterminer les modalités d'implantation des entreprises étrangères.

---

[1] On retrouvera dans les ascenseurs de la Tour Eiffel les constructeurs qui par fusions successives, constitueront Ascinter Otis en 1964 : Samain (1er étage), Otis (2ème étage) et Edoux (3ème étage).

[2] JONNES Jill, *Eiffel's Tower*, Viking, New York, 2009, 368 p., (p.76).

[3] Abel Pifre (1852-1928) était un ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris (1876) qui se consacra essentiellement à l'énergie solaire et il acquit notamment les brevets de four solaire d'Augustin Mouchot qu'il tenta de perfectionner, sans y parvenir. C'est sans doute pour maintenir l'activité de sa société et de ses projets solaires qu'il diversifia son activité dans d'autres domaines, dont il ne maitrisait pas la technologie, comme les ascenseurs, ce qui expliquerait son partenariat avec Otis. (Source : *Parcours de Centraliens*, Creapress, Paris, 2004, 128 p. (pp.82-83)).

[4] GOODWIN 2001, (p.114)

Les premiers succès d'Otis furent donc le premier ascenseur électrique, les ascenseurs de la Tour Eiffel (1889)[1] et l'invention de l'escalator présenté par Otis à l'Exposition Universelle de Paris en 1900.

Dès les années 1880, et contrairement à la stratégie purement opportuniste de la plupart des sociétés industrielles américaines de cette époque, la stratégie internationale d'Otis allait plus loin que l'assurance contre les variations conjoncturelles de son marché national : c'était l'ambition de fixer les normes mondiales du produit se dotant ainsi d'un avantage compétitif majeur et durable. La stratégie d'Otis était donc très centralisée (aucune modification locale n'était autorisée sauf la taille de la cabine), Otis ne recherchait pas les ascenseurs bon marché et ne cherchait à vendre que des modèles « high-tech », ce qui en pratique l'excluait de la plus grande partie du marché du logement, notamment en Europe. Cette stratégie rencontra une forte résistance en France. Ce fut le débat stratégique d'Otis pendant plusieurs décades : devait-il évoluer vers le bas de gamme (alors que la concurrence locale y était plus forte et les profits moindres) ou maintenir sa position de leader des ascenseurs « high-tech ».

C'est Hubert Faure[2] (un Français envoyé par le siège américain et qui deviendra président du Groupe Otis) qui développa le marché français au début des années 1950 en mettant fin à la rigidité et à la bureaucratie du siège d'Otis aux Etats-Unis[3] et en orientant sa stratégie vers une production sur un spectre plus large. C'est lui qui conduisit le groupe Otis vers un modèle de management qui sera examiné plus en détail *infra*[4]. Sans doute parce que son partenariat avec Pifre avait constitué un facteur d'intégration jugé efficace et suffisant, Otis n'adhéra à l'AmCham qu'en 1920.

En dehors de ces cas et des secteurs de l'électricité et de l'automobile qui ont fait l'objet d'études assez nombreuses[5], d'autres entreprises moins étudiées se sont implantées très tôt. Dans les premières années de l'AmCham (de 1895 à la Guerre),

[1] Dont les péripéties sont relatées dans : JONNES 2009, (pp.70-76).
[2] Voir son portrait au Chapitre 6-1 et sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[3] GOODWIN 2001, (p.213).
[4] Chapitre 6-1.
[5] Comme par exemple : BELTRAN Alain & CARRE Patrice, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité 19ème-20ème siècle*, Belin, Paris, 1991,350 p. ou FRIDENSON Patrick, *Histoire des Usines Renault – T1 Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 360 p.

plusieurs adhérents appartenaient à cette catégorie d'entreprises produisant un produit n'ayant que peu de concurrents en Europe, mais sans avoir créé d'unité de production. On peut citer parmi elles les machines à écrire (comme Yost, Underwood, Smith Premier ou Remington), les phonographes ou « talking machines » (comme Columbia ou Compagnie Française du Phonographe Edison), le matériel agricole (comme International Harvester) les machines outils (comme United Shoe Machinery) ou d'autres produits spécialisés (comme Heinz HJ, Gillette ou Ingersoll-Rand[1]).

Pourquoi les usines étaient elles si rares ?

Toutefois, si les présences commerciales se multipliaient, le nombre d'entreprises américaines implantées en France par une unité de production restait très faible : en 1914, selon le chiffre cité par J. L. Mucchielli[2], à peine 41 entreprises américaines avaient au moins deux filiales de production à l'étranger, avec généralement une filiale en Grande-Bretagne et une en France ou en Allemagne. En France, elles étaient environ une dizaine. On a évoqué Otis et American Radiator, deux entreprises qui ont eu deux politiques très différentes vis-à-vis du milieu français et de leurs décisions de management. On peut aussi noter que certaines des entreprises les plus anciennement implantées étaient d'origine française (Coudert, Lazard), tandis que d'autres le devinrent (Haviland, Thomson, Hotchkiss) et que d'autres enfin restèrent durablement entre les deux identités (Cartier, Schlumberger).

Pourquoi les unités de production sont-elles si rares ? Le schéma d'implantation de filiales à l'étranger des groupes industriels américains a été bien identifié, notamment par M. Wilkins : il comporte en général une première usine au Canada ou en Grande-Bretagne et ce n'est que dans une seconde étape, après avoir surmonté les problèmes d'organisation de la production entre les Etats-Unis et les reste du monde qu'une implantation en Europe Continentale, où ils se doublent de problème culturels, juridiques et linguistiques, est envisagée. Compte tenu du marché qu'elle représente et

[1] Le brevet du premier trépan (*rock drill*) à vapeur avait été déposé par Simon Ingersoll en 1871. Après différentes fusions, la société Ingersoll-Rand fut formée en 1905. Elle devint rapidement un acteur très important sur les marchés liés aux pompes et compresseurs, grâce à d'importantes innovations, comme l'invention du marteau-piqueur (*jack-hammer*) en 1912. Lorsque la société adhéra à l'AmCham en 1911, elle avait commencé une évolution vers un champ d'intervention de plus en plus large, comportant notamment, dans les années 1920, des moteurs de locomotives.

[2] MUCCHIELLI Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998, 312 p.

de sa localisation en Europe, la France figurait presque toujours parmi les premières implantations étrangères des groupes américains. Par exemple en 1957, sur les 29 usines de pâte à papier de Kimberly-Clark, vingt étaient situées aux Etats-Unis, cinq à proximité immédiate au Canada et au Mexique, deux en Europe (en France et en Allemagne) et deux en Australie et Afrique du Sud[1].

Même après cette première étape en Europe, les cas d'implantation *greenfield* sans partenaire local sont très rares et ne concernent que des entreprises où l'avance technique américaine était telle que le risque pouvait être pris comme par exemple les entreprises des secteurs du machinisme agricole (International Harvester) et des machines à écrire (Remington). Des entreprises aussi dynamiques qu'Otis ou American Radiator se sont implantées dans le cadre d'une joint-venture. Les déboires de Westinghouse en France illustrent les risques inhérents au rôle de pionnier. Implanté très tôt, en 1879, avec la Société des Freins Westinghouse qui fabriquait des freins pour les chemins de fer, le groupe connut un succès initial et d'ailleurs durable. Il élargit alors son implantation à ses activités électriques pour accompagner le développement des tramways, avec la création, en joint-venture avec la Compagnie Générale de Traction, de la Société Industrielle d'Electricité (Procédés Westinghouse) (SIE) en 1898. Mais la concurrence avec Thomson-Houston et le Groupe Empain était difficile et la SIE souffrit de l'insuffisance de ses fonds propres. Après de multiples péripéties (diversifications manquées, développement international dans des pays à fort risque, fusion avec l'activité de freins pour créer la SAW) qui ont été étudiées par P. Lanthier[2], la société dut recentrer ses activités, abandonner les marchés trop risqués ou qui exigeaient trop de fonds propres et poursuivre ses activités mais avec des ambitions réduites. Après avoir fusionné la SAW avec la CEM, filiale du groupe suisse Brown-Boveri, elle conserva ses activités électriques mais sous la forme d'exploitation de ses brevets, en coopération avec le Groupe Schneider (en 1920). Cherchant à faire le bilan de ces évolutions, P. Lanthier conclut que l'explication de cet échec réside dans l'inadéquation des stratégies du groupe par rapport au contexte et au marché français, mal connus, et à des maladresses dans le recrutement des

[1] KIMBERLY John R., *Four Young Men Go in Search of a Profit ! The Story Of Kimberly-Clark Corporation (1872-1972)*, The Newcomen Society, Chicago, 1957, 28 p.

[2] LANTHIER Pierre, « Westinghouse en France : histoire d'un échec 1898-1920 », *L'information historique*, 1985, N°47, (pp.212-219).

dirigeants, ce qui confirmerait notre hypothèse quant au rôle essentiel des responsables d'entreprises étrangères dans le monde des affaires de la Belle Epoque et de la difficulté de maitriser, seul et à distance, une implantation industrielle dans un milieu culturellement si différent.

Ce qu'une entreprise de la taille et de la qualité de Westinghouse n'avait pas réussi était certainement hors d'atteinte d'entreprises plus petites et qui ne bénéficiaient pas d'un niveau technique aussi avancé : elles devaient d'abord se regrouper pour défendre ce qu'elles avaient en commun.

3/ Les pionniers se regroupèrent pour créer des structures américaines et notamment une Chambre de Commerce

On voit que, à la fin du 19ème siècle, avec une grande diversité de contextes et de stratégies, les entreprises qui avaient connu le succès aux Etats-Unis rencontraient en France de grandes difficultés et parfois des échecs. Les entreprises américaines à Paris étaient devenues suffisamment nombreuses pour trouver un avantage à se réunir pour être moins vulnérables et défendre leurs intérêts communs, qui étaient essentiellement de lutter contre les restrictions douanières aux échanges économiques franco-américains, créées par la politique protectionniste américaine et les menaces françaises de représailles.

L'AmCham France a été la première des Chambres de Commerce Américaines à l'Etranger et elle a été créée en 1894, deux ans avant la French-American Chamber of Commerce-New York (FACC-NY) son homologue français aux Etats-Unis et dix-huit ans avant la US Chamber of Commerce[1] qui assure le pilotage discret du réseau des AmCham[2]. Association privée, l'AmCham ne ressemble en rien aux Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) françaises qui sont des établissements publics chargés de mettre en œuvre les politiques publiques : elle est une association d'entreprises, sur le modèle américain. Son succès initial pour regrouper les ressortissants est illustré par le nombre important d'adhérents individuels car, à sa création, elle était une association d'hommes d'affaires et non une réunion d'entreprises.

L'AmCham est une organisation indépendante mais elle intervient dans le cadre du réseau des Chambres de Commerce américaines en Europe (ECACC) qui collabore lui même avec le réseau des représentations des Etats américains en Europe (CASE). Elle maintient des liens assez proches avec la US Chamber of Commerce (Washington), avec la Chambre de Commerce Internationale à Paris (ICC), la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et la National Association of Manufacturers (NAM). Elle coopère avec les autres Chambres de Commerce

[1] Créée le 12 avril 1912.
[2] Qui sont au nombre de 105 dans 91 pays en 2007.

étrangères en France mais sans toutefois avoir jamais réalisé avec elles des actions communes significatives.

La création de la Chambre de Commerce américaine (AmCham), initiative locale et premier jalon d'une stratégie américaine d'actions collectives.

C'est à l'instigation de Coudert Frères, premier cabinet d'avocats transatlantique, que les entreprises américaines créèrent en juin 1894 The American Chamber of Commerce in Paris[1], dite « AmCham » ; les fondateurs étaient des avocats, des financiers et surtout des négociants[2].

Ses objectifs sont formulés dans la première résolution :

> *Whereas it is considered that the commercial interests and relations existing between the United States and France may be furthered and facilitated by the establishment of a Chamber of Commerce of Paris which shall be representative of such interests and it is decided that proper measures be adopted for the establishment of such a Chamber.*[3]

La première liste de membres publiée dans l'annuaire de 1896 comportait 78 membres[4] dont 12 français[5] et 17 membres honoraires (ambassadeur et consul général américains, présidents de Chambres de Commerce américaines). Outre les négociants, les membres étaient des entreprises industrielles (National Cash Register Co, Goodyear, International Shoe Machinery Co, Westinghouse Brake Co. General Electric Co., Singer Manufacturing and Co., Remington Typewriter, Cleveland Bicycle Co.), des établissements financiers (Seligman, Morgan-Harjes, qui fut dès

[1] L'AmCham a publié deux ouvrages, l'un à l'occasion de son 75ème anniversaire (WHITCOMB Philip W., *Seventy-Five Years in the Franco-American Economy. A Short History of the First American Chamber of Commerce Abroad, Established in Paris in 1894*, Paris, 1970, pas d'ed., 270 p.) et l'autre pour son centenaire (HIGBEE Arthur, *The American Chamber of Commerce in France Centennial*, AmCham éditeur, Paris, 1994, 112 p.). A. Higbee en a donné une version très résumée dans BONIN 2009 (pp. 411-433).

[2] Le Conseil d'Administration élu à la première Assemblée Générale Annuelle le 28 janvier 1895 comportait les membres suivants : Dr. S. Tyng (de Mutual Reserve Association), président, H. Peartree (de Coudert Frs), J. Grunwalt (fourreur), G. Ostheimer (négociant), S. Morss (Consul Général américain), J. Rust (agent représentant probablement Underwood), C. Glaenzer (négociant), G. Saint-Amant (négociant), P. L. Van Hemert (banquier), J. Kimbel (de Mitchell & Kimbel, transitaire), J. Shoninger (de Shoninger Bros., négociant). Voir un extrait en Annexe E2.

[3] Comité préparatoire à l'Assemblée Constitutive, le 26 juin 1894.

[4] Voir liste en Annexe E5.

[5] Les plus anciennes entreprises françaises membres de l'AmCham sont le Comptoir National d'Escompte et le Crédit Lyonnais (1897), Révillon (1898) et la Compagnie Générale Transtlantique (1899). Les tous premiers adhérents français étaient des personnes physiques.

l'origine la banque de l'AmCham, NY Life Insurance Co, Lazard Frères), des avocats (Coudert Frères), des grands magasins (Marshall Field & Co, Macy's and Co.), des entreprises de transport (American and Red Star Lines) et de presse (*Kansas City Star*, *New York Herald Tribune*). Réunissant par définition des entreprises américaines désireuses d'importer ou de fabriquer en France leurs produits et des entreprises françaises qui recherchaient des partenariats avec elles ou qui voulaient exporter aux Etats-Unis, elle maintenait cependant dans ses statuts[1] la très nette prééminence des membres américains, qui seuls pouvaient appartenir au « Board of Directors » (Conseil d'Administration)[2]. L'AmCham était donc un organisme fondamentalement américain, acceptant des membres français avec un statut inférieur. Elle était en revanche soucieuse de créer de bonnes relations avec les institutions françaises et notamment la Chambre de Commerce de Paris à qui elle rend compte de son premier rapport annuel dans une lettre très déférente du 10 mai 1895 et elle confirme que « … elle se proposera, comme but principal, de faciliter et d'étendre constamment les échanges de toute nature entre les deux Républiques Sœurs »[3].

Le Conseil d'Administration constitua très rapidement[4] un *Permanent Fund*, destiné à doter l'AmCham de fond propres suffisants et dont les premiers administrateurs (Trustees) et souscripteurs[5] (Patrons) versaient au minimum 1.000 Francs (près de 4.000 Euros 2007). Les souscripteurs au Fond ont évolué progressivement, les

[1] A sa création, l'AmCham n'avait pas prévu de réserver les postes au Conseil d'Administration à des citoyens américains et les premiers débats sur ce sujet n'avaient pas conclu (Assemblées Générales du 14 avril 1896 et du 9 septembre 1896). Des dispositions restrictives n'ont été introduites dans les statuts qu'en 1906 : avant cette date, elles étaient implicites.

[2] Dans la suite, c'est toujours la formule « Conseil d'Administration » qui sera utilisée pour « Board of Directors ». Le nombre d'assemblées générales de l'AmCham est très élevé : jusqu'en 1925 environ, la coutume était de convier l'ensemble des membres à une assemblée générale (« Meeting of Members ») avant chaque conseil d'administration (« Board Meeting »), c'est-à-dire en principe chaque mois, et d'y évoquer tous les sujets dont les plus importants seraient repris dans le conseil qui suivrait immédiatement. L'une de ces assemblées générales était l'assemblée annuelle statutaire, qui se tenait en général en janvier ou février.

[3] Qui figure en Annexe E4 (Source : Archives Départementales de Paris (cote 2ETP 1/5/20 1)).

[4] Conseil d'Administration du 26 février 1896.

[5] La première liste (1897) comprend T. Jefferson Coolidge, ancien ambassadeur en France, Levi P. Morton, ancien vice-président des Etats-Unis, Jordan, Marsh & Co, H.M. De Young, P. M. Grunwaldt, John H. Harjes et William Seligman ; s'y ajoutèrent ensuite les fondateurs (comme W. E. Ingersoll, Dr. Stephen Tyng et Francis Kimbel), tous les anciens présidents et, progressivement, les entreprises (en 1928 : The Farmer's Loan and Trust, American Express, Boston Blacking, Equitable Trust, Cartier, International Harvester, …) et plus tard les banques et les grandes multinationales (en 1968 : Chase Manhattan Bank, The Bankers Trust, Du Pont de Nemours, First National Bank, Merrill Lynch, Price-Waterhouse, Remington Rand et Studebaker-Packard par exemple).

hommes riches, presque seuls souscripteurs des premiers temps, étant progressivement remplacés par des entreprises.

La Chambre de Commerce Américaine en France (AmCham) est historiquement la première Chambre de Commerce américaine à l'étranger. Après les relations traditionnelles entre les Etats-Unis et la Grande-Bretagne (ou le Canada), sa création montre que, à la fin du 19ème siècle, la France était le premier pays (avant l'Allemagne) vers lequel les entreprises américaines pouvaient tenter de mettre en œuvre leur stratégie (naissante) d'exportation en Europe continentale. La France était d'ailleurs considérée comme la principale puissance économique continentale par les Américains qui ne semblent pas avoir encore pris toute la mesure de la puissance industrielle de leur propre pays et même de l'Allemagne. Même en 1926, l'AmCham écrit encore dans son Annuaire, en rappelant son historique :

> *L'AmCham a été fondée en 1894. Sa création était la première tentative pour protéger le commerce américain à l'étranger ; cet événement était donc particulièrement significatif et il constitue une étape importante de l'histoire des affaires dans notre pays. Il y avait deux raisons pour que ce premier* [en italiques] *effort de soutien au commerce américain soit réalisé à Paris plutôt qu'ailleurs : Paris est le centre des affaires en Europe continentale et la France est le pays où les chambres de commerce se sont développées.*[1]

Ses objectifs étaient clairement formulés : protéger ses membres contre les incertitudes et les dangers du contexte étranger dans lequel ils étaient plongés et, en premier lieu, contre les guerres douanières entre les gouvernements français et américain.

L'AmCham est le *lobby* de défense des entreprises mais, notamment en matière fiscale, elle étendra son rôle à la défense des citoyens américains à l'étranger ; par exemple, dès sa création elle exprimera son opposition au projet (français) de loi de 1896 sur l'héritage qui lésait les étrangers ou les négociations permanentes qu'elle mènera pendant plus d'un siècle contre la double imposition. D'où la coloration nationaliste, et même chauvine de certaines déclarations ou des discours, particulièrement avant la Première Guerre Mondiale : la guerre hispano-américaine en fournit quelques exemples.

[1] AmCham, Directory 1926, (p.7). (la naissance des chambres de commerce et la structuration progressive de leurs principes d'action sont retracées dans : LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p.).

Dans les premières années de l'AmCham, les discours de ses présidents et des ambassadeurs américains donnèrent lieu en effet à d'étonnantes déclarations de fierté nationaliste. C'est ainsi que, dans son discours à l'assemblée générale de 1899, W. Seligman, l'un des frères fondateurs[1] de la banque éponyme et dirigeant de Seligman Frères et Cie installée à Paris depuis 1864, exaltait les succès militaires américains à Cuba, à Porto Rico et aux Philippines et déclarait :

> *... our short and decisive war with Spain has resulted in the acquisition by our country of vast regions* […] *while the people of Cuba and Porto-Rico will cause us little, if any, trouble ....*[2]

Après la guerre de 1914-1918, les discours devinrent cependant plus modérés dans le ton. Néanmoins, en dehors de ces manifestations de nationalisme, l'AmCham chercha à incarner un groupe d'hommes représentant une nation puissante et dont les intérêts doivent être pris en considération par la France. Ils s'efforcèrent d'en convaincre les décideurs français par un actif lobbying et les décideurs américains par l'envoi fréquent de motions, directement ou par l'intermédiaire de l'Ambassade.

Ces efforts de lobbying sont rendus particulièrement difficiles par la persistance d'une constante méfiance envers la France et les Français dans l'opinion publique américaine[3].

Le mot "lobbying" ne correspond pas exactement à la réalité des méthodes et des organisations mises en oeuvre auprès du Congrès américain[4] ou désormais auprès de la Commission Européenne et du Parlement Européen où les groupes de lobbying sont declarés en cette qualité et fournissent couramment des projets de textes ou de décisions susceptibles d'être adoptés tels quels.

L'AmCham a exercé depuis son origine une activité de ce type auprès du Ministère du Commerce à propos des droits de douane[5] et auprès du Ministère des Finances à

---

[1] KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974) pp.382-413, (p.383).

[2] AmCham, Assemblée Générale du 14 janvier 1899.

[3] Retracée notamment dans : SERFATY Simon, *La France vue par les Etats-Unis : réflexions sur la Francophobie à Washington*, IFRI, Paris, 2002, 116 p.

[4] KASPI André, DURPAIRE François, HARTER Hélène & LHERM Adrien, *La civilisation américaine*, Presses Universitaires de France, Paris, 2004, 621 p. (pp.527 et sq.)

[5] Par exemple dans la longue crise franco-américaine de 1909-1910 à propos de l'exigence américaine d'un nouveau tarif douanier français (cf. Chapitre 2-1).

propos des règles fiscales applicables aux entreprises et citoyens américains[1]. Pour les autres questions, elle exerce un "lobbying indirect" en fournissant des arguments et des dossiers à l'Ambassade et à ses membres français pour leur propre lobbying.

C'est donc par simplification que nous qualifierons de "lobbying" toutes ces actions collectives, directes ou indirectes.

Club d'hommes d'affaires, l'AmCham est un lobby mais c'est aussi un « conservatoire de l'américanité »[2]. En effet, à la différence de la plupart des autres nationalités, les Américains en France sont des « expatriés » et non des « immigrants » : pour la plupart, le séjour en France n'est que temporaire et pour tous, l'attachement aux valeurs américaines est plus grand que la volonté d'intégration. L'AmCham cultive donc les valeurs américaines, en particulier la convivialité (d'où l'importance des grands banquets à l'occasion de la fête du 4 juillet ou de l'anniversaire de Franklin en janvier). Le banquet du 4 juillet sera supprimé en 1930 seulement : cette suppression sera très critiquée et cet abandon de la tradition illustre bien que la période où l'AmCham était un élément de la vie mondaine de la Haute Société était révolue après la Guerre Mondiale prolongée par la prospérité des années 1920.

Pour N. Fouché[3], l'AmCham est une association ethnique au sens des études « ethniques » américaines illustrées notamment par Lubomyr R. Wynar (1975). Ces associations présentent cinq caractéristiques : elles sont formées d'individus qui s'identifient concrètement au groupe et se regroupent, elles comblent les besoins non satisfaits et réduisent le sentiment d'exclusion, elles contribuent à l'ordre social en jouant le rôle d'intermédiaire avec les autorités, elles augmentent la conscience de groupe et sa capacité mémorielle et enfin, elles facilitent ou non l'intégration (selon les époques et, dans le cas américain, elle ne pousse pas à l'assimilation). A ce titre

> *… l'AmCham est une organisation ethnique à double hélice : rôle économique et mission sociale ne sont qu'une seule et même fonction. La protection et la défense de la colonie américaine à Paris à cette époque passe par le développement du commerce franco-américain et réciproquement. C'est une*

[1] Une des actions les plus significatives à ce titre pourrait être la contribution de l'AmCham à la révision en 1948 du Franco-American Tax Agreement de 1936, où des avocats membres de l'AmCham (comme Gething C. Miller) avaient littéralement tenu la plume (Conseil d'Administration du 31 août 1948).

[2] FOUCHE Nicole, « L'American Chamber of Commerce of Paris (1894-1919) est elle aussi une institution ethnique ? », *Bulletin du CENA-EHESS N°5*, février 1999, (pp.51-78).

[3] FOUCHE 1999, (p.78).

> *organisation ethnique, non assimilationniste, spécialisée dans le libre-échange qui s'affirme donc clairement comme une institution qui consolide et protège le caractère national et l'identité culturelle des populations et des produits qu'elle représente.*[1]

Son caractère « ethnique » est d'ailleurs confirmé par l'annuaire publié par l'AmCham entre 1925 et 1939-1940 et qui comportait non seulement la liste des entreprises américaines mais aussi la liste « de tous les résidents[2] américains en France », ce qui illustre bien la dualité du champ couvert par l'AmCham. Cette liste, manifestement partielle correspond sans nul doute seulement aux résidents appartenant à la « bonne société » de l'époque. N. Fouché[3] évalue à 5.000 à 6.000 seulement (ce qui paraît faible) le nombre total de familles américaines en France vers 1925. Il est également confirmé par la proximité entre l'AmCham et l'ensemble des organisations américaines en France, dont la liste[4] figure systématiquement dans les annuaires de l'AmCham. Dans les années 1920, l'AmCham publiait aussi « The American Social List »[5], sorte d'annuaire des membres de la *bonne société*, qui étaient semble-t-il fort appréciés et qui concrétisaient l'ancrage de l'AmCham et de ses membres dans la haute société de l'époque. L'analyse détaillée des organisations américaines en France n'est pas indispensable à notre recherche, mais elle pourrait constituer en elle-même un sujet de recherche très intéressant[6] et qui ne semble pas avoir fait l'objet d'études spécifiques.

Les hommes politiques français de premier plan participaient aux deux grands évènements de l'AmCham, le dîner qui célèbre la mémoire de Benjamin Franklin (en janvier) et le dîner de la fête nationale du 4 juillet. On peut noter que pendant la Première Guerre Mondiale, le Président du Conseil lui-même était toujours présent et

---

[1] FOUCHE 1999, *op.cit.*

[2] Selon les années, elle comporte entre 1.000 et 2.000 noms, par exemple environ 1.930 résidents en 1938 (et 2.900 entreprises américaines ou leurs correspondants en France). Pour les résidents, la liste précise même (en italique) les cas où l'épouse seule est américaine !

[3] FOUCHE Nicole, « Les Américains en France (18ème-21ème siècle) », Dossier disponible sur le site de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration (CNHI-Paris), http://www.histoire-immigration.fr/print/book/export/html/9842 (consulté en mai 2012).

[4] Elles sont examinées plus en détail plus loin. A titre d'illustration, la liste comporte 86 organisations dans l'annuaire de 1938.

[5] Conservés à l'AmCham jusque vers 2001-2002, ces répertoires auraient été remis par S.Pierce, Managing Director, à l'American Library of Paris qui, en 2010, en avait malheureusement perdu la trace (Source : entretiens avec S. Pierce le 22 avril 2010). C'est l'un d'eux, retrouvé aux archives de la CCI de Paris, que l'on évoque au Chapitre 2-2.

[6] Malgré la qualité généralement très médiocre (sauf à la FAF) de leurs archives lorsqu'elles ont pu être examinées dans le cadre de la présente recherche (AAWE, ACP, AARO).

à plusieurs reprises le Président de la République en personne, P. Doumer ou A. Lebrun, assista au banquet annuel. L'AmCham conserva pendant plus de trente ans la tradition d'un grand banquet annuel à l'occasion de la fête nationale du 4 juillet. Le premier, en 1895, eut lieu au Grand Hôtel, rue Scribe et il fixa un rituel presque immuable pour les suivants. La soirée était très élégante. En général, la musique était fournie par un orchestre militaire français et un détachement militaire rendait les honneurs. Les discours et les toasts semblent régis par des règles implacables : la succession des discours et leurs contenus étaient presque identiques d'une année à l'autre. Le premier banquet fut un très grand succès, avec la présence de plus de trois cents Américains dont l'Ambassadeur Eustis et deux ministres français : Gabriel Hanotaux (Affaires Etrangères) et André Lebon (Commerce).

On peut aussi évoquer, à titre d'illustration, le banquet du 4 juillet 1910[1], célébré à l'hôtel Palais d'Orsay, avec des troupes d'honneur fournies par le gouverneur militaire de Paris et l'orchestre de la Garde Républicaine. Les Etats-Unis étaient représentés par le chargé d'affaires américain, le colonel A. Bailly-Blanchard (l'ambassadeur venait de partir) et le gouvernement français par le secrétaire d'Etat à la marine Chéron. Parmi les invités, on trouvait notamment le consul général Mason, André Tardieu (qui sera trois fois Président du Conseil) et bien d'autres. Les discours se succédèrent dans un ordre rigoureux. Celui du président de la Chambre fut interrompu deux fois : une fois pour entendre le *Star Spangled Banner* et une fois pour *la Marseillaise*. Puis le Consul Général fit le point sur les échanges franco-américains et nota que les nouveaux tarifs douaniers américains de 1909, contre lesquels les Français avaient protesté si vivement, ne gênaient nullement les échanges… Puis, le discours du chargé d'affaires américain exalta l'éternelle amitié franco-américaine. Dans sa réponse, le Ministre français évoqua la déclaration des Droits de l'Homme, dit un mot réservé mais courtois sur les tarifs douaniers américains et termina par les espoirs de paix et prospérité que permettent les échanges commerciaux en concluant : « ….permettez-moi de constater que ces espérances sont représentées de la manière la plus gracieuse, la plus charmante, par de jolies femmes. Mesdames, je dépose respectueusement à vos pieds les hommages du gouvernement de la République ».

[1] Dont le compte rendu détaillé est fait dans l'Assemblée Générale de janvier 1911 (Source : AmCham, Yearbook 1911).

Rituellement, le discours suivant devait être léger et devait soulever les rires de l'assistance. Cette fois-ci, c'est le général Stewart l. Woodford, ancien ambassadeur en Espagne, qui évoqua la grande pauvreté des ambassadeurs américains, qui doivent payer de leur poche leurs frais de représentation. Il précisa :

> *We pay our Ambassador at* [sic] *Paris $17,500 a year and it must cost him at least $25,000 to get the magnificent residence in which we were entertained this afternoon* […] *some of our people think it democratic to send Ambassadors with our salary sufficient to pay for their daily bread.*[1]

Le Chargé d'Affaires américain applaudit vigoureusement ! Le discours suivant, généralement prononcé par un intellectuel, fut prononcé par André Tardieu : très politique, il déclara à propos de la doctrine Monroe « …s'il est au monde un pays qui jamais n'ait menacé ni inquiété les intérêts légitimes que résume cette doctrine, c'est assurément la France ». Cette phrase est importante, alors que, après plus de douze ans, les Français étaient encore choqués par la Guerre avec l'Espagne. Enfin, James B. Reynolds, du Tariff Board plaisanta sur les interventions innombrables de l'AmCham auprès de l'administration américaine et du Congrès et les améliorations obtenues. Il fit de nombreuses plaisanteries sur le thème : « ne vous réjouissez pas trop, vous serez déçus car on est toujours déçu par des mesures fiscales »[2]. La fête se termina ainsi dans la bonne humeur, après un repas dont on peut penser que, comme tous les banquets de la Belle Epoque, il ne devait pas satisfaire aux principes actuels de diététique. Le dernier banquet eut lieu en 1935 et son abandon[3] fut vivement regretté : c'était en quelque sorte la fin d'une certaine forme de connivence des classes dirigeantes des deux pays, vivace à la Belle Epoque et qui n'avait pas survécu à la prospérité de l'après-guerre et aux premiers signes de la grande crise économique.

Cependant, il ne faut pas penser que tous les Américains qui séjournaient à Paris avant la Première Guerre Mondiale étaient riches et l'Hôpital Américain (The American Hospital of Paris-AHP) a précisément été fondé pour venir en aide à ceux, nombreux, dont les ressources étaient trop faibles pour qu'ils puissent se soigner. Mais il y avait

[1] *Idem*.
[2] Il conclut son propos par la plaisanterie suivante : « ça me rappelle l'histoire d'un auteur dramatique qui assistait à l'une de ses pièces ; au 3ème acte la dame derrière lui tend un mèche de cheveux et lui dit : 'ce sont les vôtres, j'ai tellement aimé le premier acte que j'ai voulu garder un souvenir de vous mais je n'ai pas aimé le deuxième acte alors je vous les rends'».
[3] Décision temporaire (Assemblée Générale du 19 juin 1930) puis définitive en 1936.

une tradition ancienne[1] de voyage en Europe pour de nombreux touristes américains, souvent jeunes et fortunés (le *Grand Tour*) et il y avait une classe riche pour qui la présence à Paris, en voyage ou en séjours parfois longs, était le signe d'un mode de vie de type aristocratique. La haute société française regardait néanmoins la communauté américaine et surtout le personnel de l'ambassade avec une certaine condescendance, qui froissait les diplomates américains comme l'ambassadeur Myron T. Herrick[2] :

> *Pre-war French High Society, which still turned on the old pre-revolutionary nobility, tended to look down on « mere » government officials, including foreigners, considering them of a lower social rank. During his first posting as ambassador, Herrick found this offensive and was disappointed to discover that Paris was not like Washington, where the social distinction between government and « society » was less pronounced.*[3]

Parmi les dirigeants d'entreprises américaines en France, les exemples abondent d'intégration dans l'aristocratie et la classe dirigeante, comme le montre l'annuaire de 1921 examiné *infra*[4].

Au delà du cas bien connu d'Anna Gould, la fille du millionnaire Jay Gould, épousant le Comte Boniface de Castellane en 1895, on peut citer de nombreux exemple de mariages franco-américains (William N. Taylor[5], représentant Du Pont de Nemours, époux de Gertrude de Brie) ou de liaisons « officielles » (Walter V. R. Berry[6], avocat, compagnon d'Edith Wharton[7] ou William N. Cromwell, co-fondateur de la firme Sullivan & Cromwell, ami d'une princesse roumaine vivant à Paris).

L'AmCham est le premier jalon d'une stratégie américaine de développement international. A propos de son séjour à Paris (1907-1909), l'Ambassadeur Henry White a reconnu toute l'aide que l'AmCham apportait à la défense des intérêts américains :

---

[1] Voir : BERTIER de SAUVIGNY Guillaume de, *La France et les Français vus par les voyageurs américains 1814-1848*, Paris, Flammarion, 1982, 428 p. et McCULLOUGH David, *The Greater Journey. Americans in Paris*, Simon & Schuster, New York, 2011, 560 p.

[2] Ambassadeur de 1912 à 1914 et de 1921 à 1929. On trouvera en Annexe D2-4 la liste des ambassadeurs américains en France.

[3] STAPLETON Craig, *Where Liberty Dwells, there is my Country. The Story of 20th Century American Ambassadors to Paris*, Hamilton, Lanham MD, 2010, 171 p., (p.33).

[4] Chapitre 2-2 i.

[5] Président de l'AmCham 1928-1931.

[6] Président de l'AmCham 1917-1922.

[7] LEWIS R.W.B., *Edith Wharton. A biography*, Fromm, New York, 1985, 592 p.

> *I also recollect that I was the first Ambassador from this country to France to realize the great assistance which the American Chamber of Commerce could render in the way of advice on technical matters to the Embassy and I constantly called upon its President and other officials for such counsel and assistance, which they were always ready to place at my disposal.* [1]

Cette remarque est intéressante car elle est relative à une période, antérieure à la présidence de Taft, où les gouvernements américains se souciaient encore assez peu du développement des exportations.

Le principal objectif de l'AmCham était naturellement d'augmenter les échanges commerciaux franco-américains. Les services de l'AmCham étaient bien sûr destinés à ses membres américains mais pas exclusivement. La présence de membres français de plus en plus nombreux n'a toutefois pas modifié la nature des ambitions de l'AmCham, qui ont été très clairement formulées[2] à plusieurs reprises : l'objectif principal était de favoriser les affaires des entreprises américaines en France et pour cela, compte tenu selon la période, de la crainte de représailles ou, comme par exemple beaucoup plus tard dans les années 1950, de la pénurie de dollars, mais pour y parvenir il fallait aussi aider les entreprises françaises à exporter. Aider les exportateurs français ne constitue donc pas une contradiction mais, au contraire, est indispensable pour aider les exportateurs américains. Dès l'origine, l'AmCham a donc rassemblé de nombreux représentants d'entreprises françaises autour de ses membres américains et les actions de l'AmCham pour défendre les intérêts de ses membres français ont été considérées comme un des éléments importants de sa défense des intérêts de ses membres américains.

Il y a naturellement de nombreuses autres Chambres de Commerce étrangères en France et la Chambre de Commerce américaine à Paris n'était pas la première mais elle était l'une des premières. Une réunion du 12 décembre 1896 réunissait les chambres britannique (créée en 1873[3]), austro-hongroise (1888), belge (1890), italienne, d'Amérique Latine et Américaine (représentée par H. Cachard[4]) pour créer

[1] Henry WHITE, *Dictionnary of American Biography*, American Council of Learned Societies 1928-1936, cité dans : STAPLETON 2010, (p.16).
[2] Notamment dans le Yearbook 1958 (pp.251-255).
[3] Assemblée constitutive le 5 mai 1873, rue Taitbout (dans la rue où l'AmCham devait s'installer quelques années plus tard).
[4] Qui sera Président de l'AmCham (1903-1904).

une commission sur l'arbitrage international[1] dont l'aboutissement sera la Chambre Commerce Internationale vingt-cinq ans plus tard. Un très grand nombre se sont créées jusqu'à la Première Guerre Mondiale, pour la plupart des pays d'Europe et certaines l'ont été sans le soutien de leur gouvernement et parfois à l'initiative d'hommes d'affaires douteux[2] : l'AmCham devait donc faire la preuve non seulement de son efficacité mais aussi de son honorabilité. Pour les plus importantes chambres étrangères, la tradition du banquet annuel permettait de recevoir des membres du Gouvernement qui prononçaient un discours avec un message politique aux milieux d'affaires étranger pour regretter la faiblesse des échanges[3] ou au contraire se féliciter de leur progression[4].

En 1903, l'AmCham, avec 247 adhérents, était l'une des plus importantes[5].

Parmi les autres chambres de commerce étrangères, la Chambre de Commerce Franco-Britannique (FBCCI)[6] est plus ancienne que l'AmCham puisqu'elle a été fondée en 1873, première chambre de commerce étrangère en France. Comme le rappelle l'ouvrage rédigé pour son cent vingtième anniversaire, la Grande-Bretagne était avant 1914 le premier investisseur à l'étranger.

Première destination européenne des investissements américains depuis l'origine, la Grande-Bretagne a constitué pour les entreprises américaines un milieu d'acclimatation à l'activité à l'étranger[7]. Il n'est donc pas surprenant qu'une chambre de commerce britannique ait été créée si tôt à Paris. Son premier président Thomas Pilter[8] était un négociant en machines agricoles. Fondée (comme les autres) avec un

[1] Archives Nationales F12 7607.
[2] C'est le cas de la Chambre de Commerce du Canada à Paris créée en 1903 contre l'avis des milieux français au Canada et utilisée par son président, Eugène Carbonneau, pour faciliter ses entreprises aventureuses (Source : Archives Nationales F12 7607).
[3] Comme avec l'Italie par le ministre A. Millerand le 8 juin 1901.
[4] Comme avec la Russie par les ministres S. Pichon et J. Dupuy le 30 janvier 1911 (Source : Archives Nationales F12 7608).
[5] La chambre belge en comptait 265, la britannique 237, l'italienne 179 (en France), l'espagnole 120, l'austro-hongroise 113, la russe 100, la chambre d'Amérique Latine 80 et la canadienne 37. (Source : Archives Nationales F12 7608).
[6] GMELINE Patrick de, *Franco-British Chamber of Commerce and Industry : 125 années de relations Transmanche entrent dans le 21ème siècle*, Paris, Poly Print Ed., 1999, 190 p.
[7] JONES 1993, (p.8).
[8] Que l'on trouve d'ailleurs, avec d'autres membres de la Chambre britannique, parmi les premiers adhérents de l'AmCham (cf Annexe E5) et leurs déclarations à la première Assemblée Générale expriment leur volonté de conjuguer les efforts des « English speaking commercial and financial men in Paris ».

objectif de libre-échangisme (« le grand objectif de cette chambre est de poursuivre l'abolition des barrières que les tarifs douaniers créent entre les différentes nations et pays du monde »), elle a consacré, comme l'AmCham, l'essentiel de ses efforts à d'interminables négociations sur les droits de douane.

Elle a mis en place des activités très proches de celles de l'AmCham (conférences, dîners, etc), mais semble-t-il, un peu moins nombreuses et avec un souci de prestige mondain moindre auxquelles en revanche s'est ajoutée une activité très importante, la délivrance d'un diplôme d'anglais commercial, très apprécié depuis 1901 (l'AmCham n'a mis en place des cours d'anglais, à une échelle beaucoup plus modeste que dans les années 1960 et sans délivrance d'un diplôme reconnu). Réservée aux citoyens britanniques à sa création, elle a suivi une évolution parallèle à celle de la Chambre Américaine quant au rôle des membres français, admis comme membres associés en 1933 (l'AmCham les admettait dès sa création), puis éligibles au Conseil d'Administration en 1966 (à l'AmCham en 1963).

Commes les autres chambres de commerce étrangères, elle a toujours occupé des locaux fonctionnels, efficaces mais sans prestige, contrairement à l'AmCham, seule Chambre de ce type qui ait assez rapidement choisi de disposer de locaux de réception prestigieux pour organiser des évènements à caractère mondain : cette différence est l'une des illustrations du caractère particulier de l'AmCham et de sa stratégie.

En revanche, l'AmCham est bien plus ancienne que son homologue allemande[1] qui n'a été créée qu'en février 1930 et n'a pu que gérer des relations politiques de plus en plus tendues jusqu'à la guerre. Recréée en 1955, elle a été immédiatement focalisée sur les questions d'harmonisation juridique et fiscale associées à la mise en œuvre du marché commun. En dépit d'une plus grande intégration économique entre la France et l'Allemagne qu'entre la France et les Etats-Unis, le poids des entreprises allemandes (en effectifs, en investissements) est sensiblement plus faible que le poids des entreprises américaines et il l'a toujours été.

La stratégie initiale de l'AmCham impliquait la recherche de manifestations de prestige. Beaucoup plus éloignées de leur siège social, géographiquement et

[1] Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie, *50 ans – 50 Jahre 1955-2005,* Paris, 2005, 100 p.

culturellement, que leurs homologues britanniques, les entreprises américaines avaient besoin d'une structure commune qui puisse constituer un support crédible à leur action : il était donc logique qu'elles choisissent dès l'origine d'exercer leurs actions collectives à partir de locaux valorisant leur image (les adresses successives de l'AmCham Rue Scribe, Rue Taitbout, Avenue George V, Boulevard Haussmann et enfin rue de Miromesnil se situent toutes dans les quartiers les plus prestigieux de Paris, autour de l'Opéra) et par des manifestations qui associeraient la classe dirigeante et les responsables politiques français au niveau le plus élevé. Les évènements mondains et particulièrement les banquets sont donc la manifestation d'une stratégie de prestige et de puissance.

Les hommes (Dr. Tyng, William S. Dalliba et Walter V. R. Berry) et l'intégration à la Haute Société.

L'AmCham des premières années peut être illustrée par trois de ses premiers présidents : le Dr. Stephen H. Tyng, William S. Dalliba et le juge Walter V. R. Berry.

A sa création le 28 juin 1894 au Grand Hôtel, rue Scribe, la Chambre de Commerce américaine porta à sa présidence une personnalité hors du commun, le Dr. Stephen Higginson Tyng[1], directeur général pour l'Europe de Mutual Reserve Fund Life Association. Il appartenait au petit groupe d'hommes d'affaires qui voulaient renforcer la présence américaine à Paris mais, ce qui est plus inattendu, il était aussi un ancien pasteur. Né à Philadelphie en 1839, fils et petit fils de pasteurs éminents, il fut ordonné en 1863 et nommé à la tête de l'église épiscopalienne de Holy Trinity, à New York. Sous sa direction, elle connut un grand développement, grâce notamment à son talent de prédicateur, et fut agrandie et reconstruite au coin de Madison Ave. et de 42nd St.

[1] Voir fiche biographique en Annexe D1-2.

Document 1-2 - Dr. Stephen H. TYNG (1839-1898), co-fondateur et premier président de l'AmCham



(Source : *Foreign Trade*[2])

Le Dr. Tyng est l'auteur de nombreux ouvrages qui ont connu un grand succès, comme par exemple *The Office and Duty of a Christian Pastor*, et bien d'autres encore. C'est cette célébrité qui lui valut d'être l'enjeu d'un procès ecclésiastique qui défraya la chronique à New York en 1867[1]. Esprit très indépendant et libéral, il avait prêché dans une église Méthodiste de New-Jersey, ce qui était une infraction aux règles de l'Eglise Episcopalienne. Dans un grand scandale médiatique, il fut déclaré coupable et publiquement blâmé. Il poursuivit néanmoins son ministère avec un égal succès jusqu'à sa démission inopinée en 1881, qui fit sensation dans le monde religieux de New York. On annonça officiellement qu'il abandonnait le ministère pour « santé fragile et troubles nerveux » mais ces raisons ne semblent pas très convaincantes puisque peu après il s'installait à Paris comme agent de la Mutual Reserve Fund Life Association, dont il devint le directeur général en 1887. En mai 1881, interrogé par le New York Times qui lui demandait s'il accepterait la proposition de représenter une compagnie d'assurance en Europe, alors que sa santé l'avait contraint à abandonner son ministère, il avait répondu qu'elle lui apporterait « … the changes innumerable [sic] which are

[1] http://anglicanhistory.org/usa/acu/tyng1.html (vu en mai 2011)
[2] *Foreign Trade*, Vol.7 N°2 Feb.1932, (p.15).

essential to the securement of [my] restoration to health ». En réalité, il avait préparé soigneusement sa nouvelle vie en publiant plusieurs articles sur l'assurance-vie, avant même de démissionner de son ministère, soulevant là encore une nouvelle polémique car certaines compagnies d'assurances l'accusèrent de ne pas en être l'auteur, d'autres de publier ces articles pour faire valoir certaines compagnies contre les autres. On voit que le Dr. Tyng ne cherchait pas à éviter la controverse et qu'il ne dédaignait pas la célébrité. Il devait peu après faire bénéficier la communauté économique américaine de Paris de ses qualités de dynamisme et de son talent de communication. Le Dr. Tyng consacra ses efforts à mettre en place et à assurer l'essor de la Chambre de Commerce américaine, dont le succès n'était pas assuré au départ, et ses efforts et ceux d'un très petit groupe d'hommes entreprenants permirent d'atteindre très rapidement ce premier objectif[1].

Son second objectif était de parvenir à la signature d'un Traité de Réciprocité entre la France et les Etats-Unis. Comme le Dr. Tyng le déclarait à l'assemblée générale de 1898[2], la conclusion d'un traité commercial était une priorité absolue pour que les adhérents puissent développer leur présence en France. Une pétition au président des Etats-Unis pour un accord de réciprocité avait d'ailleurs été envoyée par la Chambre au Président des Etats-Unis en septembre 1897. Mais, aux Etats-Unis, la signature d'un Traité de Commerce ne disposait d'aucun soutien au Congrès : l'AmCham en conclut qu'elle devait augmenter le nombre de ses adhérents pour être plus convaincante[3]. Tous ces efforts furent finalement couronnés de succès, mais très longtemps après la mort du Dr. Tyng en 1898, puisque c'est seulement en 1959 que ce traité fut signé.

Son successeur, Henri Peartree, de Coudert Frères, était lui aussi l'un des fondateurs de l'AmCham et c'est lui qui retracera sa vie lors de l'assemblée générale de 1899. Personnalité très originale et créative, le Dr. Stephen Higginson Tyng a mis en place l'AmCham et fixé son état d'esprit et ses principes d'actions, encore présents plus de

[1] L'Annexe E6 est une photo d'un des premiers Conseils d'Administration de l'AmCham : elle montre plusieurs personnages que l'on retrouvera dans la suite de ce Chapitre.

[2] « The conclusion of a commercial treaty consecrating the reciprocity of trade between France and the US is a « consummation devoutly to be wished » and to which your Chamber will devote all its influence. The opening of new outlets for the manufactured products of the US in the markets of Europe is more and more to devolve upon our membership ».

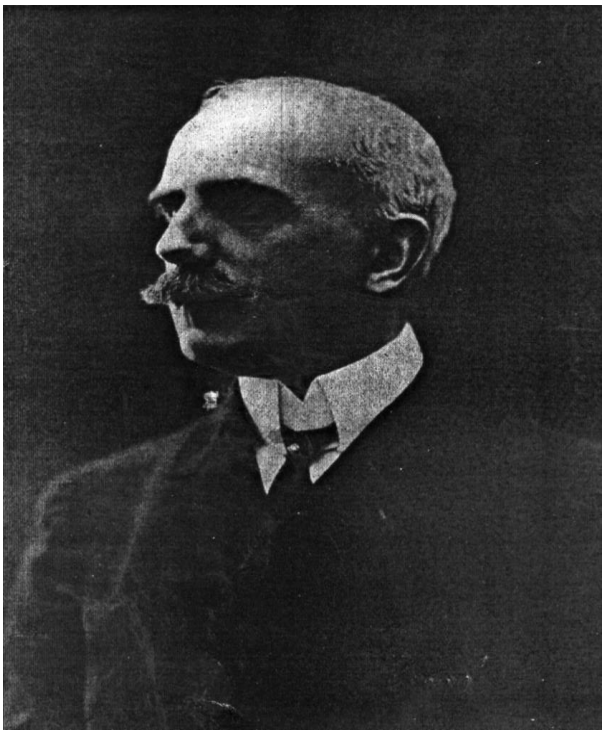
[3] AmCham, Assemblée Générale du 9 mai 1900.

cent ans après : action discrète au plus haut niveau des Etats et des gouvernements, facilitée par de nombreuses actions à caractère « mondain ».

American Express, qui adhéra à l'AmCham dès 1897, est l'un des principaux membres de l'AmCham depuis cette date. Son directeur était alors William Swift Dalliba[1] qui allait devenir très actif à l'AmCham, dont il fut président (1905-1906).

Il constitue un exemple assez représentatif des responsables des rares entreprises américaines à cet époque, très intégrés à la société parisienne. Il avait travaillé comme ingénieur des mines dans l'Idaho puis à l'American Express où il était entré en 1869. Responsable d'American Express pendant l'Exposition de Chicago en 1893, il y fit ses preuves et fut nommé responsable des opérations européennes d'American Express de 1895 à 1917. Il fut une figure de premier plan de la communauté américaine car, outre la présidence de l'AmCham, il fut aussi président de l'American Club (1910-1913) et administrateur de l'American Hospital, deux des institutions emblématiques de la colonie américaine à Paris. Comme beaucoup de hauts responsables américains, il fut décoré de la Légion d'Honneur, distinction dont la communauté américaine tirait une grande fierté et qui était longuement commentée dans les journaux et revues américaines de l'époque.

Document 1- 3 – William Swift DALLIBA (1848-1921)



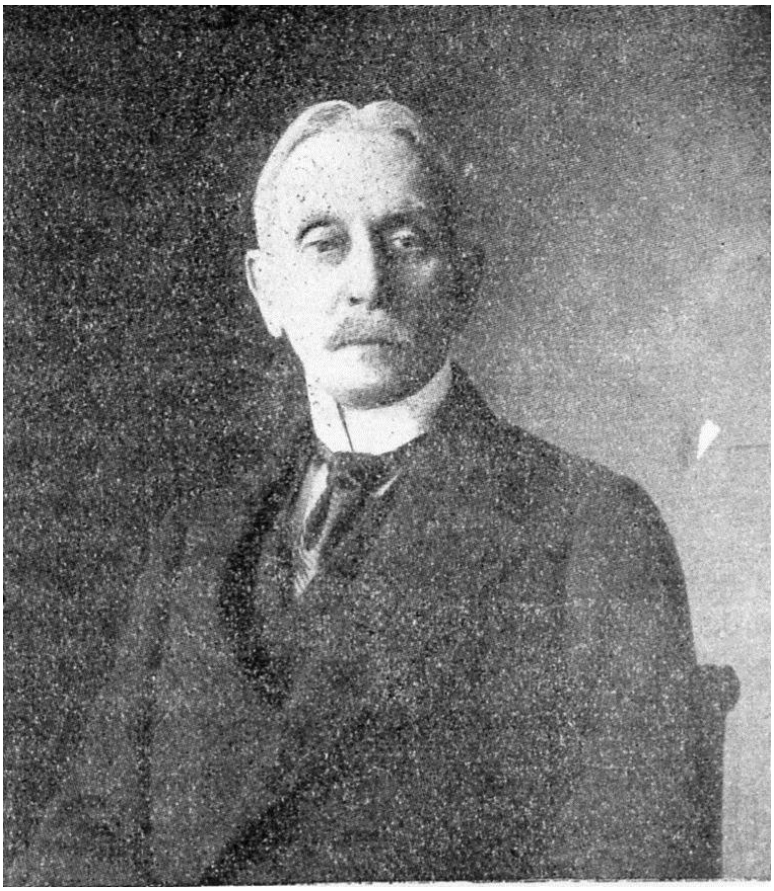
(Source : Archives American Club of Paris)

Pour illustrer la période de la Belle Epoque à la fin de la Guerre, ce n'est pas un dirigeant d'entreprise mais c'est plutôt la figure de Walter Van Rensselaer Berry[2], avocat, homme de lettres et personnalité mondaine, qui nous paraît le mieux

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

représenter la communauté américaine de l'époque. L'environnement français étant largement dominant, ce sont les Américains qui devaient s'y adapter et tenter de s'y intégrer. Le milieu des affaires américains en France ne comportait pas beaucoup de dirigeants d'entreprises mais essentiellement des avocats et des banquiers, qui s'assimilèrent au milieu de leurs homologues français.

Document 1-4 - Walter Van Rensselaer BERRY (1859-1927)



(Source : AmCham)

Walter V. R. Berry, avocat et juge américain est né et mort à Paris mais il fit ses études aux Etats Unis. Francophile totalement intégré à la haute société française et au milieu littéraire de la Belle-Epoque, il fut un ami de Henry James[1] et de Proust, avec qui il entretint une très longue correspondance. Il fut pendant près de quarante ans l'ami et le correspondant d'Edith Wharton[2], au cœur de la société littéraire américaine et française. Il était né en 1859 à Paris dans une famille de la bonne société new-

[1] « James found him very much a man of the world and a familiar cosmopolite figure - one of the characters he had invented. » (EDEL Leon, *Henry James. A life*, Harper Collins, Londres, 1985, 732 p. (p.599)).

[2] Edith Wharton (New York 1862-Saint Brice la Forêt 1937), romancière, née dans la haute société américaine, a vécu à Paris à partir de 1906. Elle a été notamment l'amie de Henry James et elle a été pendant plus de trente ans l'incarnation même de la littérature américaine en France.

yorkaise, alors en voyage en France. Il avait rencontré Edith Wharton[1] à Bar Harbor en 1883 alors qu'il était un jeune avocat bibliophile et épris de littérature. Bien qu'ils y aient songé, l'un et l'autre mais à des moments différents, ils entretinrent une relation d'amitié amoureuse pendant plus de quarante ans sans se marier[2]. Il mena une carrière d'avocat aux Etats-Unis puis à Paris, interrompue par un long séjour (1908-1911) au Caire comme Juge au Tribunal International. Après la guerre, il fut Président de l'Am-Cham (1917-1922). Avocat, il n'incarnait pas le milieu industriel américain mais l'environnement américain dont celui-ci avait besoin pour se faire reconnaître en France.

Peu après la signature du Traité de Versailles, le dîner de gala de l'AmCham en donne l'illustration. W. Berry y fit un grand discours, très violemment anti-allemand. Sa tonalité et les images qu'il utilise montrent à quel point il s'identifiait au milieu français dans lequel il vivait. Paradoxalement, c'est son discours qui était politique tandis que c'est dans celui de l'ambassadeur qu'étaient mentionnés (d'ailleurs très brièvement) les enjeux économiques et commerciaux de la paix.

W. Berry était considéré par l'ambassade américaine comme le représentant naturel de la communauté américaine :

> *The most respected Americans in Paris, Walter Berry and the Walter Gays*[3]*, about whom so much has been written, came often* [à l'ambassade][4].

et, par exemple, lorsque l'American Legion organisa de grandes cérémonies et manifestations d'anciens combattants à Paris en septembre 1927 :

> *The American Legion invaded Paris* […] *Walter Berry widely regarded as the First American Citizen in Paris had to submit to an endless series of banquets, cocktail parties and speech making affairs.*[5]

[1] LEWIS R.W.B., *Edith Wharton : a biography*, Random House, London, 1993, 592 p.
[2] WISER William, *The Great Good Place : American Expatriate Women in Paris*, WW.Norton, New York, 1991, 336 p. (pp.88-141).
[3] Peintre américain (1856-1937) qui vivait à Paris et était lui aussi un ami d'Edith Wharton.
[4] HERRICK Agnes Blackwell, *Paris Embassy Diary 1921-1922*, Hamilton Books, Lanham, 2008, 32 p. (p.16) ; A.Blakwell Herrick était la belle-fille de l'ambassadeur Myron T.Herrick et lors de son second séjour à Paris, alors qu'il était veuf, elle a joué le rôle de l'hôtesse à l'ambassade pendant plusieurs années.
[5] LEWIS 1993, (p.476).

Il mourut peu après, le 12 octobre 1927, léguant ses livres à Edith Wharton[1]. Janet Flanner évoque en 1927 l'enterrement de Walter Berry, « personnalité parisienne pour les Américains, américaine pour les Parisiens ». Ses obsèques furent « l'occasion d'une réunion du Faubourg digne de ce gentilhomme international qui lutta dans une optique patriotique, commerciale et publique, mais toujours mondaine »[2] et les cordons du poêle étaient tenus par les généraux Pershing, Weygand et Harts (attaché militaire), MM. L. Barthou et Beale et, pour l'AmCham, B. Conner, W. Gay et G. W. Lopp[3]. Membre très actif de la Haute Société française, il a contribué à lui faire prendre conscience de la nouvelle puissance américaine. L'AmCham, club mondain dans un environnement prestigieux, a donc joué pleinement le rôle d'une « institution ethnique ».

Si la personnalité même d'un président comme Walter Van Rensselaer Berry illustre l'étroite intégration entre l'AmCham et la société mondaine et artistique française de la Belle Epoque et de l'immédiat après-guerre, Walter Berry est parfaitement représentatif de la nature de la présence des entreprises américaines en France avant la Première Guerre Mondiale.

Il n'était pas un industriel, mais un avocat et il incarnait un groupe social d'expatriés dont l'objectif était de conserver intacte leur américanité, tout en s'intégrant comme une catégorie particulière de la classe dirigeante française. A ce titre, il n'hésitait pas à intervenir dans la vie mondaine et dans la vie politique, dans ses discours et dans ses articles, comme l'aurait fait n'importe quel grand bourgeois français mais comme ses successeurs se garderont bien de faire.

---

[1] En fait, il les légua à son neveu Harry Crosby (1898-1929, aussi neveu de John Pierpont Morgan, poète, riche dilettante et l'un des personnage, avec son épouse Caresse, de la société américaine des années 1920 à Paris) avec la faculté pour E. Wharton de prendre ceux qu'elle choisirait et elle en prit beaucoup plus escompté ! (MORTON Brian N., *Americans in Paris*, The Olivia & Hill Press, Ann Arbor, 1984, 313 p. (p.272)).

[2] FLANNER Janet, *Paris was Yesterday 1925-1939*, Londres, Penguin, 1981 cité par : COHEN Evelyne, *Paris dans l'imaginaire nationale de l'entre-deux-guerre*, Publications de la Sorbonne, Paris, 2000, 396 p., (p.106).

[3] Source : *Le Figaro* du 18 octobre 1927 (p.2). Benjamin Conner était président de l'AmCham (1925-1927) et on retrouvera plus loin le personnage de G. W. Lopp, très important dans la communauté américaine des affaires.

Son amitié avec Edith Wharton illustre l'ambiguïté de son personnage, qui fut un avocat très prospère[1] et devint président de la Chambre de Commerce américaine, alors que l'essentiel de l'œuvre d'E. Wharton dépeint la classe sociale dont elle est issue (la bourgeoisie cultivée des élites traditionnelles) menacée par le dynamisme des nouveaux venus issus du monde des affaires (dont W. Berry était le représentant officiel), comme par exemple dans son roman le plus connu *The Age of Innocence* (1920).

Bien que très respecté du fait des fonctions de juge qu'il avait occupées et de ses amitiés littéraires dans la haute société française, il ne semble pas qu'il ait conçu ses fonctions de président comme ses prédécesseurs, soucieux de favoriser le développement des affaires de leurs mandants. Il semble au contraire avoir exercé ses fonctions comme celles du président d'un club mondain, assumant volontiers les fonctions d'arbitrage entre membres. Il n'hésitait pas à prendre dans la revue de l'AmCham des positions politiques très violemment anti-allemandes ou anti-communistes comme lorsqu'il déclare à propos des réticences britanniques dans la négociation franco-belgo-anglaise de 1923 : « La France, affaiblie non seulement par les blessures de ses ennemis mais par l'inconscience de ses alliés, incapables de résister (à l'Allemagne) »[2]. En fait, il semble avoir poussé très loin la volonté d'identification avec la société française et le biographe d'Edith Wharton note que, si tous les Français l'aimaient et le respectaient, il n'en était pas de même des Américains qui, pour beaucoup, s'en méfiaient ou même le détestaient[3]. Il avait ainsi atteint les limites de l'identification avec son milieu d'accueil.

Le profil de ces trois hommes, S. Tyng, W. Dalliba et W. Berry, qui furent parmi les hommes les plus influents de la communauté américaine en France entre 1895 et 1920 montre de grandes caractéristiques communes. Assureur, fournisseur de services financiers aux voyageurs et avocat, ils n'ont aucun lien, et sans doute pas une grande

[1] A son retour du Caire, il chercha un travail à Paris et le biographe d'Edith Wharton écrit que, début 1912, « …Berry, now established in an important and lucrative position as head of the American Chamber of Commerce » (Lewis 1993, p.317). En réalité, ne fut élu président qu'en 1917 et le seul « head » rémunéré de l'AmCham était son Managing Director Frank Boole (1908-1931). Il s'agit donc sans doute d'une confusion du biographe mais on peut supposer qu'il noua avec l'AmCham des contacts qui lui permirent d'exercer ses activités d'avocat dans des conditions assez « lucratives ».

[2] Dans : « Libre Opinion de Walter Berry » dans *Le Figaro* du 3 août 1923 (p.4).

[3] LEWIS 1993, (p.478).

proximité avec le monde de l'industrie ou de la science, même l'avocat. Ce qui les rapproche, ce sont les besoins personnels d'une riche clientèle de compatriotes. Fondamentalement, ils sont des hommes du monde au service de leur groupe social.

L'AmCham est associée à la naissance d'une communauté organisée : vecteur d'influence ou groupe de transfuges ?

Club d'hommes d'affaires, l'AmCham les incarne et les représente parfaitement mais leur communauté a été structurée par deux entreprises (un journal, le *New York Herald*, et une entreprise de messagerie, American Express), et par plusieurs associations.

Les premières entreprises américaines en France étaient au service des Américains de Paris et des touristes et les premiers arrivants avaient créé des structures de services, exclusivement réservés à la communauté américaine à Paris et qui avaient pour but soit de maintenir les contacts avec les Etats-Unis (c'est le cas du *New York Herald* de James Gordon Bennett ou des services offerts par American Express), soit des fournir des services que les institutions équivalentes en France ne pouvaient fournir d'une manière jugée satisfaisantes du fait de la religion ou de la langue (comme les églises, les assurances ou les banques) ou du fait de leur niveau technique, jugé inférieur (c'est le cas de l'hôpital américain).

On doit cependant mettre l'accent sur deux aspects qui les rend très profondément différentes des membres des autres communautés étrangères car les communautés américaines à l'étranger ont deux caractéristiques qui les distinguent nettement des communautés issues des autres pays. D'abord elles sont constituées d'immigrants dont une proportion importante n'envisage pas de s'intégrer pour une implantation définitive et garde des liens étroits avec son pays d'origine où beaucoup retournent. Ensuite, et c'est la caractéristique la plus surprenante, elles sont regardées avec méfiance par leurs propres compatriotes aux Etats-Unis et par leur gouvernement. Très spécifique à l'émigration américaine, ce point est fondamental car les organisations qu'elles constituent, selon leur tradition d'entraide et de solidarité de pionniers, les protègent donc non seulement contre les risques et les dangers du pays d'accueil mais aussi, ce qui est très paradoxal, contre les éventuelles manifestations de méfiance qui

viendraient de leur pays d'origine : c'est particulièrement le cas en matière fiscale mais c'est une caractéristique générale en matière de droit des personnes.

Le *Herald Tribune*[1] (successivement dénommé : *New York Herald, Herald Tribune, Paris Herald Tribune, New York Herald Tribune, International Herald Tribune - IHT*[2]) est un cas très intéressant de journal américain créé en 1887 en France pour les Américains, résidents ou touristes et qui s'est élargi ensuite à un lectorat mondial.

L'édition parisienne du journal a été fondée par James Gordon Bennett Jr.[3] qui était le fils du fondateur du *New York Herald*. Loin d'être un héritier, un peu dandy, comme l'en accusait sa famille, James Gordon Bennett Jr. se révéla un très grand patron de presse, jusqu'à sa mort en 1918. Le journal a naturellement évolué et a connu plusieurs changements d'actionnaires mais il est resté fidèle à ses valeurs fondatrices : innovation technique et rapidité de communication.

À l'origine de son succès, il y a le refus de se soumettre au monopole du câble transatlantique construit et exploité par Jay Gould (Western Union Telegraph Company à travers l'Anglo-American[4]). Avec un partenaire (John W. Mackay), J. G. Bennett constitua en 1884 la Commercial Cable Company qui construisit un second câble et put réduire le coût de ses communications transatlantiques et surtout s'affranchir de Western Union Telegraph qui pouvait abuser de sa position dominante à l'intérieur des Etats-Unis. Ces communications étaient essentielles pour le journal car il était avant tout un journal américain en France et il couvrait en détail l'actualité américaine.

Après la crise du Boulangisme qui avait donné lieu à quelques incidents, il s'était engagé à ne pas intervenir dans les affaires intérieures françaises et il ne couvrait pratiquement que l'aspect mondain de l'actualité française en rendant compte en détail des principales réceptions données par la Haute Société parisienne et en tenant à jour

[1] ROBERTSON Charles L., *The International Herald Tribune – The First Hundred Years*, Columbia University Press, New York, 1987, 472 p.
[2] Et finalement, en 2013, *International New York Times*.
[3] Voir sa fiche biographique et sa photo en Annexe D1-2.
[4] GRISET 1993, (pp.117 et sq.).

la liste nominative des arrivées et des départs de Paris de tous les visiteurs américains jugés dignes d'intérêt[1].

Il a été qualifié par l'AmCham de « the permanent factor in American presence in Europe »[2]. Initialement destiné à des lecteurs exclusivement américains, il devint progressivement un journal mondial et il prit place peu a peu parmi les grands journaux français puis mondiaux. Outre le renforcement dans l'information en provenance des Etats-Unis, il est à l'origine de plusieurs innovations techniques telles que la méthode de composition (par linotype) et de transmission, l'usage de la couleur et les innovations éditoriales comme l'accent mis sur les pages sportives et le suivi de l'actualité scientifique et technique qui ont eu une grande influence sur la presse française. En 1928, en livrant le journal à ses lecteurs de Londres le matin même, il fut d'ailleurs le premier journal distribué par avion**.** 1928 est l'année de son adhésion à l'AmCham mais James Gordon Bennett Jr. était déjà membre honoraire de l'AmCham en 1907.

En 1920 les pages en français du *Herald* disparurent, marquant symboliquement la fin du temps où beaucoup, sinon tous les Américains de Paris le lisaient mais étaient des francophiles proches la Haute Société parisienne, qui le lisait aussi pour la qualité de sa couverture des évènements mondains et sportifs. Beaucoup plus tard, en septembre 1980, IHT sera le premier journal édité simultanément sur un autre continent, avec la transmission électronique de la maquette par satellite à Hong Kong.

Autre pionnier, American Express est d'abord une entreprise de messagerie, créée en 1850 à New York par trois compagnies concurrentes de messagerie (Henry Wells, William Fargo et John Butterfield). Elle évolua progressivement d'une entreprise de services vers une entreprise financière (en offrant le service de mandat en 1882 puis de chèques de voyages ou Traveller's Check en 1891). En 1886, elle signa son premier accord international avec Kidder Peabody pour le paiement de mandats en Europe. Le 20 mai 1881, comme toutes les entreprises américaines qui commencèrent leur développement international par la Grande-Bretagne, American Express passa un

[1] Selon H. Dorsey, en 1906 le New York Herald tenait un registre nominatif de 4.287 visiteurs américains sur les 331.453 touristes américains qui avaient visité l'Europe cette année-là (DORSEY Hebe, *Age of opulence. The Belle Epoque in the Paris Herald 1890-1914*, Harry Abrams, New York, 1986, 222 p. (p.22)).

[2] *Commerce in France*, N°182, Dec. 1962.

accord avec Thomas Meadows & Co qui avait des bureaux en Angleterre et étudia les possibilités d'implantation à Paris[1].

Après l'exposition colombienne de Chicago en 1893, qui lui permit de nombreux contacts avec des Européens, American Express ouvrit le 6 novembre 1895 son premier bureau de messagerie en Europe (6 rue Halévy, puis 11 Rue Scribe[1]), confié à W. Daliba. La culture de l'entreprise évolua radicalement. La culture initiale de la société donnait priorité à la messagerie sur les services aux touristes et JC Fargo était réticent sur les activités touristiques (billets, circuits, …). Il entra donc en conflit avec W. Dalliba, qui l'emporta, ce qui conduisit à une évolution progressive vers l'abandon de la messagerie. Cette évolution fut accélérée par l'action remarquable d'American Express pendant la Guerre pour aider les 150.000 américains bloqués en Europe en 1914 et qui rencontraient des difficultés financières et des problèmes avec leurs bagages. Entre 1917 et 1925, American Express abandonna totalement ses activités de messagerie, racheta ses concurrents pour les chèques de voyage (Wells Fargo Co et Adams Co) et développa des activités de voyages organisés et surtout des activités bancaires nouvelles (change et investissement) via American Express Bank Ltd (1919). Dans les années 1920, le bureau d'American Express rue Scribe était un point focal de la communauté américaine, et les écrivains de cette génération y font fréquemment référence, comme Francis Scott Fitzgerald (*Tendre est la Nuit*), Ernest Hemingway (*Paris est une Fête*), Sinclair Lewis (*Dodsworth*) ou Henry Miller (*Tropique du Cancer*). Dans la suite de son histoire, American Express évolua vers des activités plus nettement bancaires et connut de nouveaux développements entre le secteur des voyages et les activités financières avec le *spin-off* des activités bancaires puis le grand succès de la carte de crédit à partir de 1950.

Il est très difficile d'évaluer l'effectif de la communauté américaine en France et son évolution. L'ambassade américaine elle même donne des estimations qui sont en général très sous-estimées, de très nombreux résidents permanents négligeant de se faire recenser à l'Ambassade, notamment pour échapper à la double imposition sur les revenus. Selon les sources et selon les époques, elle varie entre 25.000 et 100.000

[1] MASSENGILL Reed, *L'évolution d'American Express : transformation et au service de la clientèle depuis 150 ans,* American Express, New York, 1999, 200 p.

résidents permanents, essentiellement à Paris où réside la très grande majorité d'entre eux. Ce chiffre n'inclut pas le personnel militaire et diplomatique, qui a subi des variations considérables. Publié par l'AmCham, *« Americans in France » A Directory* en 1925 fut le premier d'une série d'annuaires qui jusqu'en 1930 donnèrent la liste des entreprises américaines mais aussi de tous les résidents et de toutes les organisations américaines en France. Il ne constitue pas une source fiable sur les effectifs de la communauté américaine car il ne donne que quelques milliers de noms mais il montre que, jusqu'aux années 1920, la communauté des américains expatriés était considérée comme associée au groupe, encore réduit, des entreprises américaines, ce qui conforte notre vision de l'AmCham comme groupe d'hommes plutôt qu'association d'entreprises.

La communauté américaine en France est-elle un vecteur d'influence ou un groupe de transfuges ? Les expatriés sont-ils des traitres à l'Amérique ?

Assez paradoxalement, loin d'utiliser le nombre important de ses expatriés comme un atout et un facteur d'influence pour augmenter la puissance de leur pays (on parle aujourd'hui de *soft power*), les gouvernements américains les ont toujours considérés avec méfiance, comme des transfuges qui, ayant quitté leur pays, ne méritaient plus sa protection. Loin de constituer une avant-garde de la pénétration des valeurs et des produits américains, ils sont souvent considérés comme des transfuges ayant abandonné leur pays pour un autre pays qui ne le vaut pas et dont la fidélité aux valeurs américaines est donc douteuse. Cette attitude s'explique sans doute par le fait que, pays d'immigration, les Etats-Unis se sont constitués sur le rejet des valeurs du pays d'origine et cette attitude est donc présumée pour tous les émigrants. Pour les Américains restés aux Etats-Unis et pour le Congrès américain, un expatrié est toujours suspect d'être devenu étranger (les Américains disent : *gone native*).

Comme l'écrit Ph. Michaux :

> *There is a widespread suspicion that Americans who leave the United States will no longer think of themselves as Americans.*[2]

---

[1] Où eut lieu en 1900 le premier hold-up à la dynamite, qui permit de valider l'efficacité de la procédure d'opposition aux chèques volés.

[2] MICHAUX Phyllis, *The Unknown Ambassadors. A Saga of Citizenship*, Aleitheia, Bayside NY, 1996, 173 p., (p.4).

C'est ainsi qu'une disposition aussi courante que l'admission générale au vote des électeurs résidant en permanence à l'étranger n'a été autorisée qu'assez récemment (1976). Au contraire, des dispositions particulière ont limité ou parfois interdit l'emploi de citoyens américains ne résidant pas officiellement aux Etats-Unis dans des organismes politiques, diplomatiques ou militaires à l'étranger. En fait, dans l'opinion publique et à travers la presse américaine, ils sont souvent considérés comme des traîtres qui ont refusé de vivre dans leur pays pour en préférer un autre[1]. Les inégalités de traitement au détriment des expatriés sont évoquées dès 1908 lorsque l'AmCham critique la réglementation américaine à leur égard, considérée comme pénalisante :

> *....onerous and arbitrary and* […] *have been drafted without the consideration of the first influence of Americans residing abroad upon international relations and the development of the foreign trade of the United States.*[2]

Parmi les résidents américains, les dirigeants expatriés constituent naturellement un groupe très important. Les profils de dirigeants des filiales françaises des groupes américains n'est pas le même selon l'époque. Avant 1914, les (rares) filiales américaines étaient pilotées par des dirigeants américains très intégrés à la bourgeoisie ou à l'aristocratie française ; ils étaient francophiles, souvent nés et éduqués en France, où ils vécurent la plus grande partie de leur vie. C'est le cas de plusieurs des fondateurs de l'AmCham et de certains de ses premiers présidents (comme Henry Cachard[3] ou W. Dalliba). C'est encore le cas dans l'entre-guerres et un exemple typique est celui des Harjes père, fils et petit fils évoqués *infra*[4]. Dans la période 1960-1970, les (nombreux) dirigeants expatriés réalisaient en France une étape de leur carrière, occupant des fonctions de plus en plus importantes dans plusieurs pays étrangers avant l'ultime étape qui les ramènerait aux Etats-Unis comme couronnement de leur carrière.

[1] On verra plus loin (Chapitre 7-1) que, en 1977, une simple campagne de soutien à l'avion Concorde valut aux responsables de l'AmCham des poursuites judiciaires aux Etats-Unis comme « agents d'une puissance étrangère ».
[2] AmCham, Yearbook 1908, (p.66).
[3] Qui fut en 1901 l'un des co-fondateurs du Golf de la Boulie, premier parcours de golf de Paris. Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[4] Chapitre 3-2.

Les associations américaines en France : un milieu structuré.

Les Américains en France constituent un milieu structuré. Aujourd'hui comme avant la Première Guerre Mondiale, les pôles de la communauté américaine à Paris sont l'Eglise (l'église, quai d'Orsay ou la cathédrale, avenue George V, selon la classe sociale), l'hôpital américain à Neuilly auxquels se sont ajoutées plus tard la bibliothèque américaine (rue du Général Camou) et, dernière venue, l'université (American University of Paris, avenue Bosquet). Ils ont été, depuis leur création, des éléments essentiels de la vie de la communauté américaine à Paris.

Il existe certes des associations franco-américaines d'initiative française mais elles ont des caractéristiques et des objectifs très différents de ceux des associations d'initiative américaine. Une des plus anciennes, France-Amériques a été créée en 1909 par Gabriel Hanotaux[1] et des membres de la bourgeoisie et de la classe politique de cette époque qui, peu nombreux, connaissaient les Etats-Unis. Disposant d'un magnifique patrimoine immobilier, dont ses membres peuvent bénéficier pour les manifestations qu'ils organisent, elle a des activités assez peu nombreuses et à caractère essentiellement culturel et mondain. Elle est le siège de nombreuses associations d'anciens étudiants d'universités américaines.

L'association France-Etats-Unis, de création plus récente (1945) a bénéficié de financements américains[2] pour lutter contre l'anti-américanisme lors du Plan Marshall ; c'est plus une association amicale de personnes appartenant souvent au milieu des enseignants, qui ont eu une expérience personnelle de la vie aux Etats-Unis et souhaitent la partager. Ces associations contribuent évidemment aux relations franco-américaines mais leur influence sur le milieu des affaires et sur la communauté économique américaine est très limitée.

Présentes et actives depuis très longtemps, les associations résultant d'initiatives américaines, en revanche, jouent un rôle beaucoup plus important dans la communauté américaine.

[1] Gabriel Hanotaux (1853-1944), diplomate et historien, plusieurs fois ministre des Affaires Etrangères, fut fréquemment invité aux manifestations de l'AmCham et associé à ses activités.

[2] McKENZIE Brian Angus, *Remaking France : Americanization, Public Diplomacy and the Marshall Plan*, Berghahn, New York, 2005, 259 p., (p.45 et sq.).

Les plus anciennes sont les associations qui réunissent depuis le milieu du 19ème siècle des Français descendants d'acteurs de la Guerre d'Indépendance (particulièrement la Société des Cincinatti, Daughters of the American Revolution, Sons of the American Revolution). Elles sont purement mondaines. Se sont ensuite créées de nombreuses associations liées à la Première Guerre Mondiale. Enfin, et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, de nombreuses associations destinées à aider la communauté d'expatriés ont été fondées.

Quatre organisations jouent un rôle très particulier pour la communauté américaine : l'Hôpital Américain (situé à Neuilly, fondé en 1906), la Bibliothèque Américaine (fondée pendant la Première Guerre Mondiale pour donner de la lecture aux soldats américains), l'Eglise Américaine (Quai d'Orsay, fondée en 1858 et la plus ancienne église américaine à l'étranger) et la Cathédrale Américaine, avenue George V (fondée en 1864). Pour toutes ces institutions, et surtout la Cathédrale et l'Hôpital, il est traditionnel que les chefs d'entreprises américains les plus notables soient administrateur ou président et, ainsi, la plupart des présidents de l'AmCham ont rempli l'une ou l'autre de ces fonctions. Ils contribuent ainsi à l'image de l'institution et aident pour la collecte des fonds, activité toujours importante dans la culture américaine.

L'Hôpital Américain de Paris (American Hospital of Paris-AHP) avait été créé en 1906 pour les très nombreux Américains présents à Paris dont le plus grand nombre ne disposaient pas des ressources leur permettant de se soigner[1]. Plusieurs sources[2] citent le chiffre de 100.000 Américains résidant à Paris dans les années 1900-1910. Il paraît bien trop élevé et rien ne permet de le valider mais il est certain qu'au début du 20ème siècle le voyage à Paris constituait une pratique très répandue pour les Américains cultivés ou simplement curieux. C'est notamment la cause de la création du *New York Herald* et de l'implantation de American Express. « L'américanité » de l'AHP fut conforté par sa reconnaissance par une loi fédérale signée le 30 janvier 1913 par le Président Taft. Avec seulement 24 lits, l'Hôpital accueillit son premier malade en 1910 mais c'est la Première Guerre Mondiale qui lui permit de changer de

[1] FOUCHE Nicole, « Un hôpital américain à Paris 1904-1989 », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine* XXXVII, 1990, (pp.297-307).
[2] Notamment : *American Hospital*…2006 et Cohen-Solal 2000.

dimension et d'image puisqu'il fut chargé de soigner, dans le Lycée Pasteur de Neuilly équipé de 600 lits, les blessés recueillis dans l'Ambulance Américaine qui avait été créée par la communauté américaine dès les premiers jours du conflit. A cette occasion, il contribua à la diffusion d'innovations américaines[1] encore inconnues de la médecine française comme l'anesthésie au gaz ou l'extraction magnétique des éclats d'obus. C'est en 1925, après sa reconnaissance par l'American College of Surgeons (ACS) que l'AHP évolua clairement d'un rôle d'institution charitable vers une fonction de vitrine de l'excellence technique américaine dans le domaine de la médecine.

Bien que fondé par des hommes dont le profil était celui de philanthropes (Dr. A.J. Magnin et Harry A. Van Bergen), l'AHP a toujours été dirigé par des représentants du milieu des affaires, depuis son premier président, John H. Harjes, co-fondateur de la banque Morgan, Harjes & Co, jusqu'à aujourd'hui. L'Hôpital Américain[2] avait été fondé par les membres les plus éminents de la communauté des affaires américaines : John et Herman Harjes (Morgan, Harjes & Co), William Dalliba (American Express, président d'AmCham), John Hoff (Bedford Petroleum Co) et John Pierpont Morgan Sr. lui-même figurait parmi ses premiers administrateurs.

La banque Morgan a d'ailleurs joué un rôle constant auprès de l'AHP comme l'illustre[3] le fait que trois générations de banquiers chez J. P. Morgan en ont été gouverneurs de 1919 à 2008 (John R. Carter, président en 1919, Bernard S. Carter, président en 1952, David R. Carter, gouverneur jusqu'en 2008).

L'American Club of Paris (ACP) constitue encore aujourd'hui un autre élément important de la communauté américaine à Paris. Son rôle a beaucoup évolué depuis sa création. Créé pour susciter des contacts entre Américains (« … to provide Americans living in and around Paris with opportunities to meet… ») et leur permettre de rencontrer des Français (« …preserve the special ties that the US has had with France… »), l'American Club of Paris se plaça, comme l'AmCham, sous le patronage

[1] Par des missions médicales en provenance de Cleveland, Harvard, Philadelphia, Minnesota, etc. (American Hospital 2006, p. 26).

[2] FOUCHE Nicole, *Le mouvement perpétuel : histoire de l'Hôpital Américain des origines à nos jours*, Ethiss/Eres, Paris, 1991, 154 p.

[3] *The American Hospital in Paris : l'aventure d'un siècle. A Century of Adventure*, Le Cherche Midi, Paris, 2006, 96 p., (p.52).

de Franklin. En effet, la tradition d'un club de rencontre d'Américains résidant à Paris et y accueillant autour d'un déjeuner des visiteurs américains célèbres et des personnalités politiques ou artistiques françaises est ancienne puisqu'elle remonte à Benjamin Franklin lui-même. Il recevait chaque dimanche à 15 heures, dans les heures les plus difficiles de la Guerre d'Indépendance à partir de 1777 et ces déjeuners lui survécurent, organisés par l'ambassadeur, jusqu'à la fin du 18ème siècle. Ils reprirent juste avant la Guerre de Sécession[1] sous les noms de Latin Quarter Club, puis Cradle Club, puis Pen and Pencil Club, puis Ramblers Club, devenu Stanley Club en 1878 et enfin University Club, jusqu'à la fondation de l'American Club of Paris en 1904, sur la suggestion de l'ambassadeur américain Horace Porter à Percy Peixotto qui présidait alors l'University Club[2], dont le recrutement était jugé trop limité.

Avant la Première Guerre Mondiale, les milieux d'affaires américains étaient très intégrés à la classe dirigeante française mais ils voulaient néanmoins disposer d'une organisation spécifique. L'ACP était un club dont la fonction était purement sociale : organiser des rencontres entre des personnes du même monde et, accessoirement au début et de plus en plus aujourd'hui, d'organiser les évènements culturels, surtout pour les épouses (il était exclusivement masculin à sa création). Après 1920, l'installation en France de nombreuses entreprises américaines entraina l'arrivée de nouveaux expatriés, moins intégrés, ne parlant pas français et l'ACP devint pour eux un très utile facteur d'intégration à la société française, ce qui explique son succès entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale. Après la Seconde Guerre Mondiale, il continua à jouer ce rôle, dont l'importance diminua cependant avec le déclin de la communauté américaine dans les années 1980 et au delà. Ses vingt ou trente conférences ou déjeuners-débats annuels ont accueilli les dirigeants politiques et responsables économiques[3] les plus importants. Son objectif est de rapprocher les dirigeants d'entreprises américaines de la classe politique et du milieu des affaires en

[1] Un article de *Foreign Trade* retrace en détail la généalogie de ces clubs (FINN Allan, « The American Club of Paris », *Foreign Trade*, Vol.7 N°3, March 1932 (pp.10-11)).

[2] Avant de présider l'American Club puis l'AmCham (1915-1916).

[3] Par exemple : en 1923 un discours très politique de Henry de Jouvenel, délégué de la France à la SDN (réparations, qui regrette que les Etats-Unis ne soient pas à la SDN, etc..), en 1929 la « business efficiency », par H. Kendall, président of the Taylor Society for Scientific Management, en 1948, le Général Marshall, etc.

France. Il est très proche de l'AmCham[1] et jusqu'aux années 1920, l'ACP ne disposait d'ailleurs pas de locaux et, pratiquement, son siège était à l'AmCham[2] dont la plupart des dirigeants appartiennent aux deux associations[3].

La communauté américaine a participé, souvent à l'initiative de l'AmCham, à de très nombreuses manifestations charitables, toujours très importantes dans la mentalité américaine. Parmi les premières manifestations d'intégration à la société française, on peut citer à titre d'exemple les actions menées lors de la Crue de la Seine en 1910[4].

Tous les Américains à Paris furent invités, en présence de l'ambassadeur, ils décidèrent d'une souscription (*Relief Fund*) qui rapporta, avec les autres dons américains, plus d'un million et demi de Francs et votèrent une motion de sympathie au peuple français et à son gouvernement à qui elle remit les fonds collectés dans la communauté américaine. Une autre des actions charitables les plus spectaculaires et les plus « institutionnelles » de la communauté américaine de Paris, puisqu'elle a subsisté jusqu'à nos jours, est constitué par l'intervention de volontaires non rémunérées, les *pink ladies*, pour assurer une grande partie des taches non médicales d'aide aux patients à l'Hôpital Américain.

En résumé, à sa création l'AmCham est pour les responsables économiques américains à Paris, un élément identitaire et un outil de solidarité. Les premiers arrivants étaient principalement des entreprises commerciales et des entreprises de service aux Américains de passage. Dans un univers qui leur paraissait très étranger et prestigieux, avec des activités culturelles nombreuses et une vie mondaine intense[5], elles ont ressenti le besoin de se regrouper, conformément à leur culture de pionniers.

---

[1] A titre d'illustration, on peut noter que ses premiers administrateurs de l'ACP (1904-1905) ont tous joué un rôle important à l'AmCham : Honorary President General Horace Porter et Honorary Vice President John K. Gowdy (Ambassadeur et Consul Général, actifs dans les deux conseils), President William Dalliba, Honorary Secretary Laurence Benét, Treasurer Percy Peixotto, (qui furent tous trois président de l'AmCham), Vice President Henry Huntington (qui en fut administrateur).

[2] BOUCHER François, *American footprints in Paris*, Doran, New York, 1921, 196 p., (p.125).

[3] Et six présidents de l'AmCham ont été ensuite présidents de l'ACP (voir Tableau Annexe D3-1-1).

[4] Réunion extraordinaire du Conseil d'Administration le 29 janvier 1910 : « the American colony … extend to the government and the people of France their sincerest sympathy in the great disaster that has befallen Paris and its environs […] Resolved that the proceeds of said subscription be delivered to his excellency the American ambassador to be forwarded by him to the French government for distribution ».

[5] WINOCK Michel, *La Belle Epoque*, Perrin, Paris, 2002, 432 p. (pp.365 et sq.).

Une communauté américaine organisée s'est constituée et a cherché à reconstituer ses repères dans le la société française. La communauté des affaires y a joué un rôle essentiel et, depuis sa création, l'AmCham et ses présidents se sont trouvés étroitement associée à toutes les actions de la communauté américaine à Paris en lui donnant un outil d'action collective : un groupe d'hommes du monde, libre-échangistes, qui effectue des démarches insistantes mais toujours courtoises auprès des deux gouvernements pour éviter une guerre douanière et développer les échanges commerciaux.

Sans le vouloir et sans le comprendre, ce peuple s'est avancé à la domination du monde. […] *Le fait est que les Américains ont été jusqu'à présent complètement dénués de grandes vues et de longs desseins en politique étrangère, qu'ils ont agi sous l'empire des circonstances, par à-coups, inspirés par de fausses opinions, faisant de faux calculs, aboutissant à ce qu'ils n'avaient pas voulu, et arrivant par une suite d'improvisions et d'erreurs au degré de puissance où nous les voyons, qui les alarme plutôt qu'il ne les réjouit.*[1]

Le leadership mondial exige aussi quelque chose qui, par bien des côtés, est étranger à l'état d'esprit américain. Il exige que l'on fixe des limites à l'idéalisme.[2]

[1] JOUVENEL, Bertrand de, *L'Amérique en Europe : le Plan Marshall et la coopération intercontinentale*, Paris, Plon, 1948, 326 p., (p. 313-314).
[2] NIXON Richard, *La vraie guerre*, Albin Michel, Paris, 1980, 442 p., (p.104).

Chapitre 2

Club d'hommes d'affaires, l'AmCham permet à ses membres d'engager des actions collectives

La situation économique de la France au moment de la création de l'AmCham, était en amélioration très rapide après la longue stagnation des années 1880[1], mais pendant cette longue crise, elle avait accumulé un retard technologique important sur ses rivaux, l'Angleterre, et surtout l'Allemagne et les Etats-Unis, particulièrement dans les secteurs de l'électricité, de la chimie organique et des machines-outils[2]. Grande exportatrice de capitaux, elle souffrait de l'étroitesse de son marché intérieur. De leur côté, les Etats-Unis[3], remis des conséquences de la Guerre Civile, commençaient à s'ouvrir à l'étranger, aussi bien pour leurs entreprises les plus innovantes que pour leur gouvernement, qui découvrait la tentation de l'impérialisme. Sauf lors de brefs épisodes où les thèses libre-échangistes étaient moins mal reçues, les deux pays ont été très protectionnismes pendant tout les 19ème siècle et la première moitié du 20ème siècle et les Etats-Unis ont constamment maintenu des droits de douanes sensiblement plus élevés[4] que les droits français (le double ou plus jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale).

Mais l'absence de traité commercial nuisait aux échanges. Dès le début de leur implantation, alors qu'elles étaient peu nombreuses, les entreprises américaines présentes en France ont constamment souhaité augmenter les échanges et parvenir à un Traité de Réciprocité pour éviter que les mesures américaines décidées lors de chaque épisode protectionniste ne provoquent des représailles douanières françaises.

---

[1] BAIROCH Paul, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au 19ème siècle*, in : Civilisation et Société 53, Mouton/EHESS, Paris, 1976, 356 p., (pp.219-238).

[2] BRODER Albert, *Histoire économique de la France au 20ème siècle : 1914-1997*, Ophrys, Gap, 1998, 336 p., (pp.18 et sq.).

[3] KINDLEBERGER Charles P., *Economic Growth in France and Britain 1851-1950*, Simon & Schuster, New York, 1964, 378 p.

[4] BAIROCH Paul, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*, La Découverte, Paris, 1999, 289 p., (p.63).

Les entreprises américaines à l'étranger devaient donc convaincre leur gouvernement et les entreprises exportatrices américaines et les importateurs de produits américains devaient rassembler leurs forces pour, d'un côté, lutter contre l'indifférence et le protectionnisme du Congrès et, de l'autre, lutter contre les représailles françaises. La position des entreprises se heurtait souvent à l'opposition du Congrès américain et ce n'est qu'à partir des administrations de Th. Roosevelt puis W. Taft que les industriels américains furent soutenus par leur gouvernement. Il n'y a pas d'exceptionnalisme des Etats-Unis dans les relations entre la politique et les entreprises[1] mais il y avait aux Etats-Unis, en particulier au Congrès, des freins politiques puissants au développement des échanges internationaux car le Congrès traduisait l'indifférence et l'insularité de ses mandants.

En revanche, les expositions internationales étaient considérées comme le moyen privilégié de faire connaître les innovations et de développer les relations commerciales avec l'étranger et à ce titre, l'AmCham était parfaitement dans son rôle lorsque, dès 1896, elle préparait la participation américaine à l'Exposition de 1900. Aux Etats-Unis, les milieux économiques créèrent des associations spécialisées[1] et de nombreux musées commerciaux (par exemple à Philadelphia en 1894) pour défendre leurs positions et promouvoir leurs produits. Le soutien des pouvoirs publics américains aux activités d'exportation se manifesta sous plusieurs formes dans les années 1890-1910 surtout sous l'impulsion de l'administration de Theodore Roosevelt avec la réforme du système consulaire (Lodge Bill, 1906), la création du National Council of Commerce (1907) et de l'US Chamber of Commerce (1912). Les représentations diplomatiques et consulaires américaines s'organisèrent progressivement et se renforcèrent et on doit relever à ce titre la présence très active des Consuls Généraux américains à Paris (S. Morss puis J. Gowdy) dans tous les travaux de l'AmCham dans ses premières années.

Quelle que soit la politique générale du gouvernement américain, le Congrès est toujours très sensible aux pressions protectionnistes. Depuis sa création, l'AmCham a donc mené de très nombreuses actions pour faire échouer des projets législatifs ou

[1] MARIN Severine Antigone in : BARJOT Dominique et al., *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis (XIXème et XX ème siècle,* Presses de l'Université Paris-Sorbonne, Paris, 2006, 478 p., (pp.333-345).

faire revenir l'administration américaine sur une décision protectionniste. Là encore, on peut remonter aux débuts de son action pour en trouver la manifestation puisque l'un des premiers cas de succès d'une action de ce type concerne la lutte contre une nouvelle réglementation américaine du 14 janvier 1904 qui exigeait des démarches nouvelles pour les exportateurs vers les Etats-Unis (dont notamment la communication de toutes les factures originales au consulat). La gêne était assez sérieuse pour les entreprises françaises et les démarches entreprises par l'AmCham connurent un succès complet puisque par une lettre du 26 mars 1904 du Département d'Etat annulait toutes ces mesures[2] qui n'étaient qu'une tentative parmi beaucoup d'autres, comme on le verra à propos de la porcelaine.

Quels étaient les objectifs de l'AmCham à sa création et comment s'est-elle efforcée de les atteindre ?

[1] National Business League, American Manufacturer's Export Association, ….
[2] *Bulletin AmCham,* N°28, March 1904.

1/ Les objectifs de l'AmCham étaient simples et les actions de lobbying ne portaient pratiquement que sur les politiques douanières

Créée pour réunir des hommes d'affaires qui souffraient de leur isolement et de l'absence de soutien de leur gouvernement, l'AmCham avait des objectifs simples dont le principal était d'améliorer le cadre réglementaire des échanges commerciaux franco-américains.

La naissance d'une force collective.

Dans cette lutte, les entreprises américaines en France à la fin du 19ème siècle étaient assez faibles individuellement et elles ont voulu se regrouper pour acquérir ensemble une influence plus grande auprès de leurs interlocuteurs français et auprès de leur propre gouvernement. Cette force collective s'est exprimée d'abord dans la solidarité entre des hommes qui partageaient la même aventure grâce à l'AmCham, créée pour rassembler des hommes d'affaires américains de Paris, peu nombreux et plongés dans un environnement complexe pour eux. Pour l'illustrer, on peut évoquer les services postaux entre la France et les Etats-Unis qui constituaient naturellement un élément essentiel pour l'activité des importateurs et exportateurs tant américains que français et l'AmCham de la *Belle Epoque* a fait de fréquentes démarches, par exemple en 1899, pour plaider auprès du Congrès américain[1] pour la création d'un service de colis postaux entre la France et les Etats-Unis (il existait déjà entre les Etats-Unis et l'Allemagne) ou en 1903 pour se plaindre auprès du Ministre français de la médiocrité des prestations de la Poste française[2] et pendant la grève postale française de 1909, l'AmCham organisa un service de substitution pour ses membres (à partir de Bruxelles)[3].

[1] L'AmCham, qui avait créé un sous-comité spécifique (Sub-Committee on Parcels Post between France and the United States), adressa à cette fin une motion à l'Ambassade en octobre 1899 (AmCham, procès-verbal de l'Assemblée Générale du 9 octobre 1899).

[2] Le Ministre fit une réponse rassurante publiée dans la revue de l'AmCham (*The Bulletin*, N°24, Nov. 1903 (pp.10-11)).

[3] WHITCOMB 1970, (p. 265).

Mais les ambitions de l'AmCham étaient plus vastes, comme le rappelle le discours du président à sa première assemblée annuelle:

> *The necessity for the existence of the AmCham had long been felt among those of us who have for many years contended for the good name and fame of our Mother country amidst the vicissitudes of governmental and judicial administration in France.* [1]

Parmi les difficultés qu'ils rencontraient, il évoque les droits de douane, la législation des brevets, les impôts locaux et d'une manière générale l'environnement juridique (« the contradiction between local and American jurisprudence »). Pendant ces années de baisse (limitée) des tarifs douaniers américains, il estime qu'elle encourage les exportateurs français et qu'il faut donc contribuer à la réciprocité par un traité de commerce. Ce fut le début d'une action inlassable qui ne pouvait être que collective et que l'AmCham mena pendant plus de soixante ans pour parvenir à la signature d'un tel traité.

En effet tous les acteurs du commerce franco-américains réclamaient un cadre juridique et douanier bilatéral qui existait entre un nombre croissant de pays et qui faisait cruellement défaut entre les Etats-Unis et la France, pénalisant les exportateurs américains par rapport aux exportateurs anglais ou allemand, qui bénéficiaient du niveau minimum des droits de douane français sans pour autant souffrir de la concurrence des exportateurs français.

Mais, aux Etats-Unis, le souci de protection des protecteurs nationaux était plus fort que la volonté d'exportation et comme, pour qu'un traité soit approuvé aux Etats-Unis, il doit recueillir la majorité des deux tiers au Sénat, une telle majorité semblait impossible à atteindre. Chaque assemblée annuelle de l'AmCham sera donc l'occasion d'un éloquent discours sur ce thème, par exemple par G. Ostheimer en 1904 lorsqu'il déclare, citant le Président McKinley :

> *Protection and Reciprocity are correlative measures in the industrial and commercial development of a country.*[2]

Mais la force collective s'exprimera aussi dans la lutte contre le protectionnisme américain, dont les manifestations faisaient redouter aux exportateurs américains une

[1] Source : Compte-rendu de l'Assemblée Générale du 28 janvier 1895 et Yearbook 1895.
[2] AmCham, Bulletin N°31 July 1904, (pp.1-5) reproduit en Annexe E8.

riposte française. Avant la Première Guerre Mondiale le gouvernement américain était ouvertement protectionniste et l'AmCham craignait des représailles douanières françaises. Elle adressa, à ce titre, de très nombreuses lettres et pétitions au Congrès et au Président des Etats-Unis pour les mettre en garde, la première étant remise à l'Ambassade dès le 17 août 1897, deux ans après la création de l'AmCham et immédiatement[1] après l'adoption du Dingley Tariff Bill, qui augmentait significativement les droits de douane.

Dès sa création, l'AmCham apporta aussi son soutien[2] aux entreprises françaises exportatrices aux Etats-Unis, par exemple contre les investigations abusives des fonctionnaires américains du US Department of Treasury qui cherchaient à vérifier sur place la validité des coûts de production déclarés.

Conformément aux objectifs de toute chambre de commerce, l'AmCham, seule ou concertation avec les autres chambres étrangères, a assuré depuis sa création un rôle de représentant permanent des intérêts des contribuables américains en France (entreprises et personnes physiques) vis-à-vis de l'administration fiscale, particulièrement lorsque les mesures fiscales visaient spécifiquement les entreprises étrangères. Par exemple, après une démarche de l'AmCham auprès du Ministère des Finances[3], un projet d'impôt sur le capital (dans leur pays) des sociétés étrangères fut abandonné en 1907.

Cependant même lorsque, beaucoup plus tard, l'objectif de signer un Traité aura été atteint, tous les problèmes seront loin d'avoir été réglés. En confirmant le principe de la liberté d'établissement, le traité permettra de résoudre certaines difficultés rencontrées par les filiales américaines en France, mais il ne règlera pas tous le problèmes pratiques, notamment fiscaux.

En effet, les problèmes fiscaux franco-américains ont toujours été multiples et incessants du fait du problème de la double imposition. En vertu du principe (purement américain) que l'impôt est établi en fonction de la nationalité et non de la

[1] AmCham, Assemblée Générale du 12 août 1897 ou plus tard (par exemple) le vote d'une motion pour la révision des règles douanières américaines (Conseil d'Administration du 4 mai 1921).

[2] Comme l'illustre la réunion exceptionnelle du Conseil d'Administration le 3 octobre 1911 à la suite de la plainte de la Chambre de Commerce de Limoges à propos des investigations d'une mission d'enquête américaine sur les coûts de production de la porcelaine.

[3] WHITCOMB 1970, (p. 265).

résidence, les entreprises et résidents américains souffrent de dispositions fiscales défavorables (essentiellement la double imposition des contribuables) et les Conseils d'Administration de l'AmCham en donnent en permanence l'écho. Les négociations récurrentes et notamment la Convention Fiscale de 1932 et ses élargissements successifs notamment 1939, 1946, 1957, …)[1] n'ont réglé que partiellement la question et la convention sur la Double Taxation finalement signée le 2 juin 1948[2] non plus.

La lutte pour un traité de réciprocité, contre deux protectionnismes en équilibre.

Premier Président de l'AmCham, le Dr. Tyng avait déclaré[3] en 1898 que la signature d'un Traité de Réciprocité avec la France était une priorité de son action. Cet objectif lié à la nature même de la mission de l'AmCham était étroitement associé à un objectif plus politique puisqu'il déclarait plus loin que : « The distinction of the AmCham is its patriotic purpose » et faisait suivre cette affirmation d'une grande envolée patriotique sur le rôle exemplaire des Etats-Unis et de la société américaine dans le monde. A la même réunion, le Consul Général Gowdy justifiait longuement le Dingley Act[4] qui, disait-il, était avantageux pour les deux parties et il ajoutait que, en fait, les deux gouvernements partageaient la même volonté protectionniste :

> *I love France because it is a protection country. She is about as strong a protectionnist as America is.*[1]

La situation des entreprises était en effet incommode car le seul traité franco-américain était très ancien et avait été abrogé presque aussitôt. A la fin du 19ème siècle, le seul accord bilatéral signé entre la France et les Etats-Unis était le traité d'Amitié et de Commerce de 1778 qui avait été dénoncé par Napoléon en 1798. Au cours du 19ème siècle, la France avait signé des traités commerciaux bilatéraux avec la plupart des grandes puissances, mais pas avec les Etats-Unis. Cette absence constituait un handicap pour les entreprises américaines en France qui, pendant des décades ont tenté sans succès d'obtenir que les deux pays se lient par un Traité de Réciprocité qui permettrait de faire baisser les tarifs douaniers. Pour les promoteurs des échanges

[1] Un point très complet sur les multiples aspects fiscaux est fait dans un article de *Commerce in France* de 1987 : « US and French Tax Law Changes », *Commerce in France*, Spring 1987, (pp.13-15)).
[2] *Commerce in France*, C8, June 1948.
[3] AmCham, Quatrième Assemblée Générale Annuelle 12 janvier 1898.
[4] L'Annexe C2 (Chronologie) récapitule les principaux textes législatifs qui ont régi le commerce franco-américain depuis la fin du 19ème siècle.

économiques entre les deux pays, il était fondamental de négocier et de signer un traité de Réciprocité, qui créerait un cadre stable aux échanges et interdirait, notamment, les représailles en matière douanière si l'un des deux pays venait à prendre des mesures protectionnistes.

La France et les Etats-Unis étaient tous deux ouvertement protectionnistes, mais les motivations des tarifs douaniers n'étaient pas les mêmes, défensives pour les uns, budgétaires pour les autres. En France, l'accent était mis sur la protection des producteurs nationaux tandis qu'aux Etats-Unis il était mis sur les ressources budgétaires que les droits de douane permettaient de dégager. Ces différences sont longuement analysées dans l'un des premiers bulletins de l'AmCham[2] dans ses commentaires sur les motivations du Dingley Bill dont l'objectif était uniquement de rétablir la balance des paiements après quatre ans de dépression aux Etats-Unis.

Les entreprises américaines en France ont toujours considéré que la défense de l'équilibre des relations entre la France et les Etats-Unis passait donc par un traité bilatéral assurant l'égalité de traitement entre les Etats-Unis et tous les autres grands partenaires commerciaux de la France. Mais les oppositions protectionnistes étaient fortes des deux côtés. La recherche d'un Traité de Réciprocité avait occupé tout le 19ème siècle mais elle avait toujours échoué car selon le moment soit la France, soit les Etats-Unis y mettaient des conditions inacceptables pour l'autre et il ne fut signé qu'en 1959, lorsque le GATT d'une part et la création de l'espace économique européen d'autre part avaient rendu illusoires les protections douanières.

Déjà au début du 19ème siècle, une réponse de la Chambre de Commerce de Paris au ministre de l'Intérieur[3], le Comte Decazes, qui avait été saisi d'une proposition de Traité par le Ministre Plénipotentiaire des Etats-Unis en 1819, en donne un exemple significatif. Comme le suggère le ministre lui-même (voir *infra*), la France ne peut l'accepter que s'il est assorti de dispositions donnant un avantage à la marine française, dont les coûts sont supérieurs à ceux de la marine américaine.

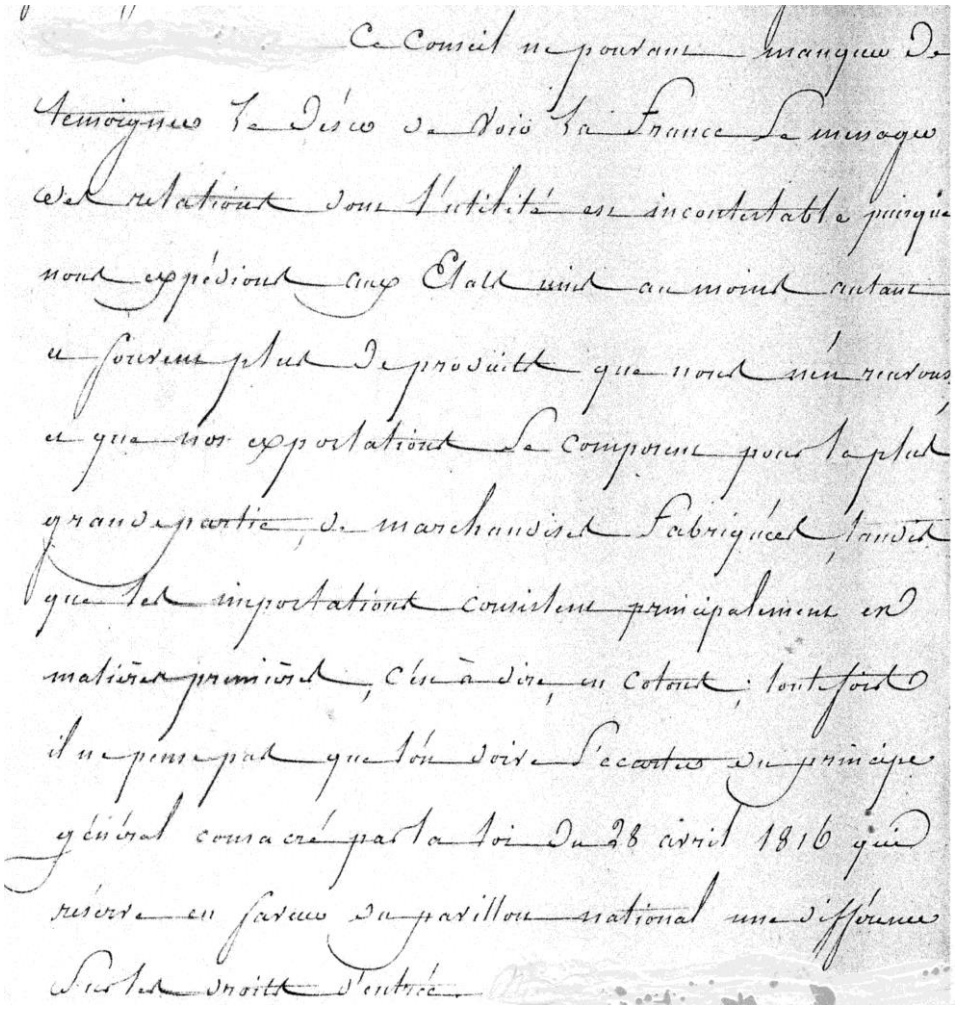
---

[1] AmCham, Quatrième Assemblée Générale Annuelle 12 janvier 1898.
[2] *Bulletin of the AmCham*, N°2, Sept.1897, 12 p.
[3] La Chambre de Commerce est ainsi pleinement dans son rôle de « conseil du Ministère, situé au sein même de l'Administration, ne devant intervenir qu'en amont de l'élaboration des projets de loi » (LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris 1803-1853*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p. (p.109))

Naturellement, ces prétentions étaient inacceptables pour le gouvernement américain. La négociation échoua et, plus tard, ce sont les négociateurs américains qui introduisirent systématiquement des exigences visant à conserver leurs avantages. En fait, ni le Ministre, ni les milieux d'affaires que représente la Chambre de Commerce de Paris ne souhaitaient vraiment la signature d'un tel Traité.

Cet épisode, antérieur de trois quarts de siècle à la création de l'AmCham montre que le projet de Traité n'était pas nouveau, mais que les obstacles, de part et d'autre, restaient les mêmes et étaient considérables.

Document 2-1 - Lettre du Comte Decazes au Président de la Chambre de Commerce de Paris à propos d'un Traité de Réciprocité (1819)[1]



(Ce conseil (le Conseil Général du Commerce[2]) ne pouvant manquer de témoigner le désir de voir la France se ménager cette relation dont l'utilité est incontestable puisque nous expédions aux Etats-Unis au moins autant et souvent plus de produits que nous en recevons et que nos exportations se composent pour la plus grande partie de marchandises fabriquées tandis que les importations consistent principalement en matières premières c'est à dire en coton. Toutefois, il ne pense pas que l'on doit s'écarter du principe général consacré par la loi du 28 avril 1816 qui réserve en faveur du pavillon national une différence sur les droits d'entrée.)

(Source : Archives Départementales de Paris)

L'absence de traité conduisait donc à des épreuves de force épisodiques et pour les négociateurs, auprès desquels l'AmCham joua bientôt un rôle très important, à des alternances d'espoir et de déception.

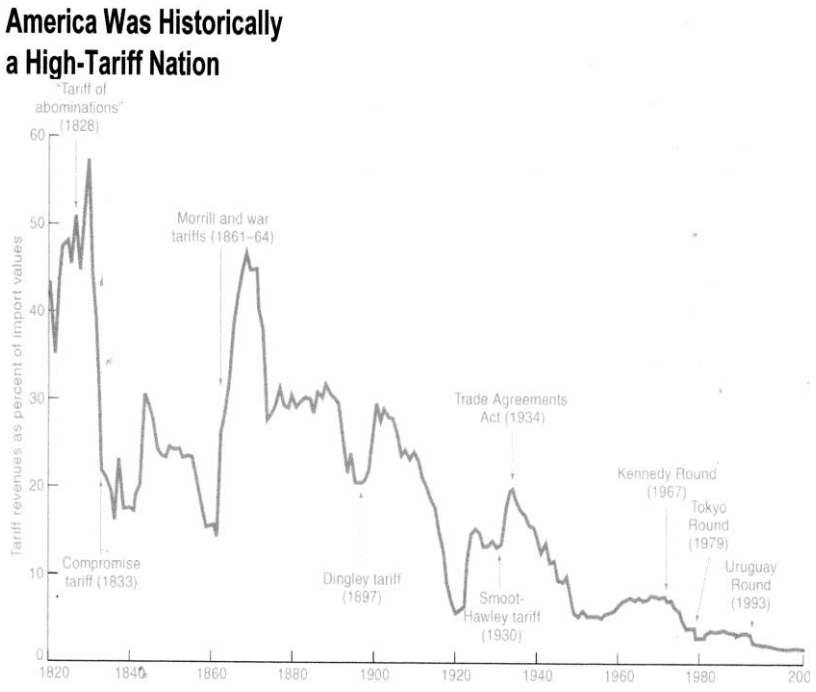
[1] La transcription intégrale est donnée en Annexe E1 (Source : Archives Départementales de Paris Cote 2ETP 6/6/30 1).

[2] Organisme consultatif créé en 1802 et placé auprès du Ministre de l'Intérieur (cf. LEMERCIER 2003).

Les rapports commerciaux entre les deux pays étaient donc déterminés par les droits de douane et les variations qu'ils pouvaient connaître pour des raisons de politique nationales ou de représailles. L'évolution des droits de douane américains de 1789 à 1976 a été retracée par J. J. Pincus[1].

Le graphique ci-contre montre que les droits de douane américains, historiquement élevés, ont suivi une évolution globalement décroissante depuis les niveaux très élevés du début du 19ème siècle, avec quelques épisodes de forte remontée : le renforcement spectaculaire du protectionnisme des années 1860 aux premières années du 20ème siècle avec le McKinley Tariff (1890), renforcé par le Dingley Tariff (1897), légèrement atténué avec Payne-Aldrich Tariff (1909), puis ils remontèrent à un nouveau sommet avec le Hawley-Smoot Tariff (1930), qui contribua à aggraver encore la crise mondiale en contractant les échanges. Depuis les années 1960, ils suivent l'évolution mondiale de réduction des barrières douanières dans le cadre des grandes négociations multilatérales (GATT, Kennedy Round, Uruguay Round, etc).

Graphique 2-2 - Evolution des droits de douane américains (1820-2002)



(Source : Samuelson[2])

[1] J.J. PINCUS in : PORTER Glen, *Encyclopedia of American Economic History. Study of the Principal Movements and Ideas*, Charles Scribner's, New York, 1980, (3 volumes), (pp. 439-450).

[2] Extrait de : SAMUELSON Paul & NORDHAUS William, *Economics*, McGraw Hill, New York, 2001, 800 p., (p.455).

Le *big business* était protectionniste et l'AmCham s'opposait donc en général à la National Association of Manufacturers (NAM) sur les questions de tarif douanier, même si la NAM avait accepté de 1907 de constituer une commission pour étudier les différentes manières de réviser les tarifs douaniers, en réponse aux demandes des partisans d'un Traité de Réciprocité[1].

Avant 1914, les Américains ne redoutaient pas la concurrence pour les produits qu'ils exportaient. En effet, c'étaient soit des *commodities*, c'est à dire des matières premières ou produits bruts, soit des produits manufacturés sans concurrents étrangers. Les tarifs douaniers élevés procuraient donc des recettes budgétaires appréciables, avec un risque de représailles finalement assez limité. Plus tard, avec par exemple le développement de l'industrie automobile, où le marché mondial est plus concurrentiel, cette sécurité disparut mais avant la Première Guerre Mondiale, les entreprises américaines aux Etats-Unis ne voyaient que des avantages à des droits de douanes élevés. Par exemple, en 1913, c'est contre le *big business* que Woodrow Wilson parvint à imposer une baisse, d'ailleurs très modérée, des tarifs douaniers (Underwood Simons Tariff). Cependant, après la Première Guerre Mondiale, les intérêts des entreprises américaines en Europe devinrent tels que le protectionnisme de la NAM dut être combattu plus ouvertement, conduisant l'AmCham à écrire en 1921 :

> *... there are now several distinctly American industries being established in France, such as special machinery, machine tools and certain food specialties.* [et en conclusion] *the NAM would do well NOT to encourage higher tarif rates which are sure to encourage retaliation on the part of the nations with which American trade should be developped.* [2]

Ainsi, avec le renforcement d'une concurrence mondiale, le risque de représailles apparaissait de plus en plus redoutable.

Au début du siècle, la rapidité et la puissance du développement américain étaient éclatantes et tous les discours de l'AmCham les soulignaient mais la diffusion des nouveaux produits était freinée par des niveaux dissuasifs de droits de douane. Parmi les actions menées figurent donc naturellement la lutte contre les droits de douanes français et, parmi eux, ceux qui pourraient frapper les nouveaux produits tels que le

[1] Franklin GRAHAM, « American Manufacturers and Tariff Revision », *The Bulletin*, N°59, July 1907, (pp.1-7).
[2] *The Review of AmCham*, 1er mai 1921 N°122, (pp.198-201).

téléphone et le phonographe. Le rapport annuel de 1904 les évoque et rappelle que l'action de l'AmCham a permis de faire abandonner un projet législatif qui aurait pénalisé les « machines parlantes », produits d'excellence de l'industrie américaine.

> *Duties on Talking Machines : The attention of the Chamber having been called to a Bill then pending before the French Parliament which amongst other provisions imposed an increased and prohibitory duty on Talking Machines. The Chamber took immediate steps to prevent this discrimination against an essentially American industry. The action taken was completely successful and the Bill, as finally adopted, was totally free from the provisions objected to.*[1]

Des démarches analogues (et elles aussi réussies) furent effectuées en 1907 contre une augmentation des droits de douane sur l'huile de graine de coton américaine, ainsi que sur les matériels électriques et les graines et huiles oléagineuses, illustrant l'efficacité de l'AmCham dans ses actions collectives de lobbying.

Mais seules les entreprises américaines à l'étranger avaient intérêt au libre-échange et, en fait, seules les entreprises américaines en France souhaitaient un Traité de Réciprocité : l'objectif qui avait présidé à la création de l'AmCham n'avait donc aucun allié, ni aux Etats-Unis[2], ni en France. L'AmCham considéra que son effort principal devait être dirigé vers les Etats-Unis, pour montrer que c'était le pays qui avait le plus à y gagner :

> *In order to obtain a treaty of commerce, the main effort should be made on the American side as Americans, in our opinion, will ultimately reap the greater advantages from its establishment.*[3]

Les incessantes démarches de l'AmCham pour aboutir à un traité de réciprocité sont illustrées par un Memorandum (*memorial*) décidé par l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration du 12 août 1897 et adressé au Président des Etats Unis. L'argumentaire, qui sera le même dans plusieurs documents postérieurs, comporte des arguments qui peuvent être résumés de la manière suivante. D'abord, l'AmCham est l'organisme le plus qualifié pour traiter toutes les questions liées au commerce entre la France est les Etats-Unis. Le Gouvernement américain venait (le 24 juillet 1897, par le Dingley Tariff Bill) de relever les droits sur certains produits français importés alors que le Gouvernement français avait engagé depuis plusieurs années une politique de

[1] AmCham, Yearbook 1905, p.77.
[2] Le Conseil d'Administration du 9 mai 1900 déplore longuement les réticences américaines au projet de Traité.
[3] Board of Directors du 26 octobre 1898.

réduction significative des obstacles au commerce montrant ainsi une réelle bonne volonté : il risquait donc d'exercer des représailles tarifaires. Les relations commerciales et industrielles entre les deux pays sont donc de plus en plus marquées par l'inégalité et l'illogisme : dans ces conditions, c'est l'ensemble des relations qui doit être mis en perspective dans un traité global. L'AmCham est prête à apporter son concours à sa mise au point.

Document 2-3 – *Memorial* adressé au Président des Unis pour réclamer la signature d'un traité de Réciprocité (août 1897)[1]

To the President of the United States :

The American Chamber of Commerce of (sic) *Paris, an organization formed for the purpose of facilitating commercial intercourse between France and the United States and protecting and promoting all interests of those engaged therein, and which embraces among its membership nearly all the importan houses established in Paris and represented here which are duly engaged in such commertces, PRESENTS this humble petition.*

WHEREAS by an act to provide revenue for the government and to encourage the industries of the United States, approved of July 24th, 1897 the duties on some articles exported from France to the United States have been considerably increased and the trade between France and America may by such legislation be seriously affected ;

WHEREAS the French Government claims that for some years a tendency has been manifested on its part to reduce the duties to be paid on certain products and manufectures exported from the United States to France ;

WHEREAS by various laws adopted by the Republic of France the duties on some products coming from the United States were reduced and such average diminution for some time has amounted to about $3,700,000 annually ;

WHEREAS the government of the Republic of France claims that it has shown no disposition during the past few years to interfere with the aforesaid concessions, but on the contrary, it has been desirous of fostering Franco-American trade by extending to it further advantages and privileges ;

WHEREAS, on the other hand, the duties paid on many American exports coming into France are in excess on the duties paid on similar articles coming from other countries with which France has entered into commercial treaties ;

WHEREAS the existing commercial and industrial relations between the United States and France manifest many inequalities, and, in the opinion of your Petitioner, an examination of all these conditions would be to the decided advantage of all those concerned in the trade between the two countries and tend to the development of such trade, which is capable of material increase and which furnished very important occupation and employment to a vast number of American citizens ;

WHEREAS your Petitioner, the American Chamber of Commerce at Paris, views with great satisfaction the provisions of Sections 3 & 4 of the aforesaid Tariff Bill ;

NOW THEREFORE your Petitioner, the American Chamber of Commerce at Paris does most respectfully pray that Your Excellency will cause the various questions relating to the commercial relations between the United States and France to be examined, so that it may be ascertained whether any concessions as aforesaid have been made by the Government of France in

[1] Adopté par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 12 août 1897.

favor of the products or manufactures of the United States which are exported to that country, or whether there is any disposition on the part of the French Government, to make concessions, in order that Your Excellency may be able to determine whether such concessions made in the past or intended in the future are sufficient to induce and justify Your Excellency to exercice the high prerogative entrusted to you and to enter into any agreement or treaty with the Republic of France, which may tend to favor and extend the commertcial and industrial relations between the two countries in the future.

AND your Petitioner will ever pray .....

(Source : AmCham, Minutes of Meetings)

Les archives sont muettes sur la réaction à cet envoi, mais le 30 mai 1898, le Président McKinley[1] valida un accord pour qu'une liste (assez réduite) de produits de chacun des deux pays bénéficie du tarif douanier minimum, ce qui aurait pu constituer une première étape vers un Traité de Réciprocité si tout rapprochement n'avait été compromis par les conséquences politiques de la guerre hispano-américaine[2].

En effet l'année suivante, le 24 juillet 1899, une convention assez ambitieuse entre la France et les Etats-Unis fut signée à Washington. Elle ne constituait pas un traité global mais le bénéfice du tarif minimum français était accordé à de nombreux produits en échange de réductions substantielles de droits sur de nombreux produits américains et elle contenait des orientations et des principes qui pouvaient conduire ultérieurement à un véritable Traité de Réciprocité[3].

L'AmCham, qui avait été très active pour y parvenir, considéra à ce moment qu'elle venait d'atteindre l'objectif principal qui avait présidé à sa fondation quelques années plus tôt. Le projet de loi portant approbation de cette convention fut soumis à l'Assemblée Nationale le 7 décembre 1899. Son exposé des motifs détaillait les conséquences fâcheuses pour l'économie française du tarif Dingley et justifiait la ratification de la convention. C'est le protectionnisme agricole français qui la fit échouer à la Chambre des Députés. Dans la discussion du budget de l'agriculture, en février 1900, un parlementaire, M. Papelier, exprima son opposition à la ratification du

[1] *Bulletin of the AmCham*, N°5, Sept. 1898.
[2] Avril-août 1898.
[3] Il fut publié en texte intégral bilingue dans un Numéro spécial de la Revue de l'AmCham (janvier 1900, 15 p.) signé de Jules Cambon et John A. Kasson (les deux négociateurs) tel que soumis à la ratification du Sénat américain et de la Chambre des Députés française et l'AmCham, sûre d'avoir atteint son objectif en quelques années seulement, et ne doutant pas des ratifications, lui assura une large diffusion.

traité au nom des producteurs de céréales menacés par les productions américaines[1]. La question de la protection des céréales et oléagineux par un accroissement des droits de douanes français préalable à la ratification de la convention fut renvoyée devant la Commission des Douanes puis plus rien ne fut soumis à l'Assemblée Nationale sur la ratification jusqu'en 1959 et c'est seulement la naissance de l'Europe qui permettra la signature du Traité.

A Washington, la convention dite « Traité de Washington » ne fut pas non plus ratifiée par le Sénat malgré deux extensions de délai (à 1901 puis 1903).

La position française était de déplorer ces barrières mais de ne prendre aucune initiative pour les supprimer. En 1904, J. Siegfried[2] déclarait :

> *…abaissons* […] *ces déplorables barrières douanières qui nous séparent. Il y a deux ans, le regretté président McKinley me disait qu'à son avis il était de l'intérêt des Etats-Unis comme de la France de conclure des traités de réciprocité. Il estimait que votre industrie, dans l'état de développement où elle est parvenue, n'a plus rien à redouter de la concurrence étrangère.*[3]

On le voit, un analyste français attribue aux Etats-Unis des motivations qui sont en réalité celles de ses compatriotes. En fait, ce sont les intérêts agricoles français qui avaient fait échouer la négociation, dans un climat politique dégradé par la guerre hispano-américaine.

Les incidents se multiplièrent et, en 1908, c'est cette fois-ci pour défendre l'industrie américaine de matériel agricole, menacée par les droits de douane français qui avantageaient la concurrence allemande et anglaise, que l'AmCham se mobilisa avec succès. Dans ce domaine, où la supériorité technologique américaine était éclatante, le système douanier existant avant la Première Guerre Mondiale avait fournit en 1908 un exemple de distorsion de concurrence au détriment des Etats-Unis pour les machines agricoles et un frein à la diffusion de l'innovation, du fait de l'absence d'un Traité de Réciprocité. Les actions de l'AmCham sont illustrées dans son rapport annuel de 1909 :

---

[1] Source : Documents Parlementaires – Chambre – Annexe N°1278 – 22 décembre 1899, (pp.353-358) et Session Ordinaire 1900 - Annales de la Chambre des Députés T.60, (pp.343-345)

[2] Jules Siegfried (1837-1922), maire du Havre, sénateur, Ministre du Commerce, père du sociologue André Siegfried.

[3] AmCham, Yearbook 1904.

> *The Chamber made a special and vigourous effort in behalf of American agricultural machinery in France. This matter was of such gravity that the Deparment of Commerce and Labor sent one of their most capable representatives abroad to study the question. A series of resolutions were passed showing that this great American industry, whose products were introduced into France some fifty years ago, is menaced through the discrimination of the French tariff, which favors the importation of agricultural machinery manufactured in Germany, England and in other countries enjoying the treatment of the most favored nations. These resolutions, with a full report, were sent to the American Anbassador and by him transmitted to Washington. They were likewise sent directly by the Chamber to thirty-five Chambers of Commerce and Boards of Trade in the United States in the districts where agricultural machinery is manufactured.*[1]

On observe que l'AmCham utilise le réseau américain des Chambres de Commerce locales et des Boards of Trade, auxquels elle offre un statut de quasi-membre honoraire[2], pour relayer son action auprès du Congrès américain. Cette méthode de lobbying indirect sera très fréquemment utilisée jusqu'aux années 1930.

Ainsi, d'épisode en épisode, les deux pays adoptaient des aménagements partiels des droits de douane, ne traduisant que le rapport de force politique du moment, sans vraiment progresser vers un Traité Commercial global et lorsque la guerre éclata, aucun progrès réel n'avait été accompli pour réaliser le principal objectif qui avait présidé à la création de l'AmCham.

On verra plus loin[3] qu'aucune négociation sérieuse ne fut entamée entre les deux guerres mondiales.

Néanmoins, l'AmCham soutient loyalement le Payne-Aldrich Tariff en 1909-1910.

Dix ans après le Traité de Washington, c'est une nouvelle initiative américaine qui relança la polémique. La défense du Payne-Aldrich Bill, qu'elle désapprouvait, illustre la loyauté de l'AmCham à l'égard de son propre gouvernement et l'AmCham s'efforcera de convaincre les autorités françaises de céder dans l'épreuve de force imposée par les Etats-Unis.

[1] AmCham, Assemblée Générale du 19 janvier 1909 (p.67)
[2] Jusqu'à la fin des années 1990, cette liste d'une trentaine de Chambres de Commerce locales et Boards of Trade américains figurera dans l'annuaire de l'AmCham, immédiatement après la liste des membres du Board of Directors.
[3] Chapitre 3-2.

Le 6 août 1909, une nouvelle loi américaine sur les tarifs douaniers, le « Payne-Aldrich Bill » fut signée par le président des Etats-Unis, plaçant l'AmCham dans une position extrêmement délicate vis-à-vis de ses interlocuteurs français. C'était un coup de force pour imposer à la France d'appliquer aux Etats-Unis la clause de la nation la plus favorisée, qu'elle leur refusait obstinément puisque, comme le rappelait alors le président de l'AmCham, la France, invoquant l'absence de traité commercial, appliquait aux produits américains son taux maximum :

> *It is the unfortunate fact that for years France has imposed the rates of her maximum tariff upon all products of the US with the exception of certain crude materials required by her industries* […] *and a few other specified articles. On the other hand France accords to all European countries* […] *the advantage of her minimum tariff.* [1]

Pour le gouvernement américain, une nouvelle hausse avait pour objectif non pas de fausser la concurrence mais de rapporter des ressources car, comme les Etats-Unis importent surtout des produits de luxe, les acheteurs, riches, étaient peu sensibles au prix[2]. Avec cette initiative américaine, tous les accords commerciaux antérieurs entre la France et les Etats-Unis (1893, 1898 et 1903) furent abrogés, une Franco-American Tariff Commission fut constituée et, selon la Payne-Aldrich Bill, la France ne bénéficierait du tarif américain minimum que jusqu'au 31 mars 1910 (soit moins de huit mois plus tard) et elle ne pourrait en bénéficier au delà que si elle accordait aux produits américains son propre tarif minimum.

Pendant plusieurs mois, une épreuve de force se poursuivit, marquée par des menaces de guerre tarifaire et des tentatives d'explication dans lesquelles l'AmCham joua un rôle décisif[3] notamment en envoyant une lettre circulaire en français à toutes les Chambres de Commerce françaises pour souligner les risques que représentaient pour les entreprises françaises la menace d'une taxation *ad valorem* au taux maximum de 25% et les inviter à agir auprès du gouvernement français pour qu'il cède à l'épreuve de force et accepte un accord.

---

[1] BENET Laurence V., éditorial du *Bulletin of the American Chamber in Paris*, N°76 Aug. 1909

[2] Argument développé dans l'Assemblée Générale de l'AmCham du 17 janvier 1910 (Source : Yearbook 1910, p.138).

[3] Comme le retrace le Numéro spécial du bulletin de l'AmCham consacré à cette crise (*American Chamber of Commerce*, Bulletin N°80, Feb.1910, (pp.1-32)).

La lettre du président d'AmCham à toutes les Chambres de Commerce (CCI), la réponse de la Chambre de Commerce de Lyon et la réplique de l'AmCham ont été publiées dans le Bulletin de l'AmCham[1]. Ces échanges sont très représentatifs non seulement de l'atmosphère de guerre des tarifs qui régnait sur les échanges internationaux à cette époque mais aussi du rôle très particulier qu'entendait y jouer l'AmCham.

L'AmCham expliqua d'abord aux CCI que, jugées regrettables ou non, les dispositions votées par le Congrès étaient un fait et que, contrairement à la culture politique et commerciale française, une négociation ne pourrait pas permettre d'y échapper car le Président américain n'a pas le pouvoir constitutionnel de négocier un Traité de Commerce. Dans l'intérêt du commerce franco-américain et particulièrement des exportateurs français eux-mêmes, il était donc vain de croire pouvoir y échapper. D'ailleurs, ajoutait l'AmCham, les exportations françaises continuaient d'augmenter et un conflit ouvert briserait cette tendance.

La plus importante des CCI de province, celle de Lyon, répondit aussitôt. Elle se déclarait libre-échangiste et affirmait que les mesures protectionnistes sont socialement injustes : accroître les taxes américaines sur les soieries créerait du chômage à Lyon et priverait les consommateurs américains des classes moyennes de ces produits. L'AmCham lui répondit que les exportateurs français étaient déjà pénalisés par le climat d'incertitude que leur gouvernement créait en ne mettant pas en œuvre les mesures exigées par le gouvernement américain pour appliquer le tarif minimum. Puis le président d'AmCham écrivit au grand journal de référence, *Le Temps*, pour présenter la position des milieux d'affaires américains (qui étaient en fait celle de leur gouvernement et qu'ils ne soutenaient que par patriotisme). Il développait à nouveau l'argument constitutionnel : à la date fixée par le Congrès, le Président n'aurait pas le choix et si le gouvernement français maintenait des dispositions qui seraient considérées comme discriminatoires (*undue discrimination*), il ne pourrait que valider les mesures de rétorsion américaines. Puis l'AmCham développait son argument principal : pour la France, cette pénalisation serait très supérieure à l'effet du bénéfice du tarif minimum pour les exportateurs américains. Cependant, la lettre se

[1] Ces documents figurent en Annexe E9.

gardait bien de rappeler que, dans ces conditions, les industries américaines conserveraient le bénéfice d'un avantage différentiel sur les tarifs douaniers, puisqu'ils étaient de toutes façons plus élevés aux Etats-Unis. L'AmCham publia dans sa revue une lettre de lecteur critiquant le comportement américain, brutal et unilatéral, mais conseillant de céder.

Enfin, après plusieurs mois de polémique, un long article du *Figaro* reprit tous les arguments américains à l'occasion d'une interview du président B. J. Shoninger[1], notamment celui selon lequel la France avait plus intérêt à céder que les Etats-Unis :

> *85% des produits que vous* [les Français] *achetez à l'Amérique sont des matières premières dont vous avez besoin ; et plus de 80% des produits que nous* [les Américains] *demandons à la France sont des produits manufacturés ou de luxe qui ne nous sont point indispensables et donc où vous pouvez en tous cas être concurrencés par d'autres pays.*[2]

Le rapport de force défavorable n'offrait guère de choix à la France et, finalement, un accord tarifaire fut conclu le 1er avril 1910 après un décret présidentiel du 22 mars 1910 signé par A. Fallières[3] qui donnait une longue liste de produits : ceux auxquels le tarif minimum s'appliquait aux importations américaines (ce Tableau A couvrait en fait 97% des produits américains[4]) et les autres (Tableau B) auxquels s'appliquaient des droits plus élevés.

Un bilan détaillé fait en janvier 1911 permit à l'AmCham de déclarer que, compte-tenu de la structure du commerce extérieur entre les deux pays « tout le monde y a[vait] gagné… ».

Conduisant à un accord finalement assez limité, cette longue négociation qui a occupé l'essentiel de l'activité et des publications de l'AmCham pendant plus d'un an en 1909-1910 illustre les extraordinaires difficultés pour fixer des tarifs douaniers qui n'exposent pas à des représailles et qui puissent rester suffisamment stables même si la structure des échanges évolue.

---

[1] Président de l'AmCham 1910-1913.
[2] Reproduit dans le *Bulletin*, N° 80, Feb. 1910.
[3] *Bulletin of the American Chamber in Paris*, N°82, April 1910, (pp.64-83) (Tableau A) et (pp.84-89) (Tableau B).
[4] Selon l'estimation du *Bulletin* N°90 janvier 1911, (p.7).

Cet épisode illustre aussi la difficulté de la position de l'AmCham, tiraillée entre la loyauté à l'égard de son gouvernement et sa solidarité avec les milieux d'affaires français mais il montre que, quinze ans après sa création, l'AmCham avait acquis assez de légitimité et d'autorité pour prendre au nom de ses membres une position publique aussi délicate.

Il est remarquable d'observer que les sources ne permettent de déceler aucun signe d'opposition ou de controverse interne à l'AmCham, qui paraît avoir exprimé dans un contexte aussi difficile une position unanime de ses membres, Français comme Américains.

Dans cette guerre tarifaire, l'AmCham avait soutenu clairement et efficacement la position dominatrice du gouvernement américain. La guerre mettrait fin à ces polémiques et la période de l'entre-guerres, trop confuse, ne permit pas d'avancer vers un traité commercial et le Traité ne fut finalement signé qu'en 1959[1].

[1] Voir Chapitre 7-3.

2/ L'intégration à la société française est un préalable indispensable

Pour atteindre ses objectifs, l'AmCham a estimé qu'elle devait être suffisamment intégrée à la société française pour ne pas être vue comme le représentant exclusif d'intérêts étrangers.

L'AmCham, club mondain à la Belle Epoque.

L'AmCham voulut donc apparaitre comme une sorte de club mondain dans un environnement prestigieux et elle veillera soigneusement à ne pas introduire des considérations trop terre-à-terre lors de ses manifestations mondaines : les affaires commerciales n'y sont évoquées qu'allusivement, comme il convient dans la « bonne société ». La tonalité mondaine des réunions de l'AmCham à la Belle Epoque apparaît bien dans les discours comme le montre par exemple l'analyse des discours prononcés le 17 mai 1905 à l'Hôtel du Palais d'Orsay à l'occasion du départ de l'Ambassadeur américain, le Général Horace Porter. Il est intéressant d'observer qu'aucun des nombreux discours (dont ceux de Maurice Rouvier, Théophile Delcassé ou Paul Doumer[1]) n'évoque les échanges commerciaux et les questions économiques. Tous font appel aux thèmes conventionnels de l'amitié historique entre la France et les Etats-Unis, citent abondamment Franklin, Washington et La Fayette et évoquent la « jeune république », « fille glorieuse de la civilisation européenne ». Après la Première Guerre Mondiale les réalités économiques et la prise de conscience de la puissance américaine changeront un peu la tonalité des discours (mais il restera la référence obligée à Franklin, Washington, Tocqueville et Lafayette).

En 1902, un numéro spécial du *Figaro*[2] consacré aux rapports franco-américains montre la place éminente de l'AmCham et de ses dirigeants dans la communauté américaine et dans la Haute Société française de l'époque. Sur les 75 photographies d'Américains de Paris qu'il contient, vingt représentent les Arts, treize la Politique et,

[1] L'importance politique des intervenants français illustre d'ailleurs le prestige que, en une dizaine d'années, l'AmCham avait pu acquérir dans la société française.

[2] *Le Figaro* 48ème année, N°144 (Supplément), Samedi 24 mai 1902, 8 p., « Français d'Amérique et Américains de France 1781-1902 – Fêtes de Rochambeau ». Voir extrait : Document Annexe E7.

sur les quarante deux qui représentent le monde des affaires, neuf sont président, ancien président ou fondateur de l'AmCham[1] et six autres en sont proches[2]. Dans sa présentation de la colonie américaine à Paris, évaluée à 6.000 personnes, le journal énumère d'abord quarante sept mariages franco-américains, presque tous dans l'aristocratie française, puis plus de 150 membres jugés éminents de cette colonie. Il cite ensuite "ses piliers" : les trois grandes banques (Morgan-Harjes & Co, Munroe & Co, Seligman Frères & Co) et les cinq principaux organismes qu'il qualifie de "corps constituées" (la Chambre de Commerce Américaine de Paris, le Comité Américain des Banquets Universitaires[3], l'American Art Association[4], la Société de Secours des Etats-Unis[5], la Sociétés des Artistes Peintres américains). On voit que l'AmCham est une sorte de club d'hommes d'affaires, influent et prestigieux grâce à un petit nombre de personnalités omniprésentes. On note également l'importance attachée aux Arts et aux artistes, rémanence de la présence importante et continue de peintres américains à Paris depuis 1830-1840[6] et le lien que le mécénat crée entre les artistes et le monde des affaires à travers des hommes comme John Pierpont Morgan, George Jay Gould, Henry Clay Frick ou Andrew Carnegie[7] dont les portraits figurent aussi dans le journal.

La communauté américaine des affaires à Paris multiplia donc les évènements mondains, auxquels elle invitait les représentants de la société française et, particulièrement, les membres du gouvernement, tandis qu'elle exprimait sa solidarité

[1] F. Kimbel, W. Dalliba, H. Cachard, B. Shoninger, G. Saint-Amand, P. Peixotto, Ch. Greene, G. Ostheimer et H. Peartree.

[2] J. Pierpont Morgan, Ch. Depew, J. Gowdy (Consul Général), J. Gordon Bennett, J. Munroe, W. Harjes. Le journal donne également les portraits des deux fondateurs de l'Hôpital Américain (A. Magnin et E. Tuck).

[3] Qui deviendra plus tard l'American Club of Paris (ACP), et où l'on retrouve : P. Peixotto, W. Dalliba, H. Peartree (et J. Munroe)

[4] Où l'on retrouve : W. Dalliba, B. Shoninger, G. Veit, F. Kimbel, Ch. Greene (ainsi que J. Munroe et J. Harjes)

[5] Où l'on retrouve : P. Peixotto, G. Saint-Amant (et J. Harjes, J. Munroe)

[6] Pendant tout le 19ème siècle, Paris a été, littéralement, la capitale de la peinture américaine (voir notamment : McCULLOUGH David, *The Greater Journey. Americans in Paris*, Simon & Schuster, New York, 2011, 560 p. et COHEN-SOLAL Annie, *Un jour ils auront des peintres*, Gallimard, Paris, 2000, 465 p.).

[7] Dont il est intéressant d'observer que *Le Figaro* les cite comme membres éminents de la communauté américaine *à Paris* bien qu'ils n'y résident pas. Plus tard, on en trouvera une autre illustration à l'occasion du naufrage du Titanic où deux millionnaires américains, membres de l'AmCham, B. Guggenheim et I. Strauss, figureront parmi les victimes (cf. *infra*).

avec les Français en participant activement à des actions charitables, notamment par des dons généreux lors de chaque catastrophe[1].

Ainsi, l'AmCham était une institution mondaine importante dans le Paris de la Belle-Epoque, comme l'illustre encore la réunion exceptionnelle du 18 février 1899 à laquelle était invitée « toute la communauté américaine » (c'est-à-dire toute la « bonne société ») à l'occasion de la mort de Félix Faure[2]. La réunion spéciale du Conseil d'Administration organisée après le naufrage du Titanic le 14 avril 1912 en donne un autre exemple ; trois membres de l'AmCham avaient péri dans la catastrophe (Isidore Strauss[3], copropriétaire de R.H. Macy's & Co, Benjamin Guggenheim, le magnat du cuivre, et Albert A. Stewart[4]) et le Conseil vota une motion de solidarité[5] avec les victimes du naufrage.

Rien n'illustre mieux la volonté des responsables des entreprises américaine de s'assimiler à la Haute Société française que l'extrait ci-dessous de l'annuaire 1921 de l'AmCham[6]. Cet ouvrage très clairement d'usage mondain comporte les rubriques « Who's who in Paris » et « Americans with Foreign Titles ». Si la première est classique, la seconde l'est moins puisqu'elle comporte une liste de soixante noms qui sont presque exclusivement ceux de femmes américaines qui ont épousé des aristocrates français appartenant aux familles les plus prestigieuses (comme Breteuil, Chambrun, Choiseul-Praslin, Cossé-Brissac, Faucigny-Lucinge, La Tour du Pin, Montebello, Montmorency, Murat, Neuflize, Polignac ou Poniatowski). Certaines sont manifestement des héritières de familles d'entrepreneurs américains installés en France (comme la Baronne Henry Hottinguer, née Munroe, de la banque éponyme),

[1] Par exemple, l'éruption de la Montagne Pelée en 1902, les inondations de Paris en 1910, le naufrage du Titanic en 1912, et naturellement à l'occasion de la Première Guerre Mondiale.

[2] Réunion que le Conseil d'Administration commente, avec un humour involontaire, en exprimant : « [...]*the deep sorrow felt by them* [...] *the domestic virtues of Felix Faure* [...] *who held with such distinction and dignity the highest office* ».

[3] Qui eut un comportement très courageux (MASSON Philippe, *Le drame du Titanic*, Taillandier, Paris, 1998, (pp.68 & 141)).

[4] On a déjà noté *supra* que ces millionnaires américains étaient membres de l'AmCham à titre individuel, ce qui illustre que le prestige de cette institution dépassait largement son implantation locale.

[5] « *The AmCham records its sense of immeasurable sorrow at the terrible ocean disaster of April 14, 1912 when the steamer Titanic of the White Star Line bound for New York upon her first voyage was lost with so many of her passengers* » (AmCham Conseil d'Administration 22 avril 1912).

[6] « The Franco-American Yearbook 1921 », relié, 400 p. (Source : archives de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, cote A 502 0906), reproduit en totalité en Annexe E11.

d’autres des héritières de grandes fortunes (comme Anna Gould, devenue Duchesse de Talleyrand après avoir été Comtesse de Castellane).

Ces liens des milieux d’affaires américains avec l’aristocratie n’étaient pas nouveaux et par exemple, le Duc Jean Decazes de Glücksberg (1864-1912) avait épousé en 1888 Isabelle Singer, fille de Isaac Merritt Singer et ils n’étaient d’ailleurs pas propres à l’aristocratie française comme l’illustre par exemple le grand mariage du jeune Duc de Malborough, en 1895, avec Consuelo Vanderbilt, mais alors même que la société de la Belle Epoque disparaissait dans le tumulte des années 1920, la communauté américaine des affaires en France prenait acte avec fierté de son appartenance au monde de l’aristocratie.

Document 2-4 – Rubrique aristocratique de l'annuaire de l'AmCham (1921)

AMERICANS WITH FOREIGN TITLES

THOUGH every care has been taken to ensure accuracy of this directory, we will appreciate very much if readers will inform us of errors or omissions.

Andigne, née Coleman (Vicomtesse et Vicomte d') 6, rue de Berri (8e) Tél. Elysées 28-76. Château de la Jousselinière, par Beaupréau (M.-et-L.)

Aramon, née Fisher (Comtesse Jacques d') 1 Boulevard de La Tour-Maubourg. Tél. Saxe 69-23.

Aramon, née Rita Bell (Comtesse d' et Comte Paul d') 1, Boulevard de La Tour-Maubourg. Tél. Saxe 32-34.

Arjuzon, née Mary Waddington (Comtesse et Comte d') 16, Avenue Bosquet (7e) Tél. Saxe 0-54. Château de Saint-Remy-sur-Avre (E.-&-L.)

Aunay, née Berdan (Comtesse d') 25, Rue Galilée (16e) Tél. Passy 49-41

Balze (Mme Enrico de la) 44, Rue de Villejust. Tél. Passy 40-09.

Bellescize, née Mactier (Baronne de et Baron Gonzague de) 14, Rue de Berri (8e) Tél. Elysées 28-98.

Benoist d'Azy née Jones (Comtesse de) 48, Rue Saint-Ferdinand (17e) Tél. Wagram 90-61

Breteuil, née Garner (Marquise de) 14, Rue Hamelin (16e) Tél. Passy 51-01.

Breteuil, née Edythe Grant (Vicomtesse et Vicomte de) 66, Avenue d'Iéna (16e) Tél. Passy 82-96.

Buyer-Chaillot, née Buyer-Mimeure (Marquise) 20, Boulevard des Invalides.

Cardelli, née Ruth Lampson (Comtesse et Comte Giovanni) 10, Rue Octave-Feuillet. Tél. Passy 57-96.

Casteja, née Garisson (Comtesse et Comte François de) 31, Rue de Bellechasse (7e) Tél. Fleurus 10-60.

Chambrun, née Margaret Rives Nochols (Marquise et Marquis de 19, Avenue Rapp (7e) Tél. Saxe 73-56.

Chandon de Briailles, née Fontenay (Comtesse) 33, Avenue des Champs-Elysées (7e) Tél. Passy 51-71

Chanterac, née Brooks (Comtesse Jean de) 55, Rue de Lille (7e)

Chassériau, née Bell (Baronne et Baron Arthur) 12, Rue de la Néva (8e) Tél. Elysées 32-11

Chassériau, née White (Mme Arthur) 11, rue Royale (8e)

Chezelles, née Gertrude van Dussen Reed (Vicomtesse et Vicomte Pierre de).— 19 *bis*, Rue Legendre (17e) Tél. Wagram 78-44.

(Source : CCIP)

Mais la question de la nationalité des membres finit par se poser. Dans ses premières années, l'AmCham ne faisait aucune distinction entre ses membres français et américains mais il apparut que cela pouvait créer une réaction de méfiance aux Etats-Unis. La modification des statuts de 1908 qui créait les membres associés avait pour but de retirer le droit de vote aux membres français et de marquer le caractère purement américain de l'AmCham :

> *The organization must be truly American in character if the business interests of our country are really to be represented ; the name 'American Chamber' cannot save the association from either disintegration or oblivion if its composition be other than American.*[1]

A la fin de la Belle Epoque, l'AmCham entendait clarifier et renforcer son image auprès des autorités américaines.

Les activités de l'AmCham répondent aux besoins des adhérents : éviter les guerres douanières, appartenir à la Société et être informé.

Les entreprises américaines intervenaient dans un milieu difficile pour elles, cette difficulté étant renforcée par le prestige du *French industrial art* : pour beaucoup d'industriels américains, les productions en grande série de produits standardisés ne pourraient pas concurrencer les produits de meilleure qualité adaptés à des goûts plus variés. Les entreprises américaines étaient placées dans un milieu très différent et l'environnement juridique et bancaire était difficile pour elles, comme l'avaient illustré les difficultés d'Edison avec ses filiales européennes dans les années 1890. Les entreprises pionnières étaient soucieuses d'éviter d'être copiées et c'est pourquoi les rares entreprises qui se lançaient dans la création d'une unité de production s'entouraient de précautions juridiques extrêmes. C'est la raison principale de l'importance des avocats dans la communauté des affaires, l'autre raison étant naturellement la gestion des grandes fortunes privées.

Le rôle de l'AmCham était important. Peu soucieuses de l'influence qu'elles pourraient avoir sur leur milieu d'accueil, peu dépendantes des entreprises françaises (fournisseurs industriels et prestataires), les entreprises industrielles américaines en France cherchaient seulement à conjuguer leurs efforts pour ne pas être pénalisées par les politiques douanières des deux gouvernements. L'AmCham les aida, en restant

[1] WHITCOMB 1970, citant P.Peixotto, (Président 1915-1916), (p.95).

loyale à l'égard du Gouvernement américain mais en veillant à maintenir des relations de confiance avec les autorités françaises.

Leur ambition collective, relativement modeste, était limitée à faire mieux connaître et diffuser leurs produits. Les objectifs de leur représentation locale, l'AmCham, étaient donc d'offrir leur chance à ses membres en éliminant les deux obstacles les plus importants : les barrières tarifaires et la méconnaissance des produits américains, dont l'image était parfois médiocre. Les actions collectives furent nombreuses et furent consacrées à réduire ces deux obstacles. Par ailleurs, l'AmCham voulait se présenter à son milieu d'accueil comme « le conservatoire de l'américanité », ce qu'elle traduisit dans d'intenses activités mondaines et dans une constante volonté d'intégration à la haute société française. Les effectifs de l'AmCham furent régulièrement croissants, jusqu'à atteindre environ 400 membres à la déclaration de guerre, ce qui traduit sa légitimité croissante dans une communauté d'affaires encore très étroite et dont le développement était très lent.

Il faut rappeler que, à la différence des Chambres de Commerce en France[1], l'AmCham n'est pas une institution de type « établissement public » à vocation d'intérêt général et, explicitement à son origine, au service de l'Etat : c'est une association d'entreprises dont le but exclusif est d'apporter des services à ses adhérents. Il lui est indispensable de fournir des services à ses membres pour éviter la tentation des *free riders*[2].

Elle est donc un groupement de moyens destiné à obtenir des résultats qui seraient plus difficiles ou coûteux, ou même impossibles à obtenir par chaque membre individuellement, même les plus puissants : son objectif est donc, par définition, d'organiser des actions collectives au bénéfice de ses membres.

La réalisation d'actions communes ambitieuses est illustrée par deux initiatives, dans des circonstances exceptionnelles liées aux deux guerres mondiales : la mise en place d'entrepôts de dédouanement pendant la Première Guerre Mondiale et, après la Seconde, la fourniture de moyens communs aux services du Plan Marshall qui seront

[1] LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris 1803-1853*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p.

[2] Au sens de M. Olson (OLSON Mancur, *La logique de l'action collective (1971)*, Université de Bruxelles, 2011, 214 p.)

décrites plus loin[1]. En dehors de ces situations de crise extrême, les principaux services offerts aux adhérents sont le *lobbying*, c'est à dire les actions communes auprès des autorités françaises et américaines pour tenter de les influencer, la mise en commun de moyens (information, statistiques, documentation, etc), la réalisation de projets communs (par exemple la création d'entrepôts), et la structure de rencontre (et éventuellement d'arbitrage des conflits) entre les membres. Le lobbying, c'est à dire l'action auprès des pouvoirs publics pour les amener à modifier un projet législatif ou réglementaire n'est évidemment pas une innovation dans la vie politique française mais il l'est peut-être sous une forme ouverte et assumée, comme elle était pratiquée depuis longtemps aux Etats-Unis[2] (d'où son nom) et comme elle l'est devenue bien plus tard dans les couloirs de la Commission ou du Parlement Européen. Depuis sa création, l'AmCham a exercé un lobbying intensif pour éviter les représailles douanières, obtenir la signature d'un Traité de Réciprocité et faire évoluer la réglementation fiscale franco-américaine. La présence parmi ses adhérents de nombreux avocats américains, rompus à ces pratiques et qui ont représenté 5,9% des membres en 1915, 7,7% en 1939 et 14% en 2008, a certainement contribué à la mise en place d'un lobbying efficace au bénéfice des entreprises américaines en France et de leurs dirigeants américains par la rédaction de proposition (*draft position papers* et *policy priorities*).

La mise en commun de moyens recouvre les outils classiques d'une association (documentation, publication d'une revue[3], élaboration de statistiques, etc). Dès sa création et pendant plusieurs décades, l'AmCham a constitué la meilleure source statistique sur les échanges commerciaux franco-américains et les publications d'AmCham fournissent depuis 1895 des données statistiques détaillées sur le commerce franco-américain. Leur analyse ne relève pas de la présente recherche mais pourrait constituer une source intéressante dans une recherche d'histoire économique. Le travail de l'AmCham est réalisé à travers des comités permanents qui étaient au nombre de neuf en 1908 : Membership, Finance, Rooms & Library, Commercial

[1] Le premier est examiné au Chapitre 3-1, le second au Chapitre 5-1.
[2] OLSON 1971 *op.cit.*
[3] La revue de l'AmCham s'est appelée successivement *Members Bulletin* (1898-1925), *Leaflet* (1915), *The Review* (1916-1936), *Foreign Trade* (1926-1935), *Franco-American Trade* (1935-1937) et *Commerce in France* (1947-2011). Ses présentations successives sont illustrées en Annexe D3-3-5 Depuis 2011, elle est remplacée par un court bulletin mensuel sur Internet.

Information & Statistics, Commerce & Transportation, Sub-committee Navigation, Legal & Governmental Relations, Printing Publication & the Press, Special Committee on Reciprocal Relations[1]. Avant la Première Guerre Mondiale, le comité le plus important de l'AmCham était d'ailleurs le Committee on Commerce & Statistics (devenu Committee on Commerce & Transportation) : c'est lui qui recueillait et diffusait les statistiques sur les échanges franco-américains et rassemblait les adresses et les informations sur les fournisseurs de biens et services, en France et aux Etats-Unis. Alors que, dans l'économie française, la fonction de diffusion des statistiques économiques était encore balbutiante, comme l'étaient les annuaires professionnels, ce rôle était très apprécié des adhérents et il représentait jusqu'aux années 1950 plusieurs milliers de demandes de renseignement par an.

Il est significatif d'observer que sa bibliothèque, la Bibliothèque Franklin, a constitué longtemps un centre de documentation apprécié et très fréquenté par les entreprises comme par les chercheurs[2].

L'organisation d'une structure de rencontre a évolué avec la société qui l'entourait : organisatrice de déjeuners et de dîners de gala à la Belle Epoque, l'AmCham a évolué vers l'organisation d'évènements conçus pour rapprocher les adhérents partageant les mêmes préoccupations (*Young Executives,* femmes managers, etc) dans le cadre d'une activité aujourd'hui qualifiée de *networking* (création de réseaux de relations personnelles).

Enfin l'arbitrage constitue une autre forme de mise en commun dans une situation où les rapports entre des membres font l'objet d'un conflit qu'ils demandent à l'AmCham de trancher. L'AmCham a ainsi mis en place en 1912 une procédure d'arbitrage[3] au bénéfice de ses membres. Cette dernière prestation, dont il ne reste malheureusement aucune trace dans les archives, fut semble-t-il l'un des services les plus appréciés que l'AmCham offrait à ses adhérents, même s'il conduisit parfois à des incidents. Par

[1] Yearbook 1908.

[2] Voir une illustration en Annexe E21.

[3] Les modalités d'arbitrage ont été arrêtées par le Conseil d'Administration du 27 mars 1912 et approuvées par l'Assemblée Générale du 1er mai 1912. Les arbitres sont choisis parmi les membres de l'AmCham et ne sont pas rémunérés ; l'AmCham reçoit une rémunération minime de 50 Francs. (cf. « Arbitration of Commercial Differences : Plan Established by the Chamber », *Bulletin AmCham* N°103, mai 1912, (pp.73-75)).

exemple, en 1921 un incident[1] très vif eut lieu et, dans un débat très violent, l'impartialité du président Walter Berry fut mise en cause, notamment par B. Shoninger, ancien président. Une querelle entre deux membres (Ets Rheims de Paris et C.B. Richard & Co de New York) avait été soumise à un arbitrage de la Chambre. W. Berry avait transmis les conclusions de deux arbitres aux deux parties, avant que le troisième (B. Shoninger) remette son rapport, qui était divergent et qui comportait des allégations jugées par W. Berry personnelles et diffamatoires. Après un très long débat (dont le compte-rendu couvre plus de dix pages) une motion de confiance au président fut votée par 23 voix contre trois et B. Shoninger fut blâmé. C'est le seul arbitrage qui ait laissé des traces, mais les rapports annuels montrent que ce service était rendu fréquemment et était très apprécié.

Pendant et après la Première Guerre Mondiale, l'AmCham milita très activement en faveur d'une structure d'arbitrage commercial au niveau international, ce qui fut réalisé avec la création en 1919 à Paris de la Chambre de Commerce Internationale (ICC), organisme qui, depuis, est resté très proche de l'AmCham et de ses responsables. Il serait excessif d'attribuer à l'AmCham seule l'origine de l'ICC mais il parait incontestable que les démarches et les déclarations de l'AmCham en faveur d'une structure internationale d'arbitrage ont contribué à la naissance de l'ICC[2] puis de la Cour Internationale d'Arbitrage (1923), où l'AmCham a toujours été très active.

Quelques années plus tard, la lutte contre la vague protectionniste et les mesures douanières qui lui étaient associées conduisirent l'ICC à developper à partir de 1931 l'action d'une commission chargée d'établir des règles d'échange pour éviter les mesures arbitraires en généralisant les meilleurs pratiques (Uniform Customs and Practice to Commercial Documentary Credits- UCP). Il est intéressant d'observer qu'aucun nom de responsable de firme américaine en France (industriel, importateur-exportateur ou avocat) n'apparait dans son historique[3] : pour cette très importante instance de normalisation, la décision n'a pas quitté les sièges sociaux américains.

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 4 novembre 1921.

[2] Notamment sans doute par les relations cordiales qui semblent avoir existé (cf. *supra*) entre l'AmCham et Etienne Clementel, ministre du Commerce, l'un des principaux promoteurs de la Chambre de Commerce Internationale dont il fut le premier président.

[3] Source : KATZ Ron, *The ICC Banking Commission. Eighty Years of Accomplishments (1931-2011)*, ICC, 2011, 24 p. et entretien avec l'auteur le 24 mai 2013.

Depuis sa création, l'AmCham a toujours publié une revue[1]. Sous des noms divers, elle constitue une illustration très éclairante de la situation des entreprises américaines en France. Sa première revue *(The Bulletin*) a été publiée le 12 juin 1897. En 1916, son tirage était de 1.000 exemplaires et il atteignait le chiffre de 2.140 en 1919. Cette première revue était de présentation austère, sans illustrations. Pendant les années 1920, *The Review* comportait des illustrations et un volume important (jusqu'à 50 pages). Dans les années 1930, sous une forme plus prestigieuse, *Foreign Trade* tenta en vain d'atteindre un public plus large. Après la guerre, *Commerce in* France évolua progressivement d'une revue interne d'une vingtaine de pages vers un magazine de très bonne qualité graphique, jusqu'à sa disparition en 2011. Naturellement, l'AmCham publie aussi un annuaire de ses membres (depuis 1895), parfois étendu à l'ensemble[2] de la communauté américaine en France *(Americans in France,* de 1925 à 1930).

La bibliothèque de l'AmCham (Bibliothèque Franklin) a constitué dès l'origine un élément important des services à ses adhérents[3] et, avec ses 23.000 volumes (en 1950) hors documents techniques et statistiques, elle était considérée, avec les nombreux périodiques américains qu'elle recevait, comme une sorte de club d'hommes d'affaires dans un cadre magnifique[4]. Son catalogue a été perdu mais il semble qu'elle comptait un très grand nombre de livres sur l'histoire (de la France et des USA) et sur les biographies de grands hommes. Chaque numéro de la revue de l'AmCham, depuis l'origine, comportait une rubrique « Bibliothèque ». A titre d'exemple, le numéro de décembre 1932[5] comporte la liste des acquisitions (3 ouvrages) et des dons (57 ouvrages, presque tous donnée par George Washington Lopp et un par Laurence Benét, tous deux personnalités importantes de la Chambre) ; il comporte également deux brèves fiches de lecture.

[1] L'Annexe D3-3-5 illustre l'évolution de la revue dans ses différentes présentations de 1897 à 2011.
[2] Allégué…
[3] Alors qu'il existe une très importante American Library in Paris, crée en 1920 avec pour fond initial les livres destinés aux troupes américaines pendant la guerre.
[4] Voir une vue de la bibliothèque en Annexe E21.
[5] « The Franklin Library of the American Chamber of Commerce in France », *Foreign Trade*, Vol.7 N°12 December 1932, (p.36).

En 1951, après des débats difficiles où s'affrontaient les réalistes et les tenants de la tradition, la bibliothèque fut liquidée et la plupart des livres furent vendus aux adhérents ou donnés à l'American Library.

3/ L'AmCham contribue à la prise de conscience de la puissance américaine et à la certitude naissante de sa supériorité

L'AmCham, club mondain dans un environnement prestigieux, a joué pleinement le rôle d'une « institution ethnique » mais elle a aussi contribué à accélérer la prise de conscience de la puissance économique des Etats-Unis car les entreprises américaines voulaient faire reconnaître leur force. Dans cette première période, il apparaît clairement que les Etats-Unis, conscients de leur force, aspiraient à entretenir avec la France des relations économiques et commerciales entre égaux alors que les relations politiques, elles, étaient des relations entre égaux, ce qui représentait un biais en faveur de la France.

Leurs entreprises étant peu nombreuses et assez peu présentes, sauf dans quelques secteurs pionniers, leur influence sur les entreprises françaises était faible et les transferts de technologie restaient très limités sauf dans un petit nombre de secteurs où l'industrie américaine avait déjà fait reconnaître sa supériorité (électricité[1] et télécommunications).

En réalité, les Etats-Unis étaient déjà économiquement plus puissants mais ni les Français, ni même les Américains eux-mêmes n'en avaient pleinement conscience. La prise de conscience de la puissance et la certitude de la supériorité apparurent progressivement et furent illustrées par la participation américaine à Exposition Universelle de 1900. Quelques entreprises qui fabriquaient des produits sans équivalent étaient déjà implantées, prudemment et en général avec des partenaires français. Les entreprises américaines voulaient aller plus loin et notamment disposer d'une possibilité d'exposition permanente de leurs produits, comme les Musées Industriels américains.

Avant la Première Guerre Mondiale, dans l'ensemble, l'industrie française témoignait d'une grande créativité et exportait des produits de qualité. Ces caractéristiques n'étaient pas contestées par les Américains (les autorités consulaires comme la

[1] JONES Jill, *Empires of Light. Edison, Tesla, Westinghouse and the Race to Electrify the World*, Random House, New York, 2004, 424 p.

National Association of Manufacturers) et elles étaient reflétées dans les statistiques des échanges commerciaux franco-américains.

En 1900, la France était encore un pays d'innovation pour certaines des innovations majeures du 20ème siècle comme l'automobile, l'aviation ou le cinéma et c'est la Première Guerre Mondiale qui brisera cet élan. Mais l'Amérique était déjà, depuis plusieurs décades, l'économie dominante. Selon les estimations d'A. Maddison[1], l'économie américaine représentait déjà 8,9% de l'économie mondiale en 1870 (contre 6,5% pour la France) et cette part atteignit 19,1% en 1913 et 27,3% à son maximum en 1950 pour descendre ensuite à environ 22% tandis que la part de la France décroissait constamment jusqu'à 3,4% (en 1998). Le PNB/tête était déjà supérieur aux Etats-Unis en 1870 (2.445 $ contre 1.876 $) et il croissait plus vite aux Etats-Unis[2].

La supériorité américaine était éclatante notamment dans le secteur de l'électricité et comme le déclarait en 1880 le sénateur Foucher de Careil, qui plaidait pour une participation importante de la France à l'exposition de 1881 « ….la lumière nous vient, dit-on, de l'extrême Ouest et l'exportation scientifique devient, avec celle des blés, une des branches les plus actives du commerce américain »[3]. A titre d'illustration, on peut citer l'exemple du tramway électrique, qui se généralisa en France dans les dernières années du 19ème siècle par l'intermédiaire de Thomson-Houston (1895-1900) : l'avance américaine était très grande grâce à la technologie Sprague et en 1896 les tramways électrifiés ne représentaient encore que 2,5% du réseau en France contre 76% aux USA[4]. Il n'est donc pas surprenant que les entreprises américaines du secteur de l'électricité aient été parmi les premières à s'implanter en France (General Electric, Westinghouse, Thomson Houston) pour être acteurs du développement de ce marché.

Autour de 1900, les Etats-Unis, nouvelle puissance mondiale, prirent conscience de leur force et l'Exposition Universelle de Paris en 1900 illustra cette prise de conscience. Après le succès de conquêtes militaires à l'étranger, ils se dotèrent d'outils

[1] MADDISON Angus, *L'économie mondiale : une perspective millénaire*, OCDE, Paris, 2001, 400 p.
[2] Ce fut le cas jusqu'à la fin de notre période d'étude, sauf pendant la période 1950-1973 où le taux moyen annuel était de 4,3% en France contre 2,45% aux Etats-Unis.
[3] BELTRAN Alain & CARRE Patrice, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité 19ème-20ème siècle*, Belin, Paris, 1991,350 p., (p.67).
[4] BELTRAN 1991, (p.79).

de domination économique et refusèrent de se conformer à des pratiques étrangères (comme le montre le refus persistant d'adopter le système métrique). Les premières implantations de leurs entreprises industrielles leur donnèrent l'expérience de milieux économiques différents et certaines d'entre elles entamèrent même des évolutions qui les conduiront ensuite à perdre leur « nationalité » américaine (comme Thomson). On a cité plus haut les chiffres pour l'ensemble de l'économie ; pour l'industrie seule, la part des Etats-Unis[1] dans la production mondiale était passée de 28,6% en 1881-85 à 35,9% en 1913, tandis que la part de la France passait aux mêmes dates de 8,6% à 6,4%. Cette période correspond à l'apparition aux Etats-Unis et en Allemagne de grandes entreprises, dominatrices sur leur marché national et capables de s'implanter sur d'autres marchés dans des pays industrialisés. Les exemples les plus caractéristiques de ces nouvelles firmes se rencontrent dans le pétrole et l'électricité.

Il est significatif que le premier président de l'AmCham, le Dr. Tyng, ait été un assureur, et particulièrement un assureur sur la vie. Ce produit financier ne constituait pas une innovation en France mais la Grande-Bretagne et les Etats-Unis étaient très en avance sur la France, où son développement avait été freiné par des résistances dogmatiques.

La première société spécialisée avait été crée en Angleterre en 1762[2]. En France, la « Compagnie Royale sur la Vie » créée en 1787 fut interdite par la Convention en 1793 et ce n'est qu'en 1818 que l'assurance vie fut définitivement autorisée en France. Les réticences étaient idéologiques. La doctrine chrétienne de l'époque n'admettait pas que l'on spécule sur la vie donc sur la mort et encore moins sur la mort d'autrui (c'était « une prime offerte à l'assassinat »). Il y avait ensuite la notion de « Dette sacrée », préfigurant l'idée « d'Etat providence », selon laquelle c'était à l'Etat et à nul autre de veiller sur les pauvres et de protéger les petites gens contre les spéculateurs. Portalis, rédacteur de notre Code Civil, brocarde «…ces odieux pactes sur la vie ou la mort d'un homme que sont les assurances sur la vie ». Le secteur se heurtait donc à de fortes réticences et il ne se développa au cours du 19ème siècle qu'à l'initiative

[1] BARJOT Dominique et al., *Industrialisation et Société en Europe Occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960*, CNED, Paris, 1997, 445 p., (p.37).

[2] Il s'agissait de «The Equitable Society for the Insurance on Lives and Survivors » fondée par Price et Morgan (Source : Histoire de l'assurance vie : http://www.paradimmo.com/petite-histoire-assurance-vie.htm (consulté en mai 2010)).

d'émigrés qui l'avaient étudié en Angleterre pendant la Révolution (comme le Comte Auguste de Gourcuff) ou plus tard des banquiers protestants (comme Mallet, Martin d'André et Bartholdi). Les Etats-Unis qui n'avaient pas connu ces réserves idéologiques avaient commencé le développement d'un secteur actif et innovant, à Boston et à New-York. Le marché européen continental et particulièrement le marché français constituaient donc des cibles particulièrement attractives pour bénéficier d'un avantage compétitif. La vocation de l'AmCham de favoriser les transferts d'innovation des entreprises américaines vers les entreprises françaises est donc bien symbolisée par le secteur d'intervention de son premier président.

Une nouvelle puissance mondiale apparaît en 1898.

En 1898, après une provocation qui pourrait être une machination américaine ou un simple accident, les Etats-Unis attaquèrent l'Espagne et conquirent Cuba, suivie rapidement de Porto-Rico et, plus difficilement, des Philippines. Pour Ph. Roger[1], la Guerre avec l'Espagne fut l'événement fondateur de l'anti-américanisme européen, et dans l'opinion française, cette guerre impérialiste "(mit) à nu l'esprit de conquête commerciale" des Etats-Unis[2]. Elle compromettra donc le projet de Traité de Réciprocité dont les négociations furent été arrêtées du fait de la guerre et de la poussée d'anti-américanisme qu'elle avait suscitée. Comme elle le fait toujours[3], l'opinion américaine s'inquiéta pour la sécurité de ses ressortissants et l'AmCham s'employa à la rassurer :

> *We heard of dreadful occurrences, of assaults of Americans in Paris, how they were lying bleeding in the streets. Our friends in the States thought that Americans were not safe here, although we knew better, and the American at home now know better.*[4]

Cette forme d'insularité de l'opinion publique américaine s'exprime fréquemment sous des formes identiques et l'opinion publique américaine n'imagine pas qu'un

[1] ROGER Philippe, *L'ennemi américain : généalogie de l'anti-américanisme français*, Seuil, Paris, 2002, 602 p.

[2] ROGER Philippe, « La guerre de cent ans. Aux sources de l'antiaméricanisme français » in : FAURE Christine & BISHOP Tom (dir.), *L'Amérique des Français*, François Bourin, Paris, 1992, 240 p. (p.183)

[3] Après le refus français de participer à l'invasion de l'Irak en 2003, l'opinion publique américaine fut soulevée par une vague de *French-bashing* (attaques anti-françaises) et les bruits les plus alarmants circulèrent sur la sécurité personnelle des citoyens américains en France.

[4] AmCham, Yearbook for 1899, (p.23).

désaccord violent entre deux gouvernements ne se traduise pas par des violences individuelles contre les personnes. L'AmCham nota, avant de voter une nouvelle motion en faveur du traité de commerce, que toutes ces inquiétudes étaient sans fondement et que les difficultés politiques entre les deux pays ne remettaient pas en cause la sécurité des citoyens américains en France (ni le fonctionnement de leurs entreprises) : les Américains vivant en France étaient les mieux placés pour observer qu'il n'en était rien. Mais pendant les quelques années qui suivirent la Guerre avec l'Espagne, les Conseils d'Administration et surtout les Assemblées générales annuelles de l'AmCham où les invités français étaient nombreux et comptaient toujours plusieurs ministres, furent l'occasion d'exprimer un patriotisme[1] extrême, parfois teinté d'un net chauvinisme.

Déjà au premier banquet du 4 juillet de l'AmCham (en 1895), Chauncey Depew, sénateur de New York, avait illustré l'enthousiasme expansionniste des Etats-Unis dans la formule suivante :

> [Les Etats-Unis] *bound on the North by the Aurora Borealis, on the South by the Procession of the Equinoxes, on the East by Primeval Chaos and on the West by the Day of Judgement.* [et il ajoute] *There may be a little exaggeration in the form of the statement, but there is very little exaggeration in the facts.*[2]

Cette image sera très fréquemment reprise dans les plaisanteries de début de discours (*opening jokes*), classiques dans la rhétorique américaine.

Très peu de temps après la création de l'AmCham, les Américains de Paris affichaient déjà de grandes ambitions. Le banquier W. Seligman déclarait :

> *One thing is sure : the world's commerce will be to a very great extend in the hands of the anglo-saxon race of England and the USA.*[3]

et le président H. Peartree conclait :

> *We are the pionneers of an effort of the US to sell goods in this country and in Europe.*[4]

---

[1] Par exemple, l'AmCham illustra son patriotisme en s'associant activement (et très de manière très visible) en 1905-1906 aux recherches archéologiques et au transfert triomphal aux Etats-Unis de la dépouille de John Paul Jones (1749-1792), héros de l'Indépendance Américaine mort à Paris et dont la trace de la sépulture avait été perdue.

[2] Source : brochure AmCham, *Discours du banquet du 4 juillet 1895* (mais la citation a été reprise dans de multiples documents et notamment dans plusieurs Yearbooks).

[3] AmCham, Yearbook 1901, Compte-rendu de la 6ème Assemblée Générale du 20 janvier 1900, (pp.19-23).

[4] *Idem.*

Les Etats-Unis devaient donc disposer d'un cadre douanier plus favorable pour développer une politique ambitieuse d'exportation, soutenue par une marine marchande à la hauteur de leur ambition. Les entreprises américaines en France plaidèrent sans cesse pour le renforcement de la marine américaine et à ce titre, par exemple, elles adressèrent en 1912 une motion[1] au Congrès américain pour déplorer son excessive faiblesse.

Certes, il y avait eu un infléchissement certain de la politique avec la présidence de Taft en 1909 car le nouveau Secrétaire d'Etat Philander C. Knox était un avocat très proche des milieux d'affaires et il encouragea les investissements à l'étranger (surtout en Amérique Latine et en Asie) dans le cadre de la « diplomatie du dollar ». La doctrine Taft-Knox de soutien à l'investissement à l'étranger était exprimée par Taft lui-même lorsqu'il déclara : « la diplomatie doit faire en sorte d'assurer des investissements profitables aux capitaux américains"[2]. C'est dans la période 1908-1912, sous l'administration Taft, que l'intérêt des entreprises américaines pour l'exportation évolua significativement et que les Chambres de Commerce américaines aux Etats-Unis créèrent leurs premiers *Foreign Trade Committee* et envoyèrent des missions en Europe (par exemple en 1911, la Boston Chamber of Commerce organisa avec l'aide de l'AmCham un voyage en Europe pour une centaine d'hommes d'affaires américains[3]).

D. Barjot[4] a rappelé que cette période a vu la mise en place (entre 1895 et 1910) de tous les éléments d'une politique publique d'aide aux exportateurs américains avec la professionnalisation du corps consulaire (1906), la création des attachés commerciaux (Lodge Bill 1906), la création du National Council of Commerce (1907) et de l'US Chamber of Commerce en 1912. Mais l'action des entreprises américaines en Europe resta cependant assez limitée jusqu'à la Première Guerre Mondiale.

Comme l'illustre en France l'épisode de « la guerre de la porcelaine », l'Administration et la législation américaines recourent fréquemment à des pratiques

[1] AmCham, Assemblée Générale du 5 juin 1912.
[2] Cité par : NOUAILHAT Yves-Henri, *Les Etats Unis et le monde de 1898 à nos jours*, Armand Colin, Paris, 1997, 364 p., (p.58).
[3] BOOLE Frank, « American Chamber of Commerce in France : Thirty Years in the Foreign Field 1894-1924 », *The Review*, June 15, 1924, (pp.374 et sq.).
[4] BARJOT Dominique et al., *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis (XIXème et XXème siècle,* Presses de l'Université Paris-Sorbonne, Paris, 2006, 478 p., (p.342).

ou à des réglementations qui, dans les autres pays et notamment en France, sont considérées comme abusivement extraterritoriales. C'est le cas de la création, très controversée, des *confidential agents* et *special agents* des douanes chargés d'enquêter pour éviter les fraudes douanières, et qui furent considérés en Allemagne comme des espions car ils rapportaient aux douanes mais aussi aux commissions du Sénat et au « Bureau of Manufacturers » du US Department of State. Cette dernière disposition créa de très grandes difficultés dans les relations franco-américaines à propos de la porcelaine. La réglementation américaine (issue du Payne-Aldrich Bill de 1909) exigeait, pour l'application d'une surtaxe ad-valorem de 15%, la fourniture d'attestations certifiant le coût de production des produits. Pour la porcelaine, c'est la Chambre de Commerce de Limoges qui les établissait. Le U.S. Department of Treasury les contesta et envoya à Limoges pour les vérifier une équipe de commissaires qui se comportèrent d'une façon si brutale et agressive que le gouvernement français s'en émut et que l'AmCham lui apporta son soutien ! Elle écrivit à l'ambassade pour recommander que les enquêteurs américains se comportent avec plus de tact

> [...] *conducting their work as to avoid giving offense or creating any spirit of dissatisfaction, and of bearing in mind that when in foreign countries, commissioners have no right to make demands* [...][1]

Néanmoins le rapport sur la porcelaine de Limoges fut adopté sans modification par le US Department of Treasury :

> [...] *in spite of evidence of bias and of possible influence of special interests in its conclusions.* [2]

comme le déclare l'AmCham : l'administration américaine n'avait pas reculé[3]. En 1914, les Chambres de Commerce, dont celle de Limoges et de Paris, protestèrent à nouveau contre les méthodes des agents des douanes américains pour vérifier la sincérité des coûts de fabrication déclarés pour l'application des taxes *ad valorem* et une lettre[1] du 2 juillet 1914 du Président de la Chambre de Commerce de Paris (CCIP) au Ministre du Commerce rappelle les démarches pour que les crédits pour la

[1] AmCham Conseil d'Administration du 3 octobre 1911.
[2] AmCham, Yearbook 1913, (p.84).
[3] Ces contrôles se poursuivirent et la Revue de l'AmCham en conserve la trace jusqu'en 1925 : « Protestations en France, Danemark, Suède et Norvège contre les contrôles du US Department of » (N°211, Feb.1925) , « A protest from Marseille » (N°229 Oct. 1925 p.403), etc.

participation à l'Exposition de San Francisco ne soient pas votés si les comportements abusifs des « agents secrets des douanes américaines » se poursuivaient.

A ce moment, un scandale (« l'affaire Dolan ») faisait les titres des journaux[2] : l'un des responsables d'une banque américaine (Munroe) avait été condamné à New-York à dix jours de prison pour avoir refusé de communiquer les comptes de l'importateur américain dans les livres de son agence parisienne sur une période rétroactive de *onze* ans. La lettre de la CCIP ajoute que « …les agents confidentiels du gouvernement américain ne se contentent pas de mettre les commerçants français en demeure de laisser examiner leurs livres … ils se préoccupent – et cela sans intérêt pour l'administration des douanes - de renseignements qui tendent à rien moins qu'à documenter les concurrents américains… ». De son côté, la Chambre de Commerce de Limoges avait remis au Gouvernement le 10 février 1914 une note de protestation contre la décision unilatérale par le gouvernement américain d'appliquer l'accord sur les prix de revient qu'il avait signé en 1912 (modifiant une convention antérieure de 1908) aux transactions antérieures, avec application rétroactive de pénalités considérables[3]

Cet épisode semble avoir mis fin à la « guerre de la porcelaine » mais le problème posé par les abus de l'administration ou des services consulaires américains dans la recherche de renseignements techniques et commerciaux est récurrent et la guerre n'y mit pas fin. En 1925, l'AmCham soutint ses membres français contre les appels à la délation lancés par des fabricants américains pour réprimer les infractions douanières des touristes[4]. Un peu plus tard, en 1929-1930, de nombreux industriels français se plaignirent[5] à nouveau des demandes de renseignement commerciaux extrêmement

---

[1] Archives Départementales de Paris (cote 2ETP 6/6/30 1).

[2] Comme : « Les robes de miss Dolan ou les scandaleux procédés de la douane américaine en France : une agence d'espionnage fiscal avenue de l'Opéra » ou « La douane américaine en France : ses scandaleux procédés d'inquisition » (Source : Archives de la Ville et du Département de Paris).

[3] « …à peu près égale au montant total de toutes les factures des expéditions de marchandises faites sous le régime de ladite convention ».

[4] The American Jeweler's Association avait lancé une campagne de publicité dans des journaux français, offrant une récompense pour les dénonciations d'achats de bijoux en France par des citoyens américains qui les introduiraient aux Etats-Unis sans payer de droits de douane. L'AmCham s'en indigna et malgré les réserves du président B.H. Conner (pour qui une intervention serait une prise de position politique contre le gouvernement américain), elle décida d'écrire une lettre recommandant le retrait des publicités (AmCham, Assemblée Générale du 4 novembre 1925 et Conseil d'Administration du 3 mars 1926).

[5] « American Commercial Enquiries », *Foreign Trade*, Vol 4 N°6 June 1930.

détaillées que leur présentaient les consuls, des questions posées par la Tariff Commission et des vérifications des agents du US Department of Treasury. Après un échange de lettres de juillet et octobre 1929 entre les deux gouvernements, l'administration américains assouplit un peu sa position, notamment avec la suppression de l'article 510 du Fordney Act qui interdisait l'accès aux Etats-Unis des marchandises dont l'expéditeur refusait de soumettre ses comptes à l'inspection des agents du US Department of Treasury. Plus tard, en 1952, l'AmCham fut l'objet d'une protestation du CNPF pour les demandes d'informations, jugées abusives, des services du Plan Marshall qu'elle hébergeait auprès des entreprises françaises.

A chacun de ces conflits, l'AmCham fut placée dans la situation délicate de devoir exprimer sa solidarité avec son environnement français sans cependant désavouer explicitement son propre gouvernement.

La participation américaine à l'Exposition de 1900 marque un premier triomphe américain.

L'intérêt américain pour l'Exposition de 1900 a traduit une évolution de la part du gouvernement américain et du Congrès. L'administration américaine (de Grant puis de Hayes) avait initialement refusé de soutenir[1] la participation américaine à l'Exposition de Paris en 1878. Il n'y avait pas eu de pavillon national américain à l'Exposition de 1889 et les 1.500 exposants avaient été dispersés sur 8.000 mètres carrés. La presse française en avait donné une image qui oscillait entre l'admiration et la condescendance :

> *Première qualité : les Américains sont « un peuple de mécaniciens ». Les machines qu'ils exposent sont « lourdes et peu élégantes », elles ont l'air de ne pas être finies mais malgré cette apparence peu gracieuse, elles n'en sont pas moins excellentes.*[2]

Pour l'exposition de 1900, les milieux politiques américains hésitaient et, selon son historien, il fallut la menace de Coudert Frères d'organiser avec le soutien français une exposition *privée* de produits américains pour les décider. A défaut d'être avérée, cette

[1] KAYS VEENSWIJK Virginia, *Coudert Brothers, a Legacy in Law*, Truman Talley Books, New York, 1994, 448 p., (p.52).

[2] HODEIR Catherine, « En route pour le pavillon américain », Paris, *Le Mouvement Social*, N°149 Oct.-Dec. 1989, pp.89-98, (p.92).

anecdote illustre en tous cas l'influence de Coudert Frères dans les relations économiques franco-américaines à la fin du 19ème siècle.

La puissance industrielle américaine est née de ses handicaps initiaux dans une économie encore jeune. Comme le rappelle R. Vernon[1], l'industrie américaine naissante était pénalisée par l'insuffisance de main d'œuvre qualifiée et c'est cette pénurie qui l'avait poussée à l'innovation en développant des machines plus simples, n'exigeant pas des compétences très élevées. N'hésitant pas à importer les inventions européennes, dans les secteurs où l'Europe était encore largement dominante (sidérurgie, chimie, électricité) les industriels américains créèrent des produits nouveaux à partir de séries plus longues de produits identiques, auxquels les clients devaient s'adapter. On a déjà observé que jusqu'à la Première Guerre Mondiale, les Etats-Unis enviaient encore la France pour sa supériorité, *the French industrial art*, à adapter les produits aux besoins des clients[2]. Mais les entreprises américaines disposaient de capacités de production et de l'expérience d'un marché déjà considérable.

L'Amérique montra donc un intérêt plus important pour l'Exposition de 1900 que pour les Expositions antérieures. Les entreprises américaines avaient naturellement participé aux grandes expositions universelles de la fin du 19ème siècle à Paris (1855, 1867, 1878 et 1889) mais la participation en 1900 se distingua par le nombre et la qualité des exposants[3], comme le rapporte le compte-rendu du banquet offert par l'AmCham le 15 octobre 1898 au Commissaire Général Peck. Dans son discours, le président H. Peartree déclara que les Etats-Unis devaient maintenant faire reconnaître qu'ils avaient pris pied de manière significative sur le marché français :

> *The American participation in the Exposition of 1900 will show that the progress in America is general and spreads to every branch of industry and commerce. Here in Paris we see, day by day almost, new american names appearing in the commercial world* […] *America has taken a strong foothold in the commerce of France.* [4]

[1] VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay : the Multinational Spread of US Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, 326 p.

[2] DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2008, 260 p.

[3] TROCME Hélène, « 1900 : les Américains à l'exposition universelle de Paris », *Bulletin de l'Institut Pierre Renouvin*, n° 3, printemps 1997 http://ipr.univ-paris1.fr/spip.php?article22

[4] AmCham, Yearbook for 1899, (p.72).

Après le succès de l'Exposition Universelle de Chicago en 1893 où l'Amérique avait voulu monter au monde sa jeune puissance, l'Exposition devait illustrer les ambitions nouvelles des entreprises américaines, qui furent d'ailleurs mises systématiquement en parallèle avec les succès de la politique impérialiste américaine :

> *In the recent strife with a foreign power, we have successfully fought for humanity. The effectiveness of our arms and the heroism of our people have reverberated around the earth and in the great Exposition of 1900 we must demonstrate to the world that we likewise excel in the arts of peace.*[1]

Le financement fédéral s'éleva à plus d'un million de dollars, soit quatre fois plus qu'en 1889 et une intense campagne de mobilisation fut lancée, pour démontrer l'importance de l'enjeu aux chefs d'entreprise, aux élus locaux, et au public américain, trop facilement satisfaits de leur marché intérieur.

Le choix des responsables américains qui incombait au Président McKinley s'inscrivit dans la continuité. Il s'adressa en effet à des personnalités qui avaient déjà l'expérience des expositions internationales, à Chicago en 1893 ou à Paris en 1889. Le Commissaire spécial nommé par le gouvernement américain, le Major Moses P. Handy, fut envoyé à Paris dès 1897, trois ans avant l'évènement (après sa mort subite, son successeur sera Ferdinand W. Peck) et le Commissaire adjoint, Woodward, professeur à Columbia University, était lui aussi un personnage essentiel qui avait collaboré à l'exposition de 1893.

De son côté, le Conseil d'Administration de l'AmCham du 2 décembre 1896 créa une commission spéciale « Exposition 1900 » et désormais, il n'y eut pas de réunion de la Chambre où le sujet ne soit abordé.

Il adressa au Congrès américain une motion[2] demandant que les premières décisions soient prises rapidement (désignation d'un *special commissioner* américain et vote d'une contribution financière) pour que les Etats-Unis ne prennent pas de retard par rapport à leurs concurrents (« the most formidable industrial competitors ») qui avaient déjà pris ces dispositions et il obtint rapidement satisfaction. Un peu plus tard, mécontents de la superficie qui leur avait d'abord été accordée, les Américains firent

[1] *Idem*

[2] AmCham, Conseil d'Administration du 27 mars 1897 : « Memorial of the American Chamber of Commerce at Paris addressed to the Senate and House of Representatives of the United States in Congress » (2 avril 1897) dans le Yearbook 1897, (pp.1-3).

pression sur le gouvernement français pour qu'il obtienne du Commissaire Général, Alfred Picard, une augmentation de 40% de la surface d'exposition qui leur avait été allouée :

> *The United States is in need of additional space in order to make an exhibit commensurate with its wealth, importance and dignity in the family of nations.*[1]

L'affaire, mal engagée, se dénoua à la suite d'une intervention de l'ambassadeur Jules Cambon, de retour à Paris, et lors d'un dîner offert à tous les acteurs par l'AmCham[2], témoignage supplémentaire de l'importance de son rôle et du cadre mondain dans lequel elle souhaitait placer ses interventions économiques.

Mettant l'accent sur les secteurs que les Etats-Unis considéraient comme prometteurs pour leur économie, la répartition des surfaces des exposants américains à l'Exposition 1900 par branche professionnelle[3] donne d'ailleurs un éclairage intéressant. En 1898[4], les surfaces réservées et affectées[5] s'élevaient déjà à 15.867 m2 dont 33% pour les activités « électricité, machines et appareils », 17% pour « l'agriculture et l'agro-alimentaire », 15% pour «les produits industriels », 12% pour « le transport, le bâtiment et les travaux publics », 9% pour « le textile », 7% pour « la culture », 5% pour « les mines » et 3% pour « la chimie ». Dans son message au Congrès pour en obtenir le financement, le Président McKinley estimait que ces surfaces importantes correspondaient bien aux ambitions américaines (elles seraient « commensurate with the dignity and importance of the country and adjoining in every case countries of the first rank »).

La participation américaine fut un réel succès et au total les États-Unis disposèrent finalement de 31.500 m2, soit trois fois plus qu'en 1889 et comptèrent 6.560 exposants[1]. La présence américaine fut surtout visible sur le quai d'Orsay, car le pavillon national qui s'y trouvait ne passa pas inaperçu avec sa coupole haute de cinquante mètres surmontée d'un aigle doré. Ce bâtiment qui voulait évoquer la White

---

[1] Le Commissaire Peck au banquet du 15 octobre 1898 (source : Yearbook 1899).

[2] L'AmCham n'a pas montré la même activité pour les autres expositions universelles (selon la définition officielle) qui ont eu lieu en France après l'Exposition de 1900 : Nancy 1909, Paris 1937, Paris 1947, Lyon 1949, Lille 1951.

[3] *Bulletin of the AmCham*, N°5, Sept.1898.

[4] *Bulletin of the AmCham*, N°5 Sept.1898, (pp.3-6).

[5] Les surfaces non encore affectées étaient alors : « beaux arts », « horticulture », « sylviculture », « pêche », « économie domestique et hygiène », « colonisation » et « armée et marine ».

City de Chicago était avant tout un lieu de rencontre et il servit d'escale à tous les Américains de passage. Ils y trouvaient des salles de réunion, dont trois étaient attribuées aux représentants des États de Californie, New York et Massachusetts qui avaient contribué à la décoration, et une autre était spécialement réservée « aux dames et aux associations féminines ». Il y avait également une antenne de l'AmCham, un bureau de poste, un télégraphe, des dactylographes et des journaux.

La liste des récompenses confirma la qualité et l'universalité du génie américain. Les concurrents américains obtinrent des prix, et bien souvent des "Grands Prix", et des "Médailles d'Or", dans tous les groupes où ils avaient exposé, et se placèrent donc au premier rang des nations étrangères. Leurs points forts demeuraient toujours les machines et produits industriels mais dans d'autres secteurs, l'Exposition permis aux visiteurs de découvrir une palette de savoir-faire beaucoup plus large. Même le pavillon national, très critiqué au début pour le conformisme de son architecture, reçut une Médaille d'Or. Ce résultat est spectaculaire, comparé à la maigre prestation de 1855.

> *Une rapide revue de la section des Etats-Unis à l'Exposition de 1900 montrera plus nettement encore le chemin parcouru par la grande nation durant les quarante-cinq ans qui séparent sa première et modeste apparition dans les expositions françaises de l'admirable et colossale leçon de choses qu'elle déroule en ce moment sous les yeux de l'univers étonné.*[2]

Le secteur de l'éducation fut un grand succès et en dépit de la contribution prédominante de certains États comme New York, le Massachusetts et l'Illinois, le but de la section était de montrer un système éducatif américain homogène, et d'en présenter les aspects les plus concrets. L'imprimerie et l'édition étaient des domaines où les progrès techniques étaient très visibles depuis 1889. Dans le Bâtiment des *Publishers*, sur l'esplanade des Invalides, le public put observer les différentes étapes de l'édition d'un quotidien : le *New York Times* de "l'Expo".

Dans le domaine artistique, les Américains affirmaient maintenant leur autonomie. Paysages, portraits, gravures et sculptures n'étaient plus seulement cette "branche de l'art français" que déplorait A. Picard en 1889. Et le public commençait à acheter des

---

[1] SCHWEIZER Alfred, *Les Etats-Unis à l'Exposition Universelle de 1900*, Editeur Non Identifié (imp. Dubreuil, 1900), (Google Book Numérisé), 82 p., (p.47).
[2] SCHWEIZER 1900, (p.vi).

œuvres américaines ! Contrairement à la remarque condescendante d'Henri Matisse en 1934 (« Vous comprendrez, quand vous verrez l'Amérique, qu'un jour ils auront des peintres »[1]), la puissance américaine commençait aussi à s'affirmer dans le domaine de l'art. Si les Américains avaient délibérément choisi pour leur pavillon national un style académique, évocateur de leurs monuments publics, ils n'avaient pas négligé pour autant la présentation des innovations techniques de leur architecture commerciale et à cet effet, une remarquable exposition collective fut présentée par George Fuller Co.

Pour la première fois en un demi-siècle les Américains éditèrent un catalogue spécial de leurs exposants, et en publièrent trois éditions, en anglais, en français et en allemand. Cet inventaire illustré était précédé d'un texte explicatif et de très nombreuses publicités pour des produits américains. Dans l'édition française figuraient les noms et adresses des distributeurs en France ou en Europe : les réclames allaient des chapeaux de feutre Roelof (fabriqués 38, rue du Temple) aux produits de Bethleem Steel, en passant par les machines à coudre Smith (9, boulevard des Italiens), le lait concentré Helvetia, la joaillerie de Gorham (36, avenue de l'Opéra) etc. Quelle meilleure preuve du désir des Américains de profiter de l'exposition pour intensifier leurs relations commerciales avec les pays européens ?

On comprend que les exportateurs américains voulaient poursuivre dans cette voie et les responsables américains de l'exposition, une fois rentrés aux Etats-Unis, se montrèrent plutôt satisfaits du résultat obtenu. Certains déplorèrent pourtant le manque de temps et d'espace dont avaient souffert leurs présentations. Aussi pensaient-ils qu'il faudrait encore mieux faire pour l'Exposition suivante. Ils ignoraient évidemment qu'il n'y aura pas de prochaine fois à Paris, et qu'avec la fin du siècle avait sonné le glas des expositions universelles. L'AmCham échouera à décider ses membres d'avoir un pavillon à l'Exposition Coloniale de 1931 mais elle disposa d'un bureau dans le pavillon américain de l'Exposition Internationale de Paris en 1937[2].

Les Français, eux, ne sortaient pas triomphants de cette exposition de 1900 et c'étaient surtout les étrangers qui y avaient affirmé leurs talents. Parmi eux, les Américains

[1] COHEN-SOLAL Annie, *Un jour ils auront des peintres : l'avènement des peintres américains Paris 1867-New-York 1948*, Gallimard, Paris, 2000, 464 p.
[2] WHITCOMB 1970, (pp. 267-268).

tenaient désormais une place très importante qui reflétait leurs nouvelles ambitions internationales et leur remarquable essor économique.

En effet, le bilan de la participation américaine à l'Exposition de 1900 fut éclatant :

> *Leurs points forts demeurent toujours les machines agricoles, les chemins de fer, la mécanique en tout genre, l'électricité, les appareils photographiques, les pianos. Mais à cette supériorité technique, reconnue dès 1851 au Crystal Palace de Londres, vinrent s'ajouter des domaines aussi variés que l'éducation, l'édition, la construction et les travaux publics ou les sports. En 1889 déjà, le public avait montré de l'intérêt pour la section américaine du département de l'éducation. En 1900, la présentation est encore plus remarquable.*[1]

Cependant comme le note H. Trocmé, les milieux économiques français sous-estimeront cette nouvelle puissance :

> *A quelques exceptions près, comme ce sympathique membre du jury, Alfred Schweizer, qui veut montrer les progrès accomplis par les États-Unis depuis un demi-siècle, les Français, aveuglés par leur chauvinisme naturel et obsédés par leur rivalité avec l'Allemagne sont rares à percevoir, en 1900, les signes de l'extraordinaire transformation de la jeune république outre-Atlantique en une grande puissance internationale.*[2]

Il ne paraît pas exagéré d'estimer que sans l'AmCham et sa mobilisation précoce le succès de l'Exposition Universelle pour les entreprises américaines aurait été moindre.

En outre, l'exposition permit de faire avancer de nombreuses questions liées au développement du commerce international comme les textes sur la protection de la propriété industrielle[3] et elle a donné de l'AmCham une image de dynamisme et de compétence qui confortait sa position et sa légitimité, moins de six ans après sa création.

---

[1] Institut Pierre Renouvin : « 1900 : les Américains à l'Exposition Universelle de Paris » http://ipr.univ-paris1.fr/spip.php?article22

[2] TROCMÉ, Hélène. "Les Américains à l'Exposition Universelle de 1889". *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, N°37 (avril-juin 1990), (pp.283-296).

[3] cf. *Bulletin of the AmCham*, N°7, mai 1899.

4/ Deux tentatives infructueuses de l'AmCham : présenter les produits américains et promouvoir le système métrique

Avec la participation américaine à l'Exposition de 1900, on a vu le succès d'une action collective suscitée et mise en œuvre par l'AmCham mais tous les actions de l'AmCham n'ont pas connu le même succès et deux d'entre elles échouèrent, malgré des années d'efforts : créer à Paris un centre d'exposition permanente de produits américains et faire adopter le système métrique par les Etats-Unis.

Une exposition permanente des produits américains ?

Les entreprises américaines ont foi dans leurs produits et expriment les valeurs américaines caractéristiques de dynamisme et d'optimisme. Leur apprentissage aux pratiques commerciales des marchés extérieurs avait été aidé par les expositions et par la multiplication des « musées commerciaux »[1] aux Etats Unis, avec le soutien du gouvernement américain et des milieux politiques locaux, qui souhaitaient lutter contre l'insularité naturelle de leurs acteurs économiques. Le Musée Commercial de Philadelphie, créé en 1894 par William P. Wilson, est le précurseur des structures destinées à encourager les entreprises américaines locales à exporter, en leur fournissant notamment des informations aussi précises que possible sur les marchés étrangers.

Il n'est donc pas surprenant que l'AmCham ait recueilli dès sa création un soutien de nombreuses chambres de commerce américaines qui en sont devenues membres institutionnels. Par exemple, en 1908, l'AmCham comptait en qualité de membres permanents vingt-deux chambres de commerce (ou Board of Trade ou Merchant's Association, selon l'Etat) ainsi que la National Association of Manufacturers (New York) et la National Business League (Chicago).

[1] MARIN Séverine Antigone, « L'offensive du commerce extérieur américain au début du XXè siècle : un modèle de coopération entre industriels et milieux politiques ? », in : *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis*, Presses de l'Université Paris-Sorbonne, Paris, 2006, (pp.333-347).

S. Marin[1] décrit la structuration progressive, dans les vingt années qui précèdent la Première Guerre Mondiale, des institutions gouvernementales et patronales américaines pour encourager et soutenir les exportations avec, considère-t-elle, un retard de quinze ans environ sur l'organisation allemande. L'Exposition de 1900 avait offert aux Etats-Unis l'occasion de montrer des produits qui n'avaient pas d'équivalent en Europe et de prendre ainsi des positions commerciales très solides. Même si la formule des expositions universelles semble alors s'essouffler, les entreprises américaines voulaient aller plus loin : elles recherchèrent à plusieurs reprises, jusque dans les années 1980 comme on le verra plus loin, une formule d'exposition permanente ou de « musée industriel » qui leur permettrait de présenter leurs innovations au marché français et l'AmCham fut associée étroitement à toutes ces tentatives.

Comment faire mieux connaître en France les produits de l'industrie américaine ? Le projet de disposer à Paris d'un centre d'exposition permanente de produits américains est ancien et il était déjà évoqué avant l'Exposition de 1900. Peu avant la Première Guerre Mondiale, la revue de l'AmCham présenta sous la plume de G. Ostheimer un plaidoyer pour un « American Commercial Museum in Paris »[2] auquel serait associée une « Association of Manufacturers of the USA for the Development of Export Trade » dont l'objectif serait de constituer une tête de pont commerciale en Europe Continentale pour réduire le coût d'accès au marché français pour les petites entreprises industrielles. L'auteur notait qu'il avait déjà présenté le même projet en 1904[3] mais qu'il n'avait pas soulevé beaucoup d'intérêt car les entreprises américaines n'étaient pas encore intéressées par l'exportation (« at that time manufacturers disregarded foreign trade and everything relating to it »). Ce nouveau témoignage de l'absence d'ambition exportatrice avant la Première Guerre Mondiale mérite lui aussi d'être souligné. Une exposition permanente mettrait en valeur les produits américains et serait complétée par des expositions spécifiques organisées et financées par les membres.

[1] MARIN 2006, *op.cit.*

[2] *Bulletin of the American Chamber of Commerce in Paris*, N°101, March 1912, (pp.33-36), projet évoqué à nouveau au Conseil d'Administration du 25 novembre 1914.

[3] AmCham, Yearbook 1904.

Le projet fut naturellement compromis par la guerre mais on verra que l'idée réapparut après la Première Guerre Mondiale et l'AmCham a donc participé activement à tous les projets de centre d'exposition prévus en France depuis sa fondation : on les retrouve sous diverses formes dans les années 1920, avec un centre permanent, vers 1950 à l'occasion du Plan Marshall avec d'importantes expositions itinérantes[1] illustrant les produits et le mode de vie américains, et enfin[2] dans les années 1970, avec un centre permanent de taille réduite puis dans les années 1980 avec un projet de centre d'exposition de matériel informatique.

On verra leurs échecs successifs dans la suite de cette étude.

La promotion du système métrique.

Sur un tout autre plan, le souhait de l'AmCham de voir les Etats-Unis adopter le système métrique a été constant jusque dans les années 1950, mais surtout avant la Première Guerre Mondiale. L'AmCham espérait d'ailleurs que l'Exposition de 1900 pousserait les Etats-Unis à adopter le système métrique[3]. P. E. Mounier-Kuhn[4] a rappelé que «… exprimer toute réalité par des grandeurs chiffrées […] est devenu depuis un siècle un visage de l'américanisation ». Le refus des Etats-Unis d'adopter le système métrique apparaît comme une autre forme caractéristique « d'impérialisme » : bien que leur usage soit minoritaire dans le monde du 20ème siècle, les Américains pensent qu'ils peuvent conserver leur unités de mesure, car les habitudes et le confort du consommateur et du citoyen américain ne doivent pas être soumis à des contraintes imposées par les marchés extérieurs et c'est aux autres qu'il appartient de d'adapter aux unités, normes et standards de l'économie américaine dominante. Néanmoins, à la fin du 19ème siècle, les hommes d'affaires américains en France étaient encore dans une situation d'infériorité relative devant l'industrie européenne, ils rencontraient de

[1] Comme « Le vrai visage des Etats-Unis », « La productivité agricole » ou « D'homme à homme » en 1948-1952 étudiés par McKENZIE (dans : McKENZIE Brian Angus, *Remaking France : Americanization, Public Diplomacy and the Marshall Plan*, Berghahn, New York, 2005, 259 p. (p.66 et sq.).

[2] Voir Chapitre 7-3.

[3] Comme le montre la motion en ce sens publiée dans le *Bulletin* N°7, mai 1899, (p.12).

[4] in : BARJOT Dominique et REVEILLARD Christophe, *l'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité*, Paris, Presses de l'Université Paris Sorbonne, 2002, 274 p.

nombreuses difficultés avec les unités de mesure et la perspective d'un alignement sur un système plus simple et très largement répandu pouvait paraître acceptable.

Pendant plusieurs années, l'AmCham milita donc très activement pour s'efforcer de faire adopter le système métrique aux Etats-Unis, malgré les vives réticences du Congrès.

L'Assemblée Générale du 14 octobre 1896 est la première dans laquelle le sujet fut évoqué, mais elle sera suivie d'une dizaine d'autres jusqu'en 1921. On peut citer à titre d'exemple une résolution (ci-contre) présentée à la Chambre des Représentants des Etats-Unis en 1898 et qui était ainsi formulée.

Document 2-5 – Résolution adressée par l'AmCham à la Chambre des Représentants en 1898 en faveur de l'adoption du système métrique.

« WHEREAS the American Chamber of Commerce of Paris, an organisation formed for the purpose of facilitating commercial intercourse between France and the United States and protecting and promoting the interests of those engaged therein, and which embraces among its membership nearly all the important houses established in Paris which are engaged in such commerce, is convinced that the adoption of the metric system by the United States would materially aid the reciprocal commercial relations between that country and France, as well as other foreign countries, and very greatly facilitate, simplify and increase such commerce,

and WHEREAS it learns with great satisfaction that a bill numbered H.R.1058 has been introduced to the 55th Congress at its first session to fix the standard of weights and measures by the adoption of the metric system

NOW THEREFORE this American Chamber of Commerce of Paris respectfully presents this humble petition in favor of the adoption of the aforesaid bill. »

(Source : AmCham[1], Board of Members)

Suivie par plusieurs autres, cette résolution fut infructueuse.

En 1899, la Chambre utilisa l'occasion exceptionnelle que lui fournissait l'Exposition Universelle de 1900 à Paris pour développer ses arguments auprès des entreprises américaines. Elle fit imprimer une brochure en 500 exemplaires qui furent remis aux Chambres de Commerce américaines qui visitèrent l'exposition. Cette brochure développait l'argumentation habituelle : l'adoption du système métrique aux Etats-Unis faciliterait les exportations des entreprises américaines. La revue de la Chambre fut fréquemment mise au service de cette ambition.

[1] AmCham, Assemblée Générale du 12 janvier 1898.

Elle a publié[1] l'historique des déclarations des présidents américains (Thomas Jefferson, James Madison et John Quincy Adams) et des ministres américains (Treasury et Secretary of State) pendant tout le 19ème siècle en faveur du système métrique, pour mettre en œuvre le message de George Washington au Congrès sur «… the great importance of uniformity in weights and measures… » ! Chaque fois, le Congrès bloqua le projet.

En 1903, un groupe de travail constitué entre l'AmCham et la Société des Ingénieurs Civils de France rédigea une réfutation des principales objections au système métrique soulevées aux Etats-Unis qui fut diffusée en 2.000 exemplaires[2] aux membres du Congrès américain et aux principales Chambres de Commerce américaines. Et la revue publia[3] l'avis (naturellement positif) de l'Association des Ingénieurs Civils de France sur les modalités de la transposition éventuelle vers le système métrique.

Pendant une vingtaine d'années, l'AmCham poursuivit ses efforts pour l'adoption du système métrique en donnant pour exemple les actions menées en Grande-Bretagne[4] dans le même objectif. Enfin en 1916 elle protesta[5] contre le Document 241 du 64th US Congress sur le système métrique qui ne laissait plus aucun espoir aux promoteurs de cette transposition, qui aurait bouleversé les habitudes des Américains et de leurs entreprises.

La fin de l'activisme métrique de l'AmCham aurait lieu en 1921 avec le vote d'une motion[6] favorable mais en forme de simple vœu : l'AmCham était favorable à l'évolution vers le système métrique mais opposée à toute mesure contraignante pour y parvenir ! Aux Etats-Unis, le principal argument en faveur du système métrique (éviter la pénalisation des exportations américains par des unités de mesure trop complexes) s'était estompé devant les succès des produits américains à l'étranger et l'adoption par les principaux industriels de la mécanique et de l'énergie de normes qui assuraient la

[1] « The Metric System of Weights and Measures », *The Bulletin*, N°11 Jan. 1901, (pp.6-9).
[2] Tiré à part du Bulletin N°23 de l'AmCham, octobre 1903 (28 p.).
[3] *Bulletin of the American Chamber of Commerce*, N°23 (janvier 1903).
[4] « The Metric System : Report of the Decimal Association, London, reviewed by B.W.Branch, AmCham », *The Bulletin of AmCham*, N°36, Feb. 1905, (pp.1-6).
[5] *Bulletin of the American Chamber of Commerce*, Numéro du 31 mai 1916.
[6] « *Resolved that the AmCham while generally favouring the extension and gradual application of the metric system of weights and measures is inalterably opposed to any compulsory act requiring the exclusive use thereof in the US* ». in : AmCham, Conseil d'Administration du 2 mars 1921.

compatibilité des produits avec les produits fabriqués dans le cadre du système métrique.

D'ailleurs, la réforme était désormais considérée comme inutile puisque la forte croissance des exportations américaines inversait la situation. Les Etats-Unis et à un moindre titre le Royaume-Uni dominaient les exportations mondiales :

> *In 1919 the English system countries exported 48,2% of the world's total export, the metric countries exported 37,5% and the other countries 14,3%* […] *and the use of English standards is increasing generally.*[1]

Depuis cette date, il y a eu d'autres projets[2] d'adoption du système métrique (en 1926, en 1931[3] et en 1974[4]), tous avortés, mais le sujet n'a plus jamais été évoqué sérieusement à la Chambre, qui a cependant accueilli à plusieurs occasions des missions d'études américaines sur la question, dont la dernière semble être celle de WK. Burton, Director Engineering and Research, Ford Motor Corporation en 1966[5].

[1] *The Review of the AmCham*, 1er octobre 1921, (p.639).

[2] Des motions ont été votées notamment aux réunions suivantes : 14/10/1896 (MM), 19/9/1897 (MM), 2/11/1897 (MM), 29/12/1897 (MM), 5/4/1899 (MM), 10/12:1902 (BD), Assemblée Annuelle 1905, 2/3/1921 (BD), et des articles publiés dans la revue N°3 (Nov. 1897), N°7 (May 1899), N°11 (Jan. 1901), N°23 (Oct. 1903), N°27 (Feb. 1904), N°36 (Jan. 1905), N°237 (Mar. 1926), N°4 (Apr. 1931), N°312 (Jul. 1974).

[3] Illustré par un article dans la revue de l'AmCham :"Away with the rule of thumb" par Fred Britten, US Congressman, pour l'adoption du système métrique (*Foreign Trade*, N°4 Apr .1931).

[4] « L'Amérique à l'heure du système métrique » par Clairborne Pell, Sénateur du Rhode Island, auteur d'une (nouvelle) proposition de loi, elle aussi non aboutie (*Commerce in France*, N°312 July August 1974).

[5] La position très nuancée de Ford étant présentée dans une brochure : *Ford and the Metric System*, May 1966, broch. 26 p. (Source : AmCham).

5/ L'AmCham et les entreprises américaines en France : la situation en 1914

Quelle était la situation des entreprises américaines en France juste avant la Première Guerre Mondiale ?

Pour les entreprises américaines, au « temps des pionniers », l'ouverture vers les marchés extérieurs avait généralement commencé par la Grande-Bretagne, où l'adaptation est beaucoup plus facile culturellement qu'en France. Aussi les premières implantations « pionnières » en France furent-elles essentiellement des services (commerce de gros et de détail, avocats et banques) et plus rarement des produits industriels lorsqu'ils correspondaient à des innovations américaines indiscutables pour lesquelles il n'y avait pas (ou peu) de concurrence locale comme les machines à coudre Singer ou les machines à écrire Remington. L'influence modernisatrice américaine était limitée et la volonté de domination faible, mais les entreprises américaines avaient besoin de s'entraider pour conquérir et conserver leur place. Elles s'étaient regroupées car elles avaient des intérêts et des objectifs communs qui étaient assez clairs : solidarité en face d'un milieu étranger et exigence de réciprocité dans le traitement des échanges commerciaux.

En 1904, le discours de G. Ostheimer[1], membre fondateur de l'AmCham, l'exprime parfaitement : les producteurs de chaque pays ne sont bien protégés que si la protection est réciproque. Il rappelle que les Etats-Unis produisent 1.500 millions de dollars de produits industriels et agricoles de plus qu'ils n'en consomment sur leur marché intérieur : le devoir du gouvernement est de protéger ces produits en excès autant que ceux qui sont consommés aux Etats-Unis. C'est une logique de commerçants, qui sont dominants parmi les entreprises étrangères dont cependant le rôle et l'influence sont globalement faibles. Mais aux Etats-Unis, le Congrès exprima la crainte des producteurs de voir la signature d'une Traité favoriser l'importation de produits français, plus redoutée que les freins à l'exportation de produits américains et le projet de traité n'aboutit pas.

[1] George OSTHEIMER, « Protection and Reciprocity », *The Bulletin*, N°31, July 1904 (pp.1-7) : voir en Annexe E8.

Une présence limitée.

La Première Guerre Mondiale introduira une rupture majeure, mais les chiffres montrent une présence limitée en 1914. Les entreprises américaines étaient encore beaucoup moins présentes à l'étranger que les européennes, avec un stock d'investissement extérieur direct de 2,6 milliards de dollars seulement contre 8,7 pour la France, 18,3 pour l'Angleterre et 5,6 pour l'Allemagne[1]. La répartition de l'investissement américains donnait d'ailleurs une place prépondérante aux voisins immédiats (Canada 0,618 Mds de dollars et Mexique 0,587 Mds) par rapport à l'Europe 0,573 Mds de dollars (essentiellement en Grande-Bretagne) et les autres zones (Caraïbes 0,371 Mds, Amérique Latine 0,323 Mds et reste du monde 0,130 Mds).

Pour M. Wilkins, l'aspect commercial est plus important que l'aspect technique pour expliquer le succès des premières entreprises américaines :

> *In making their foreign enterprises a success, the early American businessmen exported skill, know-how, patents, machinery and most important, confidence in new products and sales methods.*[2]

Le panorama des implantations antérieures à 1914 illustre donc le caractère très limité de la présence américaine, surtout sous la forme industrielle.

Pourquoi les filiales américaines sont-elles si peu nombreuses ?

En 1914, les entreprises américaines implantées en France étaient encore rares mais les activités originelles de commerce avaient été complétées par une présence significative de banques, de compagnies d'assurances et d'avocats puis, en nombre croissant mais encore très faible, par des implantations industrielles.

En 1914, sur 41 entreprises multinationales[3] américaines inventoriées par A. Chandler[4], vingt-trois étaient actives en France et déjà membres de l'AmCham et huit le deviendraient (lorsqu'elles créeraient une unité de production). L'analyse de l'annuaire AmCham de 1915 donne une illustration intéressante de la population des

[1] WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise. American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, Cambridge, 1970, 310 p., (p.201).
[2] WILKINS 1970, (p.66).
[3] Société ayant au moins deux unités de production à l'étranger.
[4] CHANDLER 1977, (p. 368) (citant Wilkins).

firmes américaines en France au début de la Première Guerre Mondiale. Sur 419 entreprises, la proportion d'unités de production manufacturière directe est encore minime (3,5%) et les entreprises américaines sont majoritairement représentées par des agents français (20%) ou par des sociétés de commerce tandis que les avocats (5,7%) et les entreprises du secteur financier sont très nombreux (15,8%).

Tableau[1] 2-6 – Estimation du nombre d'entreprises américaines implantées en France avant 1915 (la liste détaillée figure en Annexe D-1)

	Commerce	Finances[2]	Services[3]	Industrie[4]	TOTAL
Entreprises comportant une unité de production ou un effectif propre significatif[1]	11	9	7	35	62
Dont : adhérents à l'AmCham	(11)	(9)	(7)	(24)	(51)
Entreprises représentées par une agence commerciale française ou un bureau de représentation (°)	71	29	15	99	214
Avocats (°)			19		19
Divers adhérents américains de l'AmCham (°°)			88		88
Pour information : membres associés (français) de l'AmCham	17	7	9	14	47
Total des entreprises américaines identifiées	82	38	129	134	383
Total de adhérents à l'AmCham	99	45	138	137	419

(Sources : annuaires AmCham et sources diverses)

(°) : et adhérents à l'AmCham
(°°) : activité non connue, adhérents individuels (plus de 40) et entreprises représentées par plusieurs adhérents

Ainsi, en 1914, la plupart de la quarantaine d'entreprises multinationales américaines présentes en France produisaient (ou leurs représentants distribuaient) des produits ou

[1] Les tableaux de ce type correspondant aux autres périodes sont les Tableaux 4-4 (1914-1939), 8-3 (1945-1970) et 8-4 (1971-1990) dans les Chapitres 4 et 8.

[2] Les entreprises encore existantes et ayant le plus important effectif (actuel) sont American Express et Citibank (pour un total de 800 emplois environ).

[3] Les entreprises encore existantes et ayant le plus important effectif (actuel) sont Dun & Bradstreet et American Hospital (pour un total de 1.250 emplois environ).

[4] Parmi ces précurseurs, les entreprises encore existantes et ayant les effectifs (actuels) les plus élevés sont IBM, Otis, General Electric, Ford, Unysis (antérieurement Remington) et NCR (pour un total d'environ 33.000 emplois actuels).

des services qui avaient peu (ou pas) de concurrence en Europe et constituaient des innovations américaines qui allaient se répandre en Europe. Ces innovations contribueraient à l'efficacité ou à l'expansion des entreprises (machines à écrire, machines comptables, moteurs électriques, ascenseurs, banques internationales, cabinets internationaux d'avocats ou de comptables) et à l'équipement des ménages et à l'évolution de leur mode de vie (machines à coudre, automobile ou pétrole).

Peu présente, l'industrie américaine et ses produits n'avaient pas encore une influence significative sur l'industrie française. L'influence des rares filiales industrielle était faible (sauf dans le secteur de l'électricité et du machinisme agricole) et la force modernisatrice des entreprises américaine était limitée aux activités commerciales. En effet, ce ne n'était pas seulement les produits qui étaient nouveaux, les méthodes commerciales l'étaient aussi et les pratiques commerciales américaines commençaient à être connues, grâce à la présence d'acheteurs américains, relativement nombreux à Paris comme Macy's (de New York) et de Marshall Fields (de Chicago), qui existent encore aujourd'hui. Pour K. Bryant[2], la naissance des multinationales s'explique essentiellement par leur nouvelle capacité de mettre en œuvre des méthodes commerciales innovantes (« to apply the newly discovered sales methods to international markets »).

Cependant, les services associés aux méthodes commerciales américaines, comme la publicité, étaient encore peu développés en France et la revue de l'AmCham proposait de les adapter, mais avec la prudence que commandait le prestige encore grand de l'économie française pour les industriels américains car :

> *France has for many years been looked upon with longing eyes from a business point of view by many American manufacturers and advertisers.* [3]

En conclusion, en 1914, les entreprises américaines étaient encore peu actives à l'étranger et les filiales de production en France étaient très rares. Les transferts d'innovation résultaient surtout de la politique de cession de licences particulièrement dans les secteurs de l'électricité, du pétrole et des télécommunications mais l'influence

[1] Les effectifs n'étant jamais connus d'après les sources, l'existence d'un effectif propre « significatif » est seulement présumée.

[2] BRYANT Keith Lynn & DETHLOFF Henry Clay, *A History of American Business*, Prentice-Hall, Englewood NJ, 1983, 374 p., (p.337).

[3] JONES John F., « Advertising American Goods in France », *Bulletin*, N°69, Auf. 1908, pp.1-4

directe par transfert de technologie à partir des implantations industrielles, si elle était moins fréquente, pouvait être déterminante ponctuellement, comme par exemple dans le secteur ferroviaire.

En 1914, entre l'AmCham et ses adhérents, il y a totale cohérence et pas de dissonances, entre hommes du monde.

L'américanité des entreprises et de leurs dirigeants était un critère très important de l'homogénéité de l'AmCham et de l'efficacité de son action comme le montre (en 1910) une longue discussion sur l'admission de Worthington, filiales américaine mais juridiquement française :

> […] *the president of the Chamber stated that the president of the Société Française des Pompes Worthington was an American and the Vice-President also and American citizen ; therefore in his judgement there could be no objection.*[1]

Vers 1914, l'AmCham est un groupe d'hommes d'affaires respectés. Elle est un interlocuteur reconnu et important pour le gouvernement français, dont les ministres sont très souvent présents à ses manifestations, et pour l'Ambassade américaine, qui la consulte très fréquemment. Ses finances sont prospères, malgré un niveau de cotisation assez modeste[2] (100 Francs soit environ 350 € 2007) grâce à des contributions volontaires parfois très substantielles[3] et ses effectifs, qui dépassent maintenant 400 membres, sont en croissance ininterrompue depuis sa création vingt ans plus tôt.

Les actions collectives[4] qu'elle a conduites pour ses adhérents ont été soutenues par tous, dans ce qui semble être une parfaite cohérence et les compte-rendus ne comportent aucune trace de désaccords internes. Certaines actions ont constitué de grandes réussites (comme la contribution à la participation américaine à l'Exposition de 1900), d'autres, moins réussies ont été conduites avec persévérance et solidarité (comme les négociations pour le Traité de Réciprocité ou les démarches à propos de la fiscalité française), d'autres ont échoué mais sans créer de conflit interne (comme

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 30 novembre 1910.
[2] Qui constituait la base de la rémunération du Managing Director, qui percevait le quart des nouvelles cotisations qu'il avait pu obtenir dans l'année.
[3] Dans les premières années, elles pouvaient atteindre la moitié du budget annuel.
[4] Voir en Annexe D3-3-6 le tableau récapitulatif (1894-2008) des principales actions collectives menées par l'AmCham.

celles concernant le système métrique ou le Musée Industriel), d'autres enfin ont vu l'AmCham défendre loyalement une position du gouvernement américain qu'elle désapprouvait, comme la défense du Payne-Aldrich Tariff.

En 1914, à la fin de notre première période, le gouvernement américain encourageait désormais l'investissement à l'étranger, ce qui renforçait l'image de l'AmCham. L'examen de toutes ces actions donne une impression de cohérence et de solidarité et il ne paraît pas exagéré de conclure que, vers 1914, il y avait entre l'AmCham et les entreprises américaines, certes peu nombreuses, une réelle cohérence, sans aucune dissonance.

L'AmCham avait développé pour ses adhérents, des services qui étaient essentiellement de leur fournir des éléments d'information que les moyens de communication de l'époque rendaient difficilement accessibles à tous (tels que les statistiques douanières, les dates des liaisons maritimes transatlantiques ou le coût du frêt et des communications) ainsi que le service très apprécié de permettre à ses membres de lire la presse internationale et de communiquer par téléphone avec les Etats-Unis.

Les prestations de l'AmCham avaient contribué significativement à créer pour les entreprises américaines en France un environnement social et technique propice au développement de leurs activités.

Elle mettait à leur disposition une importante documentation juridique et réglementaire et elle avait commencé à constituer une bibliothèque[1] et, avec un salon de lecture, évoluant ainsi vers une sorte de club. Elle occupait encore des bureaux assez modestes rue Scribe, très proches de ceux que lui avait offerts temporairement son co-fondateur Coudert Frères mais elle s'installera bientôt (fin 1918) à une très courte distance dans ses propres locaux, 32 rue Taitbout. Elle avait consacré plus de vingt ans à la lutte pour parvenir à un Traité de Réciprocité et, bien qu'elle ait cru y parvenir en 1898-1899 lorsque fut signé le Traité de Washington, il ne fut pas ratifié par les parlements nationaux et elle avait donc échoué pour réaliser son objectif initial.

Document 2-7 – L'immeuble abritant les locaux de l'AmCham 32 rue Taitbout (à partir de 1918)



Building of the Crédit Mobilier Français in Paris
Home of the American Chamber of Commerce in France

(Source : AmCham)

Depuis sa création, elle avait financé ses actions, pour une part importante, par des contributions volontaires de ses membres, sur le modèle des actions charitables américaines. Cette source se tarira progressivement et elle dépendra de plus en plus des cotisations de ses adhérents et du résultat de ses publications. Quelques années plus tard, en 1928, le rapport annuel de l'AmCham prendra acte de cette évolution

[1] Dans les années 1930, la bibliothèque Franklin recevra environ deux mille visiteurs par an (AmCham, Yearbook 1933, p.78).

significative de sa nature : elle aura évolué d'un groupe d'hommes riches à une association de membres réunis par des intérêts communs[1]. Cette rupture sera une autre manifestation de la fin de la première époque de l'AmCham comme club d'hommes d'affaires.

Pendant ces quelques années, l'AmCham est devenue un élément de la puissance économique américaine.

Lorsqu'éclata la Première Guerre Mondiale, la France était encore forte et les Etats-Unis étaient perçus comme très éloignés : les deux pays étaient également protectionnistes. Mais la situation était en équilibre, et aucun des deux pays ne voulait vraiment la changer. Les entreprises américaines en France étaient les seuls demandeurs d'un cadre bilatéral global pour leurs échanges commerciaux alors qu'il était refusé par les industriels américains, par le Congrès des Etats-Unis et par les intérêts agricoles français.

Les deux pays étaient engagés dans des négociations à la marge sur les tarifs douaniers avec la perspective, largement mythique, d'un Traité de Réciprocité qui y mettrait fin, mais leur échec était inévitable, d'autant plus que l'AmCham prit en la matière des positions très loyales vis-à-vis de son gouvernement, au risque de heurter les pouvoirs publics français et ses propres adhérents français.

Les milieu des affaires américain en 1914 était constitué de quelques dizaines de négociants, importateurs en France ou correspondants d'importateurs aux Etats-Unis et quelques notables, banquiers ou avocats au service de la communauté américaine résidente ou de passage. Les premiers se sentaient désarmés devant les escarmouches que se livraient les deux gouvernements en matière de tarifs douaniers, tous souhaitaient appartenir à un groupe qui bénéficierait d'une force et d'une image sociale plus conforme aux ambitions de puissance de leur pays.

Tandis que, dans le secteur de l'électricité[2], quelques entreprises industrielles pouvaient poursuivre un developpement favorisé par le très petit nombre d'acteurs dans ce secteur, les autres, moins puissantes, se regroupaient pour augmenter leur

[1] AmCham, Yearbook 1928, Assemblée Générale de 1927, (pp.112-113).
[2] JONNES Jill, *Empires of Light. Edison, Tesla, Westinghouse and the Race to Electrify the World*, Random House, 2004, 424 p.

capacité de négociation vis-à-vis des deux gouvernements. Comme dans un club, et à l'image de l'American Club of Paris qui venait d'être créé et qui partageait ses locaux avec l'AmCham, ils se regroupaient facilement pour des actions charitables (pour les catastrophes dans un pays ou dans l'autre), pour des actions exprimant leur fierté nationale (pour l'Exposition de 1900) ou pour des actions qu'ils considéraient comme favorables à l'économie américaine (comme la promotion du système métrique).

Au cours de cette première période, de 1890 à 1914, la communautés d'intérêts entre les entreprises américaines en France était claire : ils leur était donc assez facile d'engager des actions communes, même si leur ampleur restait modeste. Le premier élément de cette communauté d'intérêts portait sur les droits de douane américains et français : il fut d'éviter la surenchère des guerres tarifaires. Les actions étaient menées auprès de l'un ou l'autre des gouvernements, selon l'épisode de cette guerre tarifaire, toujours recommencée. Le second élément de cette communauté d'intérêts était de faire connaître les produits américains, encore largement méconnus ou sous-estimés.

L'AmCham devait donc veiller à paraître forte et représentative. Vis-à-vis du Congrès américain, elle s'efforça donc de rassembler toutes les entreprises américaines en France et de multiplier les actions de lobbying. Pour paraître forte auprès des autorités françaises, elle devait jouer sur sa connivence avec la classe dirigeante et la bourgeoisie d'affaires, dont ses membres partageaient le mode de vie. Plusieurs actions communes furent très réussies (comme la participation à l'Exposition de 1900) mais même si toutes les actions qu'elles mena ne furent pas couronnées de succès (et notamment, la principale d'entre elles avec la signature d'un traité commercial), l'AmCham de cette période donne l'impression d'une institution solide et sûre d'elle, dont les effectifs sont en croissance soutenue.

Entre l'AmCham et ses mandants, c'était la cohérence sans dissonances.

Plutôt que d'être traité en rival, l'investisseur étranger doit être considéré comme un auxiliaire particulièrement précieux car il permet une quantité accrue de travail productif et d'entreprises efficaces.[1]

L'ignorance [économique] *des hommes, y compris des grands acteurs, était telle à cette époque* [1919-1939] *que le sujet d'étonnement n'est pas l'étendue des épreuves subies, mais le fait qu'elles n'aient pas été plus cruelles encore.*[2]

The difficulties that for some time have surrounded business in every country have rendered the work of trade organizations extremely complex ; problems are presented today in such intricacy as apparently to resist any kind of solution.[3]

[1] Alexander HAMILTON (1791), cité par Jean-Jacques SERVAN-SCHREIBER, *Le défi américain*, Denoël, Paris, 1967, 342 p., (p.39).

[2] Alfred SAUVY, *Histoire économique de la France entre les deux guerres* (Vol.4), Fayard, Paris, 1.955 p. (p.123).

[3] William N. TAYLOR, président d'AmCham (1928-1931), cité dans WHITCOMB 1970, (p.96)

Chapitre 3

De 1914 à 1945, l'AmCham et les entreprises américaines dans les guerres et la crise : solidarité et contradictions

Notre deuxième période 1914-1945 inclut les deux guerres mondiales car elles sont, comme l'entre-deux-guerres, des périodes « extra-ordinaires » : de 1914 à 1945, le monde est en guerre ou dans des situations politiques ou économiques dangereuses ou difficiles, et en tous cas particulièrement imprévisibles. Les acteurs économiques sont désorientés et prudents.

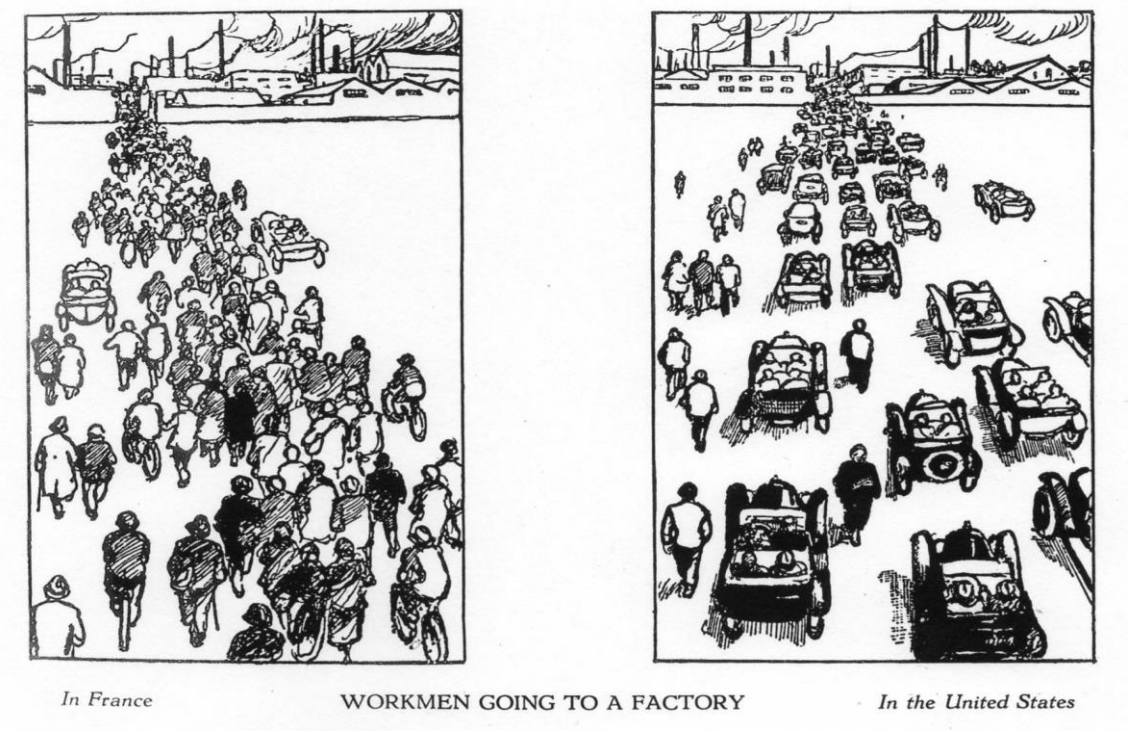
Pour les entreprises américaines en France, les deux guerres mondiales ont bien sûr constitué deux ruptures majeures. La première a marqué la fin d'une période dans laquelle les entreprises américaines pionnières s'implantaient dans un pays encore dominant politiquement et culturellement. La seconde a marqué le début d'une période de domination incontestée de l'économie américaine. Entre les deux, et pendant la période des guerres (dont la durée n'est pas la même pour la France et les Etats-Unis) la situation est moins lisible et les revirements de politiques ont été plus radicaux.

La force modernisatrice de l'industrie américaine s'incarna d'une manière spectaculaire dans la diffusion du Fordisme. Avant la Première Guerre Mondiale, quelques rares pionniers (Louis Renault et André Citroën sont les plus célèbres) avaient rencontré Henry Ford et visité son usine. Dans les années 1920, les contacts se multiplièrent et l'influence du Fordisme diffusa dans toute l'industrie française.

L'attitude des milieux d'affaires américains vis-à-vis de la classe ouvrière offrait, avec l'attitude française traditionnelle, un contraste qui a été souvent noté[1]. C'est ce que traduisait le Fordisme : les ouvriers devaient recevoir un salaire assez élevé qui leur permettrait d'acheter les voitures qu'ils produisaient. La revue de l'AmCham fit naturellement une large place aux méthodes de production américaines et aux relations sociales aux Etats-Unis et c'est à ce titre qu'elle avait reproduit les croquis ci-dessous :

[1] Notamment : FRIDENSON 1987, *op.cit*. et BONIN 2003, *op.cit.*

Document 3-1 – Comparaison des conditions de vie des ouvriers américains et français (caricature parue dans la Revue de l'AmCham en 1927)



(Source : *Foreign Trade*[1])

Il s'agit de la reproduction d'une brochure (1927) de Michelin destinée à son personnel ouvrier et qui expliquait comment les économies de temps et de matières premières se traduisaient par une production accrue et de meilleures conditions matérielles pour les ouvriers.

Adopter les méthodes industrielles américaines permet d'améliorer les salaires et les conditions de vie des ouvriers. Dans un autre article[2] de cette revue, il est rappelé que, alors que les salaires ouvriers en France étaient d'environ 2 $ par jour contre 7 ou 8 $ aux Etats-Unis, les automobiles coûtaient malgré tout plus cher en France : c'est la méthode de production qui devait être totalement repensée. André Citroën et Louis Renault ne furent pas les seuls à admirer les méthodes américaines : après un voyage aux Etats-Unis, leur concurrent, le constructeur automobile Lucien Rosengart,

[1] *Foreign Trade*, Vol.2 N°12, Dec.1927, (p.897). *Foreign Trade* est le nom de la nouvelle revue de l'AmCham à partir de 1926.
[2] *Foreign Trade*, Vol.2 N°12, Dec.1927, (p.939).

constatait que ce qui était nouveau ce n'étaient pas seulement les méthodes de production industrielle, c'étaient aussi les relations avec les ouvriers et d'une manière générale le climat social et les valeurs de la sociétés américaine. Il déclarait à l'AmCham :

> [...] *aussitôt de retour à Paris j'ai insisté auprès de nos industriels pour qu'ils envoient nos ingénieurs étudier les méthodes des ingénieurs américains.*[1]

et il ajoutait *:*

> *La mentalité de l'ouvrier américain n'est pas comme celle de l'ouvrier français. L'esprit collectif qui semble dominer les organisations américaines m'a impressionné. Je fais référence à la discipline de cette collectivité, à l'effort commun pour produire mieux, et pour disposer de meilleures conditions de travail et de performance.*[2]

Cette observation est omniprésente dans nos sources : la supériorité américaine que les visiteurs français observait n'était pas seulement dans la technologie et dans l'organisation du travail, elle était aussi dans les relations du travail et l'esprit collectif qui règne dans les entreprises :

> *Not only America's goods but America's methods of doing business, America's modern machinery for manufacture and America's ideals of relations between employer and employed have been adopted by France.*[3]

Affirmer que bien payer les ouvriers permet d'augmenter la production[4] était alors une idée nouvelle d'inspiration américaine. Naturellement, les réticences françaises furent importantes devant le Fordisme et l'image traditionnelle de la fabrication de qualité qui s'oppose à la standardisation resta forte, témoignant de la résistance du *French industrial art*. La revue de l'AmCham nota la persistance de cet état d'esprit chez les industriels comme chez les responsables politiques :

> *Standardization also has contributed largely in America to the reduction in cost prices. Some French manufacturers think it can not be imported. A French minister said recently : "the French industry above all is an "industrie de luxe" and it should aspire to produce a great variety of perfectly finished articles. It*

[1] "American Automobile Methods Viewed by a French Manufacturer ", *Foreign Trade,* N°3 Oct 1926, (p.133).
[2] *Idem.*
[3] *Foreign Trade,* Vol.4 N°6 June 1929, (pp.34 et sq.).
[4] DUPLAN JL, « The Relation of High Wages to Output in America and in France », *Foreign Trade*, Vol.2, N°5 May 1927.

> *would be dangerous to confine the effort to the standardized production of a small number of current models.*[1]

La force dominatrice fut limitée par le début de la prise en considération des intérêts spécifiques des membres français. Il avait fallu attendre la fin de la Première Guerre Mondiale pour que l'AmCham considère explicitement que son action en faveur des entreprises américaines en France n'était pas contradictoire avec un soutien aux exportateurs français aux Etats-Unis et que, au contraire, le second renforçait la première. En 1919, elle créa un *membership committee*[2] pour augmenter le nombre de membres associés (c'est-à-dire français) dont le maximum statutaire passa en 1922 de un sur dix à un sur cinq[3]. Les partenaires français cessèrent d'être considérés comme comme des concurrents ou comme un simple environnement social facilitant les relations mondaines mais devinrent des partenaires économiques dont la prospérité était utile aux entreprises américaines elles mêmes pour solvabiliser les achats français de produits américains.

La force collective s'exprima essentiellement dans la lutte contre le protectionnisme américain après la Première Guerre Mondiale puis contre les représailles françaises. Parfois, après débat, l'AmCham estima ne pas pouvoir s'opposer ouvertement à son gouvernement, ce qui fut le cas après les mesures protectionnistes envisagées en 1929[4], mais ses actions de lobbying contre les initiatives du Congrès ou de l'administration américaine furent très fréquentes.

Fidèle à sa vocation initiale, l'AmCham a constamment pris position contre les mesures protectionnistes qu'elles soient françaises ou américaines. Particulièrement après la crise de 1929, l'AmCham fut extrêmement active dans ce type d'actions, par exemple en 1938, en tentant d'associer les 58 Chambres de Commerce américaines qui étaient ses membres associés à une action contre le boycott des produits alimentaires français[5] ou en exprimant une condamnation officielle[6] auprès du National Foreign Trade Council des actions de boycott de produits étrangers aux Etats-Unis. Peu de

[1] "American Industrial Methods and their Application to Europe", *Foreign Trade*, N°2 Feb 1927, (p.113).
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 29 janvier 1919.
[3] AmCham, Assemblée Générale du 31 mai 1922.
[4] Le Conseil d'Administration (17 juin 1929) envisagea le vote d'une motion au Finance Committee du Senat américain pour protester contre la hausse des tarifs douaniers et, après débat, ne la vota pas.
[5] AmCham, Conseil d'Administration du 31 mars 1938.
[6] AmCham, Conseil d'Administration du 26 novembre 1937.

temps avant, profitant des opportunités offertes par la nouvelle politique de réciprocité prônée par Cordell Hull, l'AmCham avait plaidé à nouveau (auprès de l'ambassadeur Bullitt) pour un encouragement aux exportations françaises pour permettre le développement des importations américaines[1]. Dans le cas des mesures françaises, cette action était, naturellement, en pleine cohérence avec sa nature, qui est de faciliter l'action des entreprises américaines en France. Ce fut le cas des actions (généralement sous forme de vote d'une motion ou de l'envoi d'une lettre) pour protester contre les tarifs douaniers français avant la Première Guerre Mondiale[2] ou la fixation de quotas dans les années 1930[3]. Après la Crise de 1929, tous les gouvernements se lancèrent dans une sorte d'escalade protectionniste, qui fut traduite en France par une politique de quotas d'importation et, à partir de 1930-1931, le Conseil d'Administration de l'AmCham s'inquiéta de la politique française notamment pour les postes de radio et les équipements américains[4]. Cette action contre les quotas allait conduire l'AmCham à s'impliquer directement dans des comités d'allocation de quotas d'importation, ce qui dans plusieurs cas donnerait lieu à des abus ou même à des scandales[5].

Pendant toutes les années 1930, les autorités françaises imposèrent des mesures administratives pénalisantes ou laissèrent se développer une campagne de boycott des automobiles américaines et l'AmCham multiplia les démarches pour tenter de s'y opposer[6]. Mais l'AmCham n'intervint pas seulement auprès des autorités françaises. Elle lança les mêmes actions auprès des autorités américaines, même si cette action était plus difficile à mener, par exemple en expliquant au Congrès américain que toute mesure tarifaire unilatérale, même relativement favorable, était pénalisante si elle ne se situait pas dans le cadre d'un véritable Traité de Commerce[7], reprenant ainsi le thème

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 28 février 1938.
[2] AmCham, Yearbook 1905 ; voir la résolution adressée à la Chambre des Députés (p.94).
[3] Par exemple au Conseil d'Administration du 16 octobre 1935 : motion contre les quotas de films, à l'Assemblée Générale du 9 mars 1932, motion contre les pratiques protectionnistes, votée le 30 mars 1932.
[4] « *The president read a list of products imported from US which were already or would probably soon be subjected to quotas and called special attention to machine tools and electrical equipments* » (AmCham, Assemblée Générale du 10 février 1932).
[5] Voir Chapitre 5-2.
[6] Par exemple au Conseil d'Administration du 31 janvier 1939.
[7] Comme elle l'avait fait auparavant, par exemple dans la pétition adressée au président des Etats-Unis pour un accord de réciprocité après l'adoption du Dingley Bill, après en avoir loyalement expliqué les motivations : rétablir la balance des paiements après 4 ans de dépression aux Etats-Unis (Bulletin N°2 : Sept.1897) ou la motion pour que le Sénat américain ratifie le Traité de Réciprocité (Conseil d'Administration du 15 janvier 1903).

qui avait présidé à sa création, ou en réclamant des mesures spécifiques, pour éviter des représailles[1].

Mais un nouveau champ d'action s'était ouvert aux actions collectives des entreprises américaines : la lutte contre l'injustice fiscale.

Les entreprises américaines et les citoyens américains en France étaient victimes d'un traitement fiscal pénalisant, généralement du fait exclusif de la réglementation américaine. En permanence, l'AmCham fit le point sur les facteurs d'inégalité fiscale[2] et enregistra les progrès, toujours limités et fragiles, vers leur suppression[3].

Dans d'autres domaines que la politique douanière, l'AmCham prit des positions souvent fortes dans des domaines qui relevaient plus de la politique internationale que de son rôle normal.

Dans les deux guerres mondiales, elle prit immédiatement une position favorable à la France et à ses alliés alors que la position officielle américaine était initialement très réservée. Ce fut particulièrement le cas pendant les trois premières années de la Première Guerre Mondiale, alors que le gouvernement américain défendait avec difficulté une politique de neutralité dans le conflit avec l'Allemagne et ses alliés[4] et que l'AmCham multipliait l'expression de son soutien à la France (par ses déclarations, ses collectes de fonds pour les blessés ou les réfugiés, l'organisation d'un service d'ambulances et d'un hôpital) et les actions économiques concrètes pour l'exprimer (par la création d'entrepôts, d'abord à Bordeaux puis dans plusieurs ports, dont Saint-Nazaire, la Palice, Brest, Le Havre et Marseille, pour faciliter les importations).

---

[1] Comme par exemple, la création d'une commission pour étudier la révision des tarifs douaniers (*Bulletin*, N°59, juillet 1907) ou la lettre du président AmCham au président du Sénat américain, demandant la création de « Specific Duties » dans le Tariff US pour ne pas pénaliser les échanges avec la France (*Review* 1er juin 1921).

[2] cf. « French Taxes as Affecting Americans » (point sur les problèmes fiscaux par Benjamin H.Conner, président d'AmCham 1925-1927 dans la *Review* du 1er juillet 1923) ou débat sur les inégalités fiscales entre France et Etats-Unis pour les personnes physiques (Assemblée Générale 1er juillet 1925).

[3] cf. par exemple: la publication au JO du 2 octobre 1935 de la convention de double-taxation (Assemblée Générale 2 octobre 1935).

[4] HERRING George C., *From Colony to Superpower. US Foreign Relations Since 1776*, Oxford University Press, Oxford, 2008, 1.035 p. (pp. 400-410)

Après la Première Guerre Mondiale, dans toutes ses manifestations publiques, l'AmCham soutiendra la politique françaises sur les réparations allemandes contre la politique américaine, ouvertement hostile à la position française et il est clair que les milieux d'affaires américains comprenaient mieux la question des réparations et des dettes de guerre que leur opinion publique[1].

En revanche, et en appui des positions du gouvernement américain, l'AmCham exprimera des positions ouvertement anti-communistes, occasionnellement dans les années 1920 et, plus tard, plus fréquemment dans les années 1950.

[1] Ce point a été noté par O.Dard à partir des archives de l'ICC (DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Villeneuve d'Ascq, Septentrion, 2008, 260 p. (pp.30-31)).

1/ La fausse neutralité des entreprises américaines en France pendant la Première Guerre Mondiale et le rôle de l'AmCham

Devant l'isolationnisme américain, les entreprises américaines en France ont pratiqué une fausse neutralité et soutenu la position française. Cette position « sentimentale » peut paraitre assez illogique du simple point de vue des affaires, compte tenu des intérêts américains en Allemagne et des importantes minorités allemandes aux Etats-Unis mais elle s'explique bien sûr pour la minorité des expatriés américains en France, très intégrés à la société française. Naturellement cette attitude était de plus en plus difficile à tenir jusqu'à l'entrée en guerre des Etats-Unis.

En effet, lors des deux guerres mondiales, les Etats-Unis ne sont entrés en guerre aux côtés de la France que deux ou trois ans après le début des hostilités, pratiquement à la fin de 1917 et de 1942 et pendant une longue période, et malgré un soutien politique assez net à la cause de la France, les Etats-Unis étaient officiellement neutres : chaque fois, la communauté américaine en France et les entreprises américaines se trouvèrent donc dans une situation extrêmement difficile[1]. Les entreprises américaines maintenaient une activité à travers leurs filiales françaises et allemandes tandis que le gouvernement français ou les autorités allemandes imposaient de fortes contraintes au commerce américain. Dans les deux guerres, la déclaration de guerre entre les Etats-Unis et l'Allemagne a évidemment mis fin à ces situations ambiguës.

Un soutien dissimulé, puis proclamé et la création de l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce américaine de Paris.

Pour ne pas heurter les autorités françaises, l'AmCham a toujours été naturellement très prudente dans ses prises de position publiques. Cependant, à plusieurs reprises elle est sortie de sa réserve pour exprimer des positions, parfois très fortes. C'est le cas des déclarations de solidarité avec le pays hôte en cas de guerre : à partir de l'été 1914, l'AmCham a exprimé très explicitement sa solidarité avec la France car en fait, l'AmCham n'était pas neutre lorsque la guerre éclata. La discussion de son Conseil

[1] Comme en Allemagne où la filiale allemande de Singer protesta de sa loyauté à l'égard de l'Allemagne (cité par : WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, 1974, 590 p. (pp.24-25)).

d'Administration[1] porta sur l'opportunité d'adresser aux autorités françaises un message de soutien malgré la neutralité américaine. La conclusion du débat, assez hypocritement, fut de ne pas envoyer de message officiel mais d'inviter les administrateurs à exprimer leur soutien privé et l'AmCham vota, mais sans la publier, la résolution suivante :

> *That the Chamber recognize the absolute justice of the French cause and that it do all it properly can to aid the French nation for whose people it has profound sympathy.*[2]

Cette attitude de soutien discret dura jusqu'à l'entrée en guerre des Etats-Unis et par exemple, le 28 juillet 1915 un membre, Blanch & Co, fut exclu pour ses prises de position pro-allemandes à New York.

En août 1914, dans une réunion extraordinaire du Conseil d'Administration[3], l'AmCham s'associa à l'organisation et au financement d'un système d'Ambulance Américaine et des câbles furent envoyés à des villes américaines pour leur demander d'y contribuer financièrement.

L'AmCham ouvrit un bureau temporaire à New York, 14 Wall Street[4], pour coordonner les efforts d'aide des autorités américaines et de ses partenaires et membres américains et, pour donner une traduction concrète à son soutien, les obligations américaines détenues furent vendues et re-investies en Bons de la Défense Nationale fin 1915.

Jusqu'en 1917 elle multiplia les déclarations et les actions de soutien (comme les collectes de fonds pour les blessés) en veillant seulement à ce qu'elles soient considérées comme des déclarations et actions individuelles de ses membres. Plus la guerre avançait et plus les déclarations devenaient fortes et l'entrée en guerre des

[1] Le président Alfred Heidelbach (1914), qui ne semble pas avoir été un président très actif, n'a présidé aucune réunion (Conseil d'Administration ou Assemblée générale) entre juillet et décembre 1914 et il a été systématiquement remplacé par P. Peixotto. Notre hypothèse est que son apparent retrait s'explique par le fait qu'il a été l'objet d'accusations selon lesquelles sa banque aurait effectué des transactions d'or pour le compte du gouvernement allemand. Il s'en défendit énergiquement (« *Ma maison a New-York a bien expédié une grande quantité d'or sur le Kronprincessin Cecilie, un vapeur allemand, mais cet or a été livré au Crédit Lyonnais à Paris.* ») mais il est possible que cette polémique explique son absence au Conseil et son mandat exceptionnellement court (Source : Whitcomb 1970, p.266 et Board Meetings de l'époque). Voir fiche biographique en Annexe D1-2.

[2] Conseil d'Administration extraordinaire du 4 août 1914.

[3] AmCham, Conseil d'Administration du 18 août 1914.

[4] HIGBEE 1994, (p.37).

Etats-Unis mettra fin à ces précautions. Ainsi par exemple, le 5 avril 1916, après le torpillage du *Sussex*, l'AmCham envoya un câble au président des Etats-Unis demandant la rupture des relations diplomatiques avec l'Allemagne. En octobre 1916, peu avant les élections présidentielles américaines, un groupe d'Américains de l'étranger, comportant notamment P. Peixotto et A. Heidelbach, respectivement président et ancien président de l'AmCham ainsi que certains des membres les plus notables de la communauté américaine à Paris (comme Walter Gay et Edith Wharton) adressa un appel[1] au peuple américain pour "réveiller la conscience de ce peuple émoussée au bénéfice du mercantilisme" et mettre fin à une neutralité "sans morale".

Pendant l'été 1914, le Conseil d'Administration[2] de l'AmCham coopéra étroitement avec l'Ambassade sur les dispositions à prendre en temps de guerre. L'AmCham participa au comité mis en place par l'Ambassade pour organiser les principales actions d'urgences imposées par la guerre et particulièrement le rapatriement des touristes américains surpris en Europe par les hostilités, l'aide financière dont ils avaient besoin et la protection des locaux et des propriétés américaines à Paris.

Elle s'associa aux initiatives de la communauté américaine et aida les acheteurs américains de produits français (essentiellement le secteur des textiles et de l'habillement) à poursuivre leurs achats malgré la désorganisation des usines et des circuits financiers en France après le moratoire du 3 août[3] sur les effets de commerce. Dans un numéro spécial[4] l'AmCham a fait un récit détaillé des mesures prises par la communauté américaine pendant les premières semaines de la guerre, pour les biens et les personnes et aussi pour maintenir un flux d'échanges commerciaux malgré la désorganisation et la mobilisation de la main d'œuvre. Lorsque la guerre éclata, l'ambassadeur M.T. Herrick préparait son départ et son successeur avait déjà été nommé : il choisit de rester[5] et de créer le 2 août un Comité pour aider les citoyens

[1] Publié dans le *Journal des Débats* et reproduit dans *Le Gaulois* du 25 octobre 1916 (p.2).
[2] Réunions exceptionnelles des 4 août 1914 et 9 août 1914.
[3] Le *Bulletin* N°128 daté d'octobre 1914 donne un compte-rendu détaillé des démarches de l'AmCham auprès des autorités françaises (ministère des Finances et ministère du Travail) et des banques françaises, notamment pour restaurer les circuits d'escompte.
[4] « The AmCham and the War », *The Bulletin*, N°128 Oct.1914, (pp.142-151).
[5] Ce geste lui valut une très grande popularité auprès des milieux français et il est sans doute l'ambassadeur américain qui a suscité la plus grande sympathie en France, où il a été nommé pour deux séjours, par quatre présidents successifs (W.Taft, W.Wilson, W.Harding et C.Coolidge). (voir sa fiche biographique en Annexe D1-2).

américains pris au piège par les mesures de loi martiale française, la pénurie des moyens de paiement résultant du moratoire du 3 août et l'interruption des liaisons maritimes. De son côté, l'AmCham créa un comité qui se réunit tous les jours en août-septembre 1914 pour tenter de résoudre les problèmes (surtout liés au trafic maritime et aux moyens de paiement) qui se posaient à la communauté américaine des affaires, cette mission lui ayant été confirmée par l'ambassadeur Herrick qui lui rendit visite le 8 août. Elle mit en place des mesures de recensement et de protection des propriétés américaines, qui se révélèrent sans objet, et surtout elle incita les acheteurs américains présents en France et ses correspondants aux Etats-Unis à renforcer leurs achats de produits français pour fournir du travail aux entreprises françaises frappées par l'état de guerre. Compte tenu de la nature des biens exportés aux Etats-Unis, une part importante de la main d'œuvre était féminine (notamment pour la chapellerie, la confection et les accessoires), ce qui rendait cette démarche particulièrement opportune. Par exemple, le 5 août, l'AmCham adressa à la Chambre de Commerce des Etats-Unis le câble suivant :

> *Special Committee American Chamber of Commerce in Paris, working collaterally with Committee appointed by Ambassador to look after security and comfort Americans in France is considering means to relieve threatening terrible consequences to working classes and business houses in France, and request your co-operation to urge on Government necessity promptly providing ships for transportation people and merchandise, besides facilitating and encouraging financial exchanges.*[1]

Ces efforts contribuaient à renforcer son action auprès du Ministre des Finances et du Ministre du Commerce pour atténuer les effets du moratoire, qui bloquait les retraits et réduisait les possibilités d'escompte commercial. En août 1914, une circulaire fut envoyée aux principales Chambres de Commerce des Etats-Unis pour inciter leurs membres à combler les lacunes créées par la guerre dans les échanges commerciaux vers l'Europe ou en provenance de l'Europe en insistant particulièrement sur les services que l'AmCham pouvait offrir notamment pour soutenir les capacités françaises d'exportation. De nombreuses démarches furent faites auprès des banques américaines pour les inviter à la plus grande compréhension à l'égard de leurs débiteurs français, incapables de tenir leurs engagements après le moratoire.

[1] *The Bulletin,* N°128 Oct.1914 (p.144).

Le Comité lança également le 18 août une première souscription de 25.000 Francs pour financer l'Ambulance Américaine créée sous les auspices de l'American Hospital in Paris (AHP) et à laquelle le gouvernement français avait offert d'occuper le Lycée Pasteur à Neuilly pour 200 (puis 1000) lits. Un appel de fonds fut lancé auprès des Chambres de Commerce américaines et des principales grandes villes (notamment celles auxquelles l'AmCham avait apporté son aide lors de catastrophes antérieures, comme Galveston, San Francisco et Dayton). En octobre, le total collecté dépassait 100.000 Francs. Le 1er septembre, après une réunion à laquelle avait participé G. Hanotaux, président du Comité France-Amériques, l'AmCham lança également un appel aux Etats-Unis pour recueillir des fonds au bénéfice du Comité du Secours National qui servait à l'époque plus de 40.000 repas par jour, à Paris seulement. Dès le 10 août, elle avait participé activement à l'identification et à la protection des propriétés américaines en délivrant les attestions correspondantes[1].

Mais les Etats-Unis étaient toujours neutres et les entreprises américaines poursuivaient leur activité dans l'Europe en guerre. Les filiales américaines (comme Ford) continuèrent d'opérer en Allemagne et elles se reconvertirent vers des productions de guerre et l'AmCham joua son rôle en aidant les entreprises américaines, qui étaient officiellement neutres. Ainsi au conseil d'administration de l'AmCham du 2 décembre 1914, le vice-président P. Peixotto (futur président) rendait-il compte de son récent voyage en Allemagne pour y étudier les « market conditions in that country ». Cette situation était particulièrement délicate et après la déclaration de guerre entre la France et l'Allemagne, l'implication directe de la Chambre dans les activités liées à la situation de guerre fut controversée et entraîna plusieurs démissions de l'AmCham.

Comme l'opinion française, l'AmCham s'attendait à une guerre courte mais à partir de 1915, elle dut s'adapter à un long conflit[2]. Le blocage de certaines marchandises en provenance de pays neutres et particulièrement des Etats-Unis posait naturellement aux exportateurs américains des problèmes que l'AmCham devait aider à résoudre.

[1] *Idem* (p.151).

[2] Une illustration en est donnée par le détail suivant : à la déclaration de guerre, le Conseil d'Administration de l'AmCham avait décidé de payer à la femme d'Edouard Marie, son huissier mobilisé, la totalité de son salaire. Devant la prolongation de la guerre, il décida en février 1915 de réduire ce versement à la moitié (Conseil d'Administration du 24 février 1915).

C'est, par exemple, le cas des marchandises envoyées par Colgate & Co[1] à leur agent et qui avaient été bloquées à Bordeaux en vertu du décret 14 mai 1915 interdisant certaines importations.

Un rapport de 1915 décrit le rôle de l'AmCham pour clarifier et moraliser l'intervention des vendeurs américains à l'intendance de l'armée française et mettre fin à la confusion des premiers mois de la guerre. La banque J. P. Morgan NY avait été nommée *purchasing agent* par le gouvernement français et tous les contacts devaient passer par elle : aucun contrat ne devait être passé directement avec les entreprises américaines[2].

Le problème général du frêt bloqué à Bordeaux amena l'AmCham, avant même l'entrée en guerre des Etats-Unis[3], à charger l'un ses administrateurs de réduire ces obstacles en négociant avec les autorités militaires et les autorités locales :

> [...] *with regard to the congestion of freight at Bordeaux, Mr. George W. Lopp has been delegated by the Chamber to act as its agent and is now at Bordeaux endeavouring to clear up the accumulation.*[4]

Mais il fallait aller plus loin et l'AmCham dût envisager d'aménager à ses frais un entrepôt à Bordeaux, de négocier avec les chemins de fer et de lever un fond de garantie de 1.000.000 F pour couvrir son risque d'acheminement. Le Conseil d'Administration du 26 janvier 1917 se montra très réservé sur cette action et, les avis étant très partagés, non pas sur l'opportunité de l'opération mais sur ses risques financiers, il demanda un arbitrage à A. Millerand[5], qui fut invité sur ce sujet comme expert et arbitre. L'AmCham confirma qu'elle voulait seulement aider le commerce franco-américain et ne cherchait pas le profit. Après un débat sur la responsabilité éventuelle d'AmCham, le bureau vota son accord pour continuer en nom propre après avoir fait ratifier cette décision par une Assemblée Générale spéciale. Celle ci décida au contraire de créer une association dédiée qui aiderait les exportateurs américains en difficulté, jusqu'à l'entrée en guerre des Etats-Unis, qui ferait disparaître le problème. Le débat se poursuivit néanmoins pendant plusieurs mois et, en dépit des réserves

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 26 juillet 1916.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 26 mai 1915.
[3] AmCham, Assemblée Générale du 24 janvier 1917.
[4] *Leaflet* (brochure) N°18 Jan 1rst 1917.
[5] AmCham, Conseil d'Administration du 31 janvier 1917 ; Alexandre Millerand (1859-1943), alors Député de la Seine, a été Président de la République (1920-1924).

plusieurs fois exprimées par son Conseil d'Administration, l'AmCham géra à Bordeaux, au Havre et bientôt dans plusieurs autres ports, des structures pour permettre le stockage des marchandises bloquées par l'administration française au nom de contraintes de sécurité nationale et en faciliter le déblocage pour les importateurs, les exportateurs et les armées alliées. Un organisme spécifique fut mis en place : l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce américaine de Paris.

Il n'a pas été possible de retrouver des archives de cet organisme, ni à l'AmCham ni dans les archives publiques[1]. Il a été crée en janvier 1917, peut-être d'abord au Havre, d'abord sous forme d'une association 1901 ayant peut-être[2] évolué sous la forme d'une société et « l'organisme », association ou société, a été dissout peu avant juillet 1922. Son activité au début de 1917 était importante puisque l'entrepôt de Bordeaux seulement représentait le trafic de 24 wagons par jour[3] et dans le débat qui se tenait alors pour décider si cette activité devait continuer à être assurée directement par l'AmCham ou par l'intermédiaire d'une structure dédiée (association ou société), la constitution d'un fonds de garantie contre les pertes et pour couvrir la responsabilité des membres était évaluée à 100,000 francs minimum[4]. L'AmCham s'était d'ailleurs assuré le soutien et les conseils d'hommes politiques très importants comme Alexandre Millerand (ancien ministre et futur Président de la République) ou Edouard Herriot (ministre des Transports). Ce n'est qu'en 1922, que l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce Américaine de Paris (association ou société dirigée par George Washington Lopp[5]) fut dissoute[6], « …le solde bénéficiaire de 2 404,66 Francs[7]

[1] Les recherche ont été faites, en vain, à la Chambre de Commerce et d'industrie de Paris, aux Archives Départementales de Paris, de Gironde, de Loire-Atlantique et de Seine-Maritime.

[2] « *He* [Mr. Peartree, ancien président] *spoke at length on the subject* [de la constitution de l'Association 1901], *expressing his regret that an association under the law of 1901 had been formed, believing that the object the Chamber had in view in the work at Bordeaux could have been better accomplished by creating a 'Société Anonyme'* » (Source : AmCham, Assemblée Générale du 7 mars 1917).

[3] AmCham, Special Meeting of Members, January 24, 1917.

[4] Ce qui correspond à environ 190.000 € en 2007.

[5] Personnage très important dans l'histoire de l'AmCham 1917-1939 (Voir fiche biographique en Annexe D1-2).

[6] AmCham, Assemblée Générale du 26 juillet 1922.

[7] Soit 2.436 Euros 2007, ce qui paraît dérisoire et ne traduit certainement pas la réalité de l'activité de la société.

versé aux Victimes de Guerre et les Archives déposées à l'AmCham pour être conservées[1] ».

On voit que, en fait, les entreprises américaines en France, quasi unanimes, soutenaient l'activité économique en France, alors même que leur gouvernement hésitait encore sur sa position vis-à-vis des belligérants. En 1917, l'AmCham adressa un cable enthousiaste au Président des Etats-Unis pour se féliciter de l'entrée en guerre des Etats-Unis

> *The American Chamber of Commerce in Paris in view of the historic and clear declaration by the president of the United States before Congress desires to convey to the president the expression of its enthusiastic and patriotic congratulations and support.*[2]

mettant ainsi fin à deux années et demi d'ambiguïtés.

L'après guerre.

Après la guerre, le banquet du 4 juillet 1919 marqua naturellement un moment mémorable et la liste des quatre cents invités[3] est impressionnante. Sous la présidence de Walter Berry[1], le banquet réunit le Maréchal Foch et le Général Pershing, l'ambassadeur américain et treize autres ambassadeurs, quatorze ministres français, secrétaires et sous-secrétaires d'Etat, vingt-quatre officiers généraux français et américains, préfets, parlementaires, anciens ou futurs ministres dont R. Viviani, G. Hanotaux, A. Tardieu. Les entreprises étaient assez peu représentées, les françaises par les présidents de chambres de commerce ou de compagnie de chemins de fer (on relève cependant la présence d'A. Citroën), les américaines par les administrateurs de l'AmCham, qui étaient essentiellement des commerçants ou des avocats. Dénué de toute précaution diplomatique, le discours (en français) de Walter Berry, naturellement violemment anti-allemand, ne comporta pas les images habituelles et conventionnelles sur l'amitié ancienne et La Fayette, mais constitua un appel à l'effort de reconstruction et de production pour que la France se protège du danger allemand. Pour lui, l'Allemagne était militairement vaincue mais elle n'avait pas abandonné sa volonté de

[1] Ces archives ont malheureusement disparu : notre hypothèse est qu'elles ont été détruites à l'occasion de l'Affaire Seznec (voir plus loin). L'Auxiliaire a été dissoute en 1922, alors que le trafic de surplus américains s'est poursuivi jusqu'en 1924 au moins.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 4 Avril 1917.
[3] *Bulletin of The American Chamber of Commerce* N°149, July 1919, (pp.2-18).

conquête et elle prendrait inévitablement sa revanche (« La prochaine guerre ? Mais ne l'ont-ils pas déjà commencée depuis longtemps ? »). La France devait donc se protéger par une économie plus puissante (« Elle se relèvera en se montrant plus riche en énergie de production… »), moins de bureaucratie et des relations sociales moins conflictuelles. Ensuite André Tardieu, Commissaire Général aux Affaires Franco-Américaines, appela au maintien de la solidarité franco-américaine. Enfin, l'Ambassadeur Wallace plaida pour le renforcement des échanges commerciaux (« out of the war should grow a commercial intercourse between France and America as close as that which joined their armies on the battlefield ») puis le Général Pershing et le Maréchal Foch conclurent une soirée particulièrement brillante.

Plus que jamais, l'AmCham y apparut comme le représentant naturel des intérêts économiques américains en France.

Une affaire criminelle célèbre est associée aux activités de l'AmCham dans cette période : elle concerne Guillaume Seznec, qui fut condamné au bagne en 1924 pour l'assassinat du Conseiller Général Pierre Quémeneur en mai 1923.

Le mobile du crime aurait été un trafic de surplus américains[2] dont la liquidation a donné lieu à un commerce actif, licite et illicite, entre 1919 et 1925 (environ). Il est établi que l'un des acteurs de ce trafic était un « américain »[3] nommé Charly ou Gherdy et que l'AmCham ou des individus s'en prévalant a joué un rôle dans la revente, à grande échelle, de véhicules automobiles de marque Cadillac[4].

---

[1] Walter Van Rensselaer BERRY (1859-1927) a été Président de l'AmCham (1917-1922).

[2] Par l'accord du 1er août 1919, les surplus américains restés en France ont été rachetés globalement par le gouvernement français pour un montant global de 400 millions de dollars financés par une ouverture de crédit de dix ans d'un même montant, le signataire étant Yves Le Troquer, Sous-Secrétaire d'Etat à la Liquidation des Stocks. L'administration française les a vendus par des ventes publiques réalisées sur cette période (cf. l'article du député Paul Morel dans la *Revue Politique et Parlementaire* 1927, T.131 N°389-391 (pp. 153-164).

[3] En fait Gherdi Boudjenah (mort en 1966) était algérien ; il avait été le chauffeur du Consul Général des Etats-Unis (1913-1924) Alexander Thackara et c'est avec lui que P. Quémeneur aurait eu rendez-vous le jour de sa disparition. Sa fonction le mettait en contact très fréquent avec l'AmCham.

[4] Ce trafic aurait concerné notamment des ventes au régime soviétique, alors sous embargo. Cette hypothèse a été vivement critiquée par les adversaires de la révision du procès et n'est pas retenue dans l'arrêt de révision, par manque de preuve dans les archives publiques (cf. Baker 2009).

Depuis 1924, les défenseurs de Seznec[1] soutiennent qu'il a été victime d'un montage policier pour protéger les organisateurs de ce trafic[2]. L'implication directe de la Chambre de Commerce Américaine en 1920-1924 n'est nullement établie et n'a pas été retenue par dans les jugements successifs[3] mais néanmoins certains éléments nous conduisent à penser (sans avoir pu en trouver la preuve) que, si l'AmCham a été citée par la défense dès le début de l'affaire, G. Seznec ayant constamment soutenu avoir vu des enveloppes à son en-tête chez P. Quémeneur, c'est qu'elle avait joué un rôle connu des intervenants sur ce marché dans la liquidation, licite ou illicite, des surplus.

> *Seznec a déclaré lors de l'instruction que Quemeneur était impliqué dans le trafic de Cadillacs vers l'Union Soviétique, mais qu'il ne voulait pas que ses électeurs bretons le sachent « C'est pourquoi Charley m'adressait le courrier qu'il destinait à Quemeneur. Je remettais d'ailleurs les lettres à Pierre sans les ouvrir, les reconnaissant à ce cachet « American Chamber of Commerce, 32 rue Taitbout, Paris ».*[4]

En effet, l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce Américaine de Paris, dirigée par George Washington Lopp et qui fut dissoute en juillet 1922[5], avait géré les entrepôts américains et elle avait naturellement à cette occasion noué des liens avec les exportateurs américains et les importateurs français et ce serait là, après la guerre, une extension normale de son activité.

Tous les moyens de recours ayant été épuisés par les défenseurs de Seznec et les archives de l'AmCham étant naturellement muettes sur ce point, il est impossible de conclure sur la réalité de l'implication de la filiale de l'AmCham dans ce trafic. Cependant, l'implication directe de certains membres importants de la communauté

---

[1] Notamment : l'ensemble des publications du petit-fils de Seznec (SEZNEC Denis, *Nous, les Seznec*, Paris, Robert Laffont, 1992, 506 p. et parmi les très nombreux ouvrages consacrés à l'affaire, on note Hervé (Victor HERVE, *Justice pour Seznec*, Hervé, Tréguier, 1933, 125 p. (pp.21-24)) ou Bal (Claude BAL, *Seznec était innocent*, Editions de Paris, Paris, 1955, 241 p.), favorables à l'innocence de Seznec, et Guy Penaud (2006) ou Albert Baker (BAKER Albert & VILAIN Bertrand, *La mystérieuse affaire Seznec enfin révélée*, ouvrage téléchargeable sur internet, 52 p. 2009), qui le considèrent comme coupable.

[2] Voir en Annexe E13 un extrait du livre de l'ancien juge d'instruction Victor Hervé.

[3] De la Cour d'Assises de 1924 à la Cour de Cassation de 2006 (quatorzième procédure de révision depuis le verdict). Sans être écartée, l'implication directe de la Chambre de Commerce américaine n'a pas été retenue par manque de preuve par la Cour de Cassation Chambre Criminelle statuant comme Chambre de Révision, dans son arrêté de rejet N°5813 du 14 décembre 2006.
http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_criminelle_578/seznec_05_9710.html

[4] BAL Claude, Seznec était innocent, Paris, Editions de Paris, 1955, 241 p. (p.165)

[5] cf. AmCham, Assemblée Générale du 26 juillet 1922. On peut observer que le Sous-Secrétariat d'Etat à la Liquidation des Stocks créé pour résoudre ce problème a été lui aussi dissout en 1922.

des affaires américaines dans le négoce de surplus américains est incontestable et n'est d'ailleurs pas surprenante.

Elle est illustrée par une publicité[1] pour une société de négoce de surplus américains, parue dans la revue de l'AmCham : il s'agit de la SAFAC, entreprise commerciale présidée par B.J. Shoninger, ancien président de l'AmCham (1910-1913). Le lien avec l'affaire Seznec, s'il n'est pas établi, n'est donc pas sans fondement.

L'analyse de cette affaire n'est pas indispensable à notre recherche, et nos sources ne la mentionnent pas mais ce qui est certain, c'est que la création de l'Auxiliaire avait fait l'objet d'une vive controverse à l'AmCham, que sa liquidation a été réalisée avec une grande prudence dans la formulation sur les comptes rendus officiels et que ses archives ont disparu. Cet évènement criminel est moins étranger à notre sujet que l'on pourrait le penser et, au contraire, il n'est pas le seul épisode suspect : il nous paraît illustrer les suspicions, les erreurs et les incertitudes qui ont marqué toute la période 1914-1945 pour les entreprises américaines en France comme pour leur Chambre de Commerce. Notre hypothèse est que, à l'occasion de la guerre, certains membres de l'AmCham, dont peut être George Washington Lopp lui-même, ont voulu, peut-être avec la complicité de certaines banques[2], mettre à profit la légitimité institutionnelle de l'AmCham pour réaliser un important trafic de surplus américains.

George Washington Lopp, généralement identifié comme « commerçant » dans les annuaires de l'AmCham, a été une personnalité très importante de la vie mondaine à Paris de 1910 (environ) à la fin des années 1930 et l'on retrouve régulièrement sa trace dans le cahier mondain du *Figaro* après 1911[3].

[1] *The Review*, N°139, 15 janvier 1922 (p.51). Cette publicité est a été publiée régulièrement dans la revue en 1922-1923 et elle est reproduite en Annexe E12.

[2] Et particulièrement la Banque Privée Coloniale : P. Quemeneur avait rendez-vous avec "Charly" dans son agence 150 avenue du Maine le lendemain de sa disparition. Elle ne fut pas appelée comme témoin et elle fut liquidée en 1924 pour des infractions dans des transactions sur devises. (Source : entretien avec Claude Guillemot, ancien membre du Comité de Révision de France-Justice le 5 août 2011).

[3] *Le Figaro* du 26 juillet 1911 (p.2) : « M.G.W.Lopp et Madame née Machaïn ont donné mardi dernier en leur hôtel une soirée bridge très élégante. Après, on a soupé par petites tables ». Les invités comprenaient le Consul général des Etats-Unis et de nombreux Sud-américains.

En 1917, le journal s'émerveille de son efficacité à la tête de l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce Américaine[1] pour faire parvenir le frêt bloqué dans les ports français et notamment à Bordeaux et le journal conclut :

> *Nous attendons d'Amérique des armées entières. Si nos alliés y pouvaient joindre un petit bataillon entièrement composé de personnages semblables à M. George Washington Lopp, tout irait mieux chez nous et même la guerre.*[2]

Le journal retrace régulièrement ses activités comme les distinctions[3] qu'il reçoit ou les réceptions qu'il offre[4] et, naturellement il rend compte des démarches qu'il effectue au nom de l'AmCham auprès des pouvoirs publics français lorsqu'il représente l'AmCham dans les comités de quotas et à l'occasion desquelles « Le Ministre a félicité le président de la Chambre de Commerce et M. Lopp de la façon équitable dont les licences ont été réparties et les a remerciés des services rendus ainsi par la Chambre de Commerce Américaine »[5].

En dépit des difficultés rencontrées pour établir sa biographie, G. W. Lopp apparaît bien comme l'un des membres les plus influents de la communauté américaine des affaires entre les deux guerres mondiales et il semble qu'il fut associé à ses entreprises considérées comme les plus risquées[6].

.

[1] Qui rend un hommage appuyé à son activité à plusieurs de ses réunions (par exemple à l'Assemblée Générale du 24 janvier 1917).

[2] *Le Figaro* du 24 juillet 1917 (p.3) (voir en Annexe E10) Selon le journal, l'Auxiliaire avait transporté plus de 100,000 tonnes de marchandises pendant les cinq premiers mois de son activité.

[3] *Le Figaro* du 16 septembre 1923 (p.2) : admission à France-Amérique sous le patronage de Walter Berry et Laurence Benét.

[4] *Le Figaro* de 13 juin 1932 : « M. Washington Lopp a donné Samedi un dîner en sa résidence de la rue La Boétie pour fêter la croix de la Légion d'Honneur de la Princesse Margaret Boncompagni ». Les invités comportaient notamment le Ministre de la Santé Publique et le Dr. de Martel (médecin-chef de l'Hopital Américain).

[5] *Le Figaro* du 16 février 1933 (p.2) retrace ainsi une visite de Charles Loeb, président de l'AmCham et G.W. Lopp à M. Serre Ministre du Commerce pour demander des licences exceptionnelles hors contingentement.

[6] Cet aspect de la personnalité de GW. Lopp est illustré par un article dans un journal américain de 1950 (*Sarasota Herald Tribune*, 15 juin 1950) où il fait état de ses négociations avec l'administration fiscale américaine pour obtenir des avantages fiscaux pour un nouveau cimetière parisien qui serait réservé aux citoyens américains et dont l'inauguration est annoncée pour le 1er août suivant (aucun cimetière de cette nature n'existe à Paris…) et où il se présente comme le créateur de l'Hopital Américain à Paris (il avait quinze ans lorsque le projet fut lancé en 1906…).

2/ L'AmCham doit s'adapter à une politique américaine versatile entre les deux guerres mondiales…

Entre les deux périodes de guerre, qui sont naturellement exceptionnelles, les années 1920 et 1930 se caractérisent par une extrême instabilité du contexte économique et monétaire auquel les gouvernements s'ajustèrent de manière dispersée et contradictoire. Dans son dernier discours, George Washington avait déclaré : « la grande règle de conduite pour nous en matière de relations étrangères est de développer nos relations commerciales tout en ayant le moins de relations politiques possibles »[1]. L'Amérique refusa donc de s'associer aux actions politiques collectives et privilégia la défense de ses intérêts économiques. Mais l'entre-deux-guerres est une période faite d'hésitations dans les politiques économiques, en France comme aux Etats-Unis, surtout lorsque la crise éclata et, dans les termes d'A. Beltran et P. Griset[2], « l'inefficacité des politiques économiques pour sortir le pays du marasme s'affirme comme un trait majeur des années 30 » tandis que « incohérence et contradictions caractérisent les mesures prises dans la première moitié des années 30 ». Cette période est marquée par ce qui semble être une absence de maîtrise des gouvernements ou, au moins, par des tâtonnements aussi bien en matière de politique économique (absence de régulation pendant la période de prospérité puis réaction protectionniste très violente après la Crise) qu'en matière de politique étrangère (des Quatorze Points de Wilson à la réaction isolationniste américaine, hésitations sur la politique à l'égard de l'Allemagne et des réparations puis hésitations devant la montée du fascisme).

Les entreprises américaines en France évoluèrent donc dans un environnement politique particulièrement incertain, prenant parfois des décisions contraires à celles de leur gouvernement. Par exemple, lors de la crise monétaire de 1924, c'est la banque Morgan et non le Trésor Américain (qui avait refusé)[3] qui consentit à la France de Poincarré un prêt de 100 millions de dollars qui contribua significativement à la

[1] Cité par : NOUILHAT Yves-Henri, *Les Etats-Unis et le monde au XXè siècle*, Armand Colin, Paris, 1997, (p.7).
[2] BELTRAN Alain et GRISET Pascal, *L'économie française 1914-1945*, Armand Colin, Paris, 1994, 187 p., (p.14).
[3] BERSTEIN Serge & MILZA Pierre, *Histoire de la France au 20ème siècle. T. 1 1900-1930*, Perrin, Paris, 1990, 374 p. (p.357)

stabilisation (momentanée) du Franc. Avec le refus de ratifier le traité de Versailles, le refus de participer à la conférence de Gênes (1922) et le tarif Fordney-McCumber (1922), l'isolationnisme[1] américain du début des années 1920 créa, pour les entreprises américaines en France, une situation nouvelle.

Alors qu'elles étaient de plus en plus nombreuses à s'implanter, leur gouvernement mettait en œuvre vis-à-vis de l'Europe une nouvelle politique, non pas d'isolationnisme au sens strict, mais d'unilatéralisme. Comme le décrit D. Artaud[2], la politique américaine du Plan Dawes (1924), très fortement appuyée sur la puissance du dollar, avait pour but de financer le rétablissement de l'Allemagne, qui pourrait ainsi rembourser à la France les indemnités qui permettraient à celle ci de rembourser aux Etats-Unis ses dettes de guerre. Ce système, qualifié par Keynes de « flux circulaire de papier », avantageait donc la concurrence allemande sur les entreprises françaises et aussi sur les filiales américaines en France. Il était donc logique que les entreprises américaines en France s'y soient vivement opposées et aient donc soutenu la position française, dans l'ensemble et très explicitement. Mieux informées des réalités de l'économie française, les entreprises américaines en France n'en surestimaient pas la force, alors que leur gouvernement, comme le souligne J. Ch. Asselain[3], exagérait l'affaiblissement économique de l'Allemagne et surestimait la puissance de la France victorieuse. On déjà noté[4] que, avant la Première Guerre Mondiale, la surestimation de l'économie française était une attitude fréquente dans les milieux politiques américains.

Entre les deux guerres mondiales, l'AmCham apparaît donc désorientée dans un monde imprévisible. Contrairement à la période de l'avant-guerre, qui était beaucoup plus optimiste et harmonieuse, cette période fut marquée par des crises et des tensions qui se traduisirent dans les relations entre les entreprises américaines en France. A l'AmCham, il y eut plusieurs incidents graves dont on retrouve l'écho dans les compte-rendus de Conseil d'Administration, malgré la prudence de leur rédaction,

[1] ARTAUD Denise, *De l'isolationnisme au néo-impérialisme*, (pp.37-55) in : BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économique, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, CRHENO, Université Lille3, Lille, 2002, 348 p.
[2] ARTAUD 2002, (p.44).
[3] ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIIIème siècle à nos jours*, Seuil, Paris, 1984 (T.2 (p.15)).
[4] cf. Chapitre 1-2.

comme les critiques adressées au président pour son rôle dans un arbitrage (1921), les accusations de favoritisme du Comité dans l'attribution des quotas d'importation (1933) ou les indélicatesses[1] du General Manager de l'AmCham dans la gestion des finances de l'organisation (1938).

Plusieurs des entreprises de la première vague d'implantation subirent aussi des crises sérieuses. C'est le cas du *Herald Tribune* qui traversa lui aussi des épisodes difficiles : son rachat par le propriétaire du *New York Herald*, et des difficultés financières récurrentes, qui pesèrent sur son indépendance. Ainsi, dans les années 1930, le rédacteur en chef Laurence Hills était très favorable aux pays fascistes. En effet, le journal perdait de l'argent et dépendait beaucoup du tourisme et de la publicité des lignes maritimes allemandes et italiennes[2]. On voit que pour le journal des Américains en France, comme pour les entreprises américaines en France, la période de l'entre-deux-guerres est faite de difficultés financières et d'hésitations, le journal ayant perdu son intégration dans la société française et ne s'intéressant désormais que très superficiellement à son pays d'implantation.

Pour son historien, Ch. Robertson, sa disparition (temporaire) en 1941 marquait la fin d'une époque aussi agitée que médiocre, où les Américains en France s'étaient coupés de la Haute Société, négligeant de s'intégrer à l'économie française et ignorant tout des enjeux politiques européens :

> *Perhaps June 10, 1941 is the most suitable date for the death of the Paris Herald. Sparrow Robertson* [NDLR : qui était l'éditorialiste sportif], *even more than publisher Laurence Hills, seems to incarnate the spirit of the paper in the interwar years : unabashedly American yet thoroughly expatriate, in but not of Paris, trying hard to ignore the social, economic and political upheaval of the times and acting bravely as though the familiar world would go on for ever.*[3]

Pour le journal des Américains en France, l'entre-deux-guerres avait été aussi une période remplie de difficultés et de contradictions.

[1] Il a été licencié pour avoir puisé dans les fonds gérés par le Radio License Committee (Conseil d'Administration du 13 janvier 1938).
[2] ROBERTSON 1987, (p.200).
[3] ROBERTSON 1987, (p.221).

La politique américaine, la stratégie des grandes firmes et la création de la Chambre de Commerce Internationale affaiblissent l'AmCham.

Avant la Première Guerre Mondiale, les milieux d'affaires américains demandaient avec insistance la création d'une structure internationale d'arbitrage[1]. Une telle organisation sera créée sur le plan politique par la création de la Société des Nations (SDN) et sur le plan commercial par la création à Paris de l'International Chamber of Commerce (ICC ou CCI)[2]. En 1919, sa création visait à traduire dans les règlements internationaux la formule fréquemment utilisée à l'époque : « le commerce c'est la paix[3] ». Lointaine préfiguration du GATT et de l'OMC, cette institution, qui est basée à Paris[4] et dont le premier président fut Etienne Clémentel (1864-1936), Ministre du Commerce, traduisait la perception du besoin d'une régulation des échanges commerciaux internationaux et sa création satisfaisait un vœu, fréquemment exprimé, de l'AmCham. La CCI a été créée pour jouer le rôle de forum de politique économique (problème des réparations, Plan Dawes 1924) et les Etats-Unis, qui avaient refusé d'adhérer à la SDN, y ont été, en revanche, très actifs.

Les premières luttes portèrent naturellement sur l'abaissement des tarifs douaniers. En 1927, la Conférence Economique Mondiale de la SDN sur la question tarifaire travaillait sur la base d'un rapport de la CCI dans un esprit qui serait celui du GATT mais sans parvenir à aucun résultat : les droits de douane américain ne cessèrent d'augmenter de 1920 à 1940. Dans une période où les échecs et déceptions ont été nombreux, quelques progrès furent néanmoins enregistrés pour réguler les pratiques dans les affaires internationales : la création, dans le cadre de l'ICC, de la Cour d'Arbitrage pour concilier les pratiques arbitrales entre l'Europe Continentale et les pays anglo-saxons (en 1922, suivie en 1923 du protocole puis en 1927 de la Convention de Genève), la contribution à des accords internationaux (« règles de la Haye » en 1924 sur les connaissements, la Convention de Varsovie en 1929 sur le

[1] Voir par exemple le vote d'une motion recommandant la création d'une structure d'arbitrage des conflits internationaux (Assemblée Générale de l'AmCham, 3 mai 1911).
[2] Voir : Chambre de Commerce Internationale, *Le Commerce international, condition de la paix CCI 1919-1979*, Paris, 1979, Broch., 36 p.
[3] Le sceau de l'AmCham (reproduit en Annexe E48) porte pour devise « Pax Labor Libertas ».
[4] *Idem.*

transport aérien, la Convention de Paris sur les brevets et l'Arrangement de Madrid sur les marques en 1925).

Il n'est pas douteux que ICC peut apparaître comme un concurrent des chambres de commerce nationales comme l'AmCham, notamment par ses publications (en Français, Anglais ou Allemand) : les revues ou surtout les centaines de « brochures » qu'elle a publié depuis sa création[1] et dont chacune fait le point sur un aspect des relations commerciales internationales, secteur par secteur, et sur les actions à mener pour en réduire les difficultés. Les dirigeants des entreprises américaines en France ont été très actifs à l'ICC depuis sa création, en parallèle ou en complément de leur action à l'AmCham.

Sur le problème des dettes de guerre et des réparations allemandes, l'AmCham mena au début des années 1920, un lobbying très actifs aux Etats-Unis, auprès du Congrès comme auprès des Chambres de Commerce locales et des associations patronales, pour expliquer et défendre la position française[2] et prit ouvertement le parti du gouvernement français contre la position du gouvernement américain. Bien que ses statuts lui interdisent toute prise de position politique, l'AmCham, en fait, ne s'en priva pas, notamment quand il s'agissait de critiquer la mauvaise volonté allemande pour payer les réparations de guerre après la Première Guerre Mondiale alors même que la position du gouvernement américain qui exigeait le remboursement des dettes de guerre était hostile à la position française.

Ainsi en témoignent les discours violemment anti-allemands de Walter Berry à propos des réparations et de la mauvaise foi allemande. En 1921 et 1922, chaque numéro de la revue comportait un ou plusieurs articles sur les « crimes allemands » et la « mauvaise foi allemande » devant les réparations. Walter V. R. Berry déplorait que la propagande allemande aux Etats-Unis accrédite l'idée que l'Allemagne ne pouvait pas payer :

> *Si la Silésie est rendue toute entière à l'Allemagne, si les justes indemnités ne sont pas reconnues et payées, et on laisse à l'Allemagne l'or du Rhin pour*

[1] Contrairement aux archives de l'AmCham, ces documents ont été soigneusement conservés et classés et ils constituent un corpus très riche pour l'étude des échanges internationaux depuis 1920.

[2] cf. par exemple une lettre à Illinois Manufacturers' Association pour la remercier d'avoir pris une position officielle en faveur de la remise des dettes de guerre françaises (AmCham, Conseil d'Administration du 4 novembre 1925).

> *qu'elle se renouvelle pendant que la France reste saignée à blanc, si le désarmement à fond de l'ennemi n'est pas consommé, c'est la guerre, fatalement la guerre prochaine, la guerre de revanche déclenchée à nouveau par la vraie nation impérialiste. Dans quelques années, les poudres seront sèches là bas, l'étincelle éclatera, le monde sera en feu et nous, Américains, nous serons entrainés dans le tourbillon, inévitablement.*[1]

et il ajoutait :

> *Messieurs, il ne faut pas que l'Histoire dise que la France a plus souffert par ses amis que par ses ennemis.* [2]

La revue de l'AmCham reproduit un autre discours de W. Berry de même tonalité sur la mauvaise volonté allemande, très critique sur la politique du gouvernement américain. La France a raison et l'Allemagne est toujours dangereuse :

> *Si on laisse la France* […] *dans un état d'infériorité vis-à-vis de l'Allemagne, je vois dans quelques années, dans quelques courtes années, la nouvelle invasion et la France épuisée non seulement par les blessures de ses ennemis mais par l'inconscience de ses alliés, incapable d'y résister.*[3]

Après le refus des Etats-Unis d'entrer à la Société des Nations, c'est leur participation très active à la ICC qui leur évita d'être totalement absent de la scène internationale. Le Plan Dawes (1924), avec la contribution de la ICC, permit de sortir (momentanément) de l'impasse sur la question des réparations, en assurant pendant plusieurs années (1924-1929) un contexte favorable à la croissance économique, mais la crise économique mettrait rapidement fin à cette amélioration.

Il faut observer que, en revanche, quelques années plus tard, l'AmCham n'exprima aucune position publique devant le développement du Nazisme. Plusieurs de ses adhérents les plus influents, et particulièrement Ford, IBM[4], ITT[5] et GE, pour protéger leurs intérêts en Allemagne, prirent des positions parfois très visibles en faveur de Hitler, comme Henry Ford, Sosthenes Behn (ITT) ou Thomas Watson, le fondateur d'IBM, ce qui explique la prudence de l'AmCham. E. Arthur Baldwin, administrateur et futur président d'AmCham, était à Paris le responsable des activités européennes de l'IGEC (International General Electric). Il fut nommé en janvier 1930 administrateur

---

[1] Discours à l'Assemblée Générale Annuelle pour 1921 dans AmCham, Yearbook 1922, (p.170).
[2] *Idem.*
[3] *The Review*, 15 juillet 1922, (p.411).
[4] BLACK Edwin, *IBM and the Holocaust. The Strategic Alliance Between Nazi Germany and America's Most Powerful Corporation*, Crown, New York, 2001, 552 p.
[5] YEADON Glen & HAWKINS John, *The Nazi Hydra in America: Suppressed History of a Century,Wall Street and the Rise of the Fourth Reich*, Progressive Press, Joshua Tree, 2008, 706 p.

d'AEG, avec trois autres administrateurs représentant General Electric qui était un actionnaire historique d'AEG. La contribution d'un grand nombre d'entreprises allemandes, au financement du parti Nazi est bien connue et certaines qui incluaient des intérêts américains, comme AEG et Osram, y ont participé elles aussi directement, ce qui fut reproché à leurs actionnaires américains, comme ce fut le cas pour General Electric après la guerre.

Le poids de la puissance américaine.

Les années 1920 furent difficiles pour l'industrie française[1] : « faiblesses structurelles et décrochage technologique » pour l'automobile, la radioélectricité et l'aéronautique et « impact négatif des politiques publiques » pour les télécommunications et l'aéronautique et, dans l'ensemble, « une expansion déséquilibrée marquée par des tensions et des difficultés de toutes natures et plus encore l'arrivée au premier plan des problèmes monétaires et financiers »[2].

En revanche, après la Première Guerre Mondiale, les Etats-Unis connurent une expansion internationale importante bien que gênée par des contraintes protectionnistes et l'attitude des Etats-Unis vis-à-vis de l'Europe évolua considérablement « de l'isolationnisme au néo-impérialisme »[3].

Ce développement marquait une rupture significative[4] : de débiteurs avant la guerre (l'investissement direct de 2,5 milliards de dollars était inférieur aux investissements étrangers aux Etats-Unis), ils devinrent créditeurs (avec un investissement direct de 4 milliards de dollars, supérieur aux investissements étrangers). Après l'armistice, beaucoup d'entreprises américaines vinrent donc s'établir en France en 1919-1920 pour profiter de l'expansion qui avait suivi la guerre. Cette ruée avait été encouragée par des initiatives d'organisations américaines comme l'illustre la visite en France en février 1919 d'une délégation du National Industrial Conference Board « for the

[1] BELTRAN & GRISET 1994, (pp.108-110).
[2] Selon les termes de BARJOT Dominique et al., *Industrialisation et Société en Europe Occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960*, CNED, Paris, 1997, 445 p., (p.180).
[3] Denise ARTAUD in : BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économie, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, CRHENO, Université Lille3, Lille, 2002, 348 p., (pp.37-55).
[4] PUSATERI Joseph C., *A History of American Business*, Hasla Davidson, Arlington Heights, 1984, 348 p.

purpose of studying industrial conditions in France »[1] mais, ignorantes des conditions de travail et des changements économiques de l'après guerre, beaucoup repartirent rapidement comme le montre l'évolution du nombre de membres de l'AmCham[2], qui après une forte augmentation diminua[3] au début des années 1920, comme on le verra plus loin.

La supériorité financière était passée de Londres à New York comme l'avait déjà dit, en 1899, le Consul Général Gowdy qui avait déjà déclaré : « For the first time in history, the financial center of the world in December crossed the Atlantic from London to New York. »[4].

L'arme monétaire que constituait le dollar était devenue l'outil de la supériorité économique, mais même dans les années de prospérité, la politique financière du Gouvernement américain n'apportait pas un appui solide aux entreprises.

G. Herring[5] a analysé les incohérences, dans les années 1920, entre la politique du gouvernement américain et la stratégie de développement international des entreprises américaines (et à l'intérieur de l'administration, entre le US Department of Commerce et le US Department of State), notamment par une politique erratique de contrôle des prêts bancaires pour les opérations à l'étranger.

On voit que, si la puissance économique américaine s'affirmait, la politique étrangère américaine conduisait souvent à des positions contradictoires entre l'AmCham et l'intérêt de ses adhérents et la politique de leur gouvernement, faisant ainsi apparaître une dissonance majeure.

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 26 février 1919.
[2] Voir Annexe D3-2.
[3] AmCham, Yearbook 1924.
[4] AmCham, Assemblée Générale du 14 janvier 1899.
[5] HERRING George C., *From Colony to Superpower. US Foreign Relations Since 1776*, Oxford University Press, New York, 2008, 1035 p., (pp.447-450).

3/ Après la Première Guerre Mondiale : prospérité, isolationnisme et campagnes anti-américaines

On a évoqué le banquet du 4 juillet 1919[1], qui fut naturellement tout à fait exceptionnel. La guerre était terminée et le Traité de Versailles venait d'être signé. Les filiales américaines, plus nombreuses, découvraient un contexte très nouveau pour elles : elles devaient s'y adapter et s'adapter aussi aux hésitations de leur propre gouvernement.

Une situation économique recomposée, une présence américaine accrue, avec beaucoup d'échecs.

Entre 1922 et 1930, la hausse des tarifs douaniers et la politique isolationniste du gouvernement américain encouragèrent les exportations de capitaux américains vers l'Europe « including the opening of branch plants for American firms »[2]. La baisse du Franc incitait de nombreuses entreprises américaines en France à exporter, par exemple en Amérique Latine, au détriment des unités de production aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne et renforçait donc le flux des implantations de nouvelles entreprises pour produire en France. L'environnement français était considéré comme favorable[3] et des entreprises spécialisées se créèrent pour faciliter l'implantation de filiales américaines[4]. Les secteurs les plus concernés étaient la métallurgie et le textile[5] et, comme dans le secteur des machines outils, c'est souvent la concurrence allemande qui pressera les entreprises américaines à s'implanter en France.

---

[1] *Bulletin of the American Chamber of Commerce*, N°149, juillet 1919, (pp.1-18).

[2] PORTER Glen, *Encyclopedia of American Economic History. Study of the Principal Movements and Ideas*, Charles Scribner's, New York, 1980, (3 volumes), (p.259).

[3] Un livre publié par Charles Loeb, avocat et futur président de l'AmCham (1931-1933), préfacé par René Viviani, ancien Président du Conseil, conclut que les règles juridiques françaises ne pénalisent en rien les entreprises étrangères (« [...] *the absolute fairness of French legislation toward foreigners* ») (LOEB Charles G., *Legal status of American corporations in France. A treatise on the French law of foreign corporations, companies and partnerships*, Lecram Press, Paris, 1922, 534 p. cité par : *The Review* 15 février 1922 (p.109)).

[4] Comme *The International Corporation Company*, membre de l'AmCham, dont la présentation est faite dans *Foreign Trade*, (N°2, Sept. 1926) et qui fournit une aide aux implantations d'entreprises (contexte juridique et reglementaire, propriété industrielle, recherche de site). Voir aussi une série d'articles "Guide for American Business in France » en 1930 dans *Foreign Trade* N°7 à 11.

[5] « American Industries Manufacturing in France », *The Review* N°185 dec.15, 1923.

Beaucoup de ces implantations furent des échecs, dûs à une préparation insuffisante et à une mauvaise adaptation au milieu et aux clients français et sans doute aussi la crise de reconversion de l'économie française de 1920-1921 d'économie de guerre en économie de paix[1], et les statistiques de l'AmCham enregistrèrent de très nombreuses disparitions d'adhérents[2] : plus en 100 en 1920 seulement

> *Many firms and individuals came to France in 1919 and 1920 with the hope of doing large business, sought membership in the Chamber and received much help ; ignorant of foreign customs and unprepared to overcome the obstacles, they soon abandoned the struggle and returned.*[3]

Ce reflux créa d'ailleurs des difficultés d'organisation à l'AmCham, qui avait créé pour ces nouveaux arrivants en 1920-1921 un Center for American Businessmen[4], et il généra un déficit et des difficultés financières durables :

> [...] *largely due to the fact that many business men who had come to France with the hope of doing a large business had joined the Chamber and later having encountered difficulties for which they were not prepared had returned to the US without paying their dues to the Chamber.*[5]

Ces échecs nombreux étaient explicables par la mauvaise préparation et l'inexpérience de beaucoup d'arrivants dont la connaissance du milieu européen était insuffisante. L'exploitation statistique des annuaires de l'AmCham[6] entre 1916 et 1928 illustre bien ce phénomène. En postulant que les nouvelles adhésions à l'AmCham sont représentatives du flux d'implantations nouvelles et que le non-renouvellement des adhésions traduit principalement la disparition des entreprises (et minoritairement seulement la désaffection vis-à-vis de l'AmCham), on voit que le flux de nouvelles implantations est considérable : pour la période 1919-1923, il est de l'ordre de 17% par an par rapport au stock d'entreprises existantes, ce qui montre bien le dynamisme des entreprises américaines, dans un marché nouveau pour elles. Parmi elles, près des deux tiers (63,2%) disparurent dans les cinq ans. Ce taux est particulièrement élevé dans le secteur industriel (79%), du même ordre dans les services (61%) et très

---

[1] BERSTEIN Serge & MILZA Pierre, *Histoire de la France au 20ème siècle. T. 1 1900-1930*, Perrin, Paris, 1990, 374 p.

[2] La liste des 138 filiales apparues et disparues pendant la période 1919-1922 figure en Annexe D3-5-2.

[3] WHITCOMB 1970, (p.95) citant Blythe W.Branch (Président 1923-1924).

[4] ROBERTSON Charles L., *The International Herald Tribune. The First Hundred Years*, Columbia Univ.Press, New York, 1987, 472 p.

[5] AmCham, Assemblée Générale du 17 janvier 1923.

[6] Sondage dans le fichier des adhérents, avec constitution d'un échantillon représentatif de 13% des adhérents.

inférieur dans les secteurs banque et assurances et avocats (38%). On voit bien que les entreprises industrielles, ne mettant en place que des réseaux de distribution ou des accords avec des entreprises locales sur un marché mal connu ont commis beaucoup d'erreurs d'appréciation et ont dû abandonner rapidement. Parmi les nouveaux adhérents de l'AmCham de la période 1919-1922, le nombre de non-renouvellement s'élève à 103 en 1920, 46 en 1921 et 14 en 1922. Le plus grand nombre des 163 implantations infructueuses se situe dans le secteur des intermédiaires du commerce et de l'industrie (sur les 51 entreprises d'import-export créées dans la période, seules 24 subsistaient en 1923) et dans celui des machines et fournitures industrielles (dont 25 ont disparu). Les premiers anticipaient les effets de la reconstruction de la France tandis que les autres ambitionnaient de vendre en France des produits qui avaient déjà trouvé un marché aux Etats-Unis sans avoir suffisamment étudié le marché français.

Inversement, de grandes entreprises ne se sont implantées en France (et n'ont adhéré à l'AmCham) qu'après la guerre. Parmi elles, on trouve, pour cette courte période de trois ans, un nombre assez élevé d'implantations nouvelles et qui seront pérennes : des entreprises du secteur automobile comme Dodge Co (1919), Goodyear Tire & Rubber (1919), General Motors Export Co (1920), Bougies Champion (1920, par rachat), auxquelles s'ajoutent cinq disparues ou absorbées dans les années suivantes, comme Studebaker (1921), des entreprises du secteur du cinéma comme Fox Film Corporation (1919), Community Motion Picture (1920), Universal Picture Corporation (1922), des services nouveaux aux entreprises comme Bradstreet (1920), Stone & Webster (1919) ou Haskins & Sells (1920), des fabricants de produits innovants où la concurrence européenne était faible comme International General Electric (1919), Libby McNeil & Libby (1919), Du Pont de Nemours (1920), Coca-Cola (1921), Hoover Suction Sweeper (1922) et d'autres entreprises comme Consolidated Steel Co (1919) ou Sears, Roebruck & Co (1920).

Cependant, malgré le dynamisme de leurs entreprises dans les années 1920, les Etats-Unis conservèrent une politique protectionniste et isolationniste, alors que leur suprématie mondiale s'affirmait. Ministre du commerce de 1921 à 1928, Herbert Hoover fixa un plafond aux investissements directs à l'étranger pour ne pas renforcer

la concurrence européenne. Comme le note R. Vernon[1], la politique américaine était fondamentalement contradictoire, sûre d'elle et expansionniste (« Open Door Policy ») mais aussi soumise à des accès de protectionnisme :

> *A certain gap seemed to exist between Americans' perception of the industrial strength of their country in world markets and the reality of that position. By that time, the US was already the leading power in the world but its behavior still was that of the uncertain upstart. Its aggressiveness was registred through the Open Door policy, its uncertainty through a strong policy of protectionnism.*[2]

Il faut néanmoins nuancer lorsque l'on évoque l'attitude américaine dans cette période : au lieu de parler « d'isolationnisme », il est plus exact d'évoquer le « souci de refuser les alliances contraignantes »[3], mais il n'en est pas moins paradoxal d'observer que la politique du gouvernement américain ne traduisait pas la force réelle de son économie.

Cette période fournit un exemple (avorté) de lobbying de l'AmCham. Parmi les innombrables démarches de l'AmCham pour éviter les mesures protectionnistes américaines, on peut citer un projet de résolution adressée au Comité des Finances du Sénat américain en juin 1929, juste avant la Crise, alors que le Sénat envisageait, déjà, une augmentation des droits de douanes (ce qui ferait l'objet un an plus tard du Hawley-Smoot Tariff Act, dans un contexte économique beaucoup plus grave). La tonalité très prudente et déférente de la résolution (ci-dessous) est intéressante à relever. Ce texte donna lieu à un long débat dont la conclusion fut de ne pas envoyer la résolution pour que l'AmCham ne puisse pas être soupçonnée de collusion avec les Chambres de Commerce françaises, qui avaient protesté vigoureusement.

[1] VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, 326 p.
[2] PORTER Glen 1980, (p.653).
[3] NOUAILHAT Yves Henri, *Les Etats Unis et le monde de 1898 à nos jours*, Armand Colin, Paris, 2003, 364 p., (p.101).

Document 3-2 – Projet de résolution à adresser au Sénat américain en juin 1929

Fondée en 1894 pour renforcer les échanges commerciaux franco-américains, la Chambre de Commerce Américaine en France n'a jamais ménagé ses efforts pour maintenir des relations cordiales entre les deux pays.

C'est dans cet objectif que nous prenons la liberté d'attirer votre attention sur l'effet démoralisant qui est produit à l'extérieur des Etats-Unis par la législation envisagée dont l'objet est de procéder à un certain nombre d'augmentation dans les droits de douanes des Etats-Unis.

On a l'impression que les Etats-Unis, voyant la grande prospérité dont ils jouissent actuellement, souhaitent éliminer la concurrence étrangère en augmentant ce qui est déjà considéré comme une barrière tarifaire élevée.

La Chambre de Commerce américaine ne souhaite pas donner l'impression à votre Comité qu'elle tente d'intervenir ou d'influencer le droit souverain des Etats-Unis de voter toute loi jugée nécessaire pour et compatible avec la protection de l'économie nationale.

Néanmoins, nous pensons qu'il est de notre devoir d'attirer votre attention sur le danger croissant que cette loi, actuellement soumise à votre examen, fait courir aux intérêts économiques américains à l'étranger dans la perspective de mesures de rétorsion qui seraient jugées nécessaires par les gouvernements étrangers et en raison du malaise qui devient très vif dans les milieux d'affaires français.

Dans ces conditions, la Chambre de Commerce américaine en France suggère respectueusement que tous les efforts soient faits par le Comité des Finances du Sénat américain pour apporter toutes les atténuations qui sont en son pouvoir dans une situation qui ne peut être que très nuisible aux relations d'affaires cordiales qui ont toujours existé entre la France et les Etats-Unis.

(Source : AmCham[1])

Lorsque la Crise survint, les Etats-Unis se replièrent rapidement derrière des barrières tarifaires et politiques qui furent mises en place très rapidement et le raz de marée isolationnisme dans les années 1930 s'exprima notamment par le Rapport Nye au Sénat (1934) et par les Lois de Neutralité (1935, 1936 et 1937)[2].

Comme l'analyse A. Siegfried dans la revue de l'AmCham, l'économie de guerre avait naturellement renforcé le protectionnisme français[3] mais les filiales américaines rencontrèrent une difficulté nouvelle : la politique industrielle du gouvernement français.

Après la Première Guerre Mondiale, le gouvernement français avait imposé sa politique industrielle aux filiales américaines dans deux secteurs-clés : le pétrole, en

[1] AmCham : Procès-verbal du Conseil d'Administration exceptionnel du 17 juin 1929.
[2] NOUAILHAT 1997, (p.130).
[3] André SIEGFRIED, « French Tariff Policy During and Since the War », *Foreign Trade*, Vol.4 N°11, Nov.1929, (pp.32-38).

1924, en suscitant la création d'une joint-venture française avec la Compagnie Française des Pétroles (CFP) et, plus tard, dans les télécommunications en forçant ITT à vendre ses filiales à des sociétés françaises. Dans d'autres secteurs, le retard était trop grand pour pouvoir être rattrapé dans une période de crise. A. Broder cite l'exemple de l'industrie électrotechnique qui « … commençant à se libérer du contrôle américain mais (était) très dépendante des brevets étrangers et freinée dans ses projets extérieurs tant par ses derniers que par des cartels qu'elle ne domin(ait) pas… »[1].

Dans le secteur du cinéma, les entreprises américaines critiquaient le protectionnisme français[2] tandis que les industriels français étaient déçus par le refus de coopération des Américains et l'AmCham tentait d'exprimer les positions des deux parties[3]. Le succès des films américains en France était tel que beaucoup de responsables français demandaient un quota pour les films américains (comme en Allemagne et en Grande-Bretagne). Pour les distributeurs américains, ces réactions protectionnistes étaient une menace sur les contrats américains qui, notamment, obligeaient les exploitants, pour diffuser des films à grand spectacle, à prendre des films de second choix qui n'intéressaient pas leur public. Quant aux Français, ils étaient déçus que les grands studios américains, malgré quelques tentatives de co-production, n'aient jamais réellement coopéré avec les professionnels français pour produire ensemble pour les deux marchés. Dans ce secteur, comme dans d'autres, les barrières règlementaires se multiplièrent.

Globalement, la structure des échanges franco-américains évolua sensiblement par rapport à la période précédant la Première Guerre Mondiale[4]. Les échanges augmentèrent mais les importations en provenance des Etats-Unis furent multipliées par seize et les exportations par onze seulement. Le coton restait la première importation en provenance des Etats-Unis et le cuivre et les céréales conservaient une place importante mais les machines et le pétrole représentaient désormais une part significative des importations, avec un volume multiplié par trente trois et vingt neuf

[1] BRODER Albert, *Histoire économique de la France au XXè siècle -1914-1997*, Ophrys, Paris, 1998, 334 p., (p.75).
[2] Comme l'illustre la résolution votée par le Conseil d'Administration du 16 novembre 1935 protestant contre le projet de décrèt-loi protectionniste alors en discussion.
[3] BOISYVON, « American Motion Picture Films in France », *Foreign Trade*, Vol.2 N°6, June 1927, (pp.402-405).
[4] Voir les Tableaux en Annexe D2-1.

par rapport à 1896. Les exportations françaises subirent des évolutions plus brutales : seules les soieries conservèrent leur place tandis que d'autres exportations prirent un place désormais significative (livres et journaux, lingerie et prêt à porter) et que d'autres disparurent pratiquement (vins à cause de la Prohibition, gants et plumes du fait de la simplification de la mode féminine).

Le protectionnisme américain s'exprima aussi par des mesures fiscales.

En 1932, Charles E. Loeb, le président de l'AmCham, obtint du rapporteur de la loi fiscale (Congress Income Tax Provisions Revenue Bill), le Sénateur Hiram Bingham, l'abandon d'une clause qui était envisagée et qui visait à rétablir l'assujettissement intégral à l'impôt américain des revenus perçus à l'étranger. Dans son câble, il invoquait le découragement des expatriés dans la conjoncture protectionniste de 1932 :

> *Present time most critical and discouraging of history for American business men abroad, who are fighting with backs to wall to maintain trade in American products against overwhelming handicaps of quotas, embargoes, tariffs, monetary troubles, retrictions and high local taxations. In view of vital importance foreign trade to American industry earnestly hope Congress will see fit to spare American business men abroad any new burden which would make it impossible for many of the already reduced number to continue.*[1]

Ce câble fut complété par l'envoi d'une motion à la Chamber of Commerce of the United States et il constitue un exemple, parmi de nombreux autres, des démarches incessantes de l'AmCham et de ses administrateurs et présidents (avocats comme Ch. Loeb) contre la double taxation, périodiquement atténuée par un seuil d'assujettissement, puis rétablie, du 19ème siècle à nos jours.

Enfin, en dépit de la Crise et du protectionnisme général, l'AmCham poursuivit inlassablement ses démarches pour aboutir à un Traité de Réciprocité. En 1936, lorsqu'un nouvel accord (très partiel) fut signé entre la France et les Etats-Unis[2], l'AmCham en publia l'analyse détaillée[3] avec tous les points sur lesquels elle avait fait des propositions et les résultats obtenus à l'issue de la négociation pour mettre en valeur l'efficacité et la cohérence de l'action de lobbying qu'elle avait menée depuis 1932.

---

[1] AmCham, Yearbook 1933, (pp.77-78).
[2] Reciprocal Agreement Between France and the United States in International Trade, le 6 mai 1936.
[3] « Reciprocal Agreement Between France and the United States in International Trade », *Foreign Trade*, Vol.11 N°6, June 1936, (pp.16-26).

La Crise de 1929 et le repli des échanges.

Avec la crise, les investissements américains à l'étranger s'effondrèrent et, de 1933 à 1940, le FDI fut réduit à presque rien (les statistiques montrent même un *net inflow* du fait de la dévaluation du dollar en 1933) : la valeur comptable des filiales américaines en France passa de 90,9 à 46,5 millions de dollars de 1929 à 1940[1].

Après s'être efforcée d'accueillir plus de membres français, l'AmCham hésitait à nouveau. Le débat sur l'opportunité de la participation de Français comme membres de plein exercice est récurrent à l'AmCham et deux attitudes extrêmes sont possibles.

Avec des membres français nombreux et puissants, elle peut tenir aux autorités françaises le discours d'une organisation patronale comme les autres et ses positions doivent être nuancées pour ne pas créer de conflits internes. En revanche, si elle est une organisation purement américaine, elle peut prendre des positions plus tranchées lorsque les intérêts des filiales françaises sont en jeu ou lorsque la politique du gouvernement français est jugée défavorable ; vis-à-vis des autorités et du gouvernement américain, elle incarne une position très claire. Ce dernier point est longuement développé par le Président de l'AmCham juste avant la Crise de 1929 :

> *If the body really represents the American business group and does not represent a mixed group of Americans and foreign citizens, it will receive attention and hearings that it never will get if the group it represents is not clearly defined. If the United States Government receives a request which it knows emanates from a truly American group and represents a real American need, it will get consideration.*[2]

Il fallait donc limiter l'influence et la visibilité des membres français. Cette attitude est cohérente avec les situations où l'économie américaine est dominante, ce qui est le cas des années 1920.

Mais si l'AmCham est une organisation dont la majorité des membres et dont l'image sont américaines mais où les Français jouent un rôle effectif et où leurs intérêts sont pris en considération l'AmCham peut défendre des positions plus stratégiques et moins immédiatement conjoncturelles : c'était le cas avant la Première Guerre

[1] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, 1974, 590 p. (pp.181-185).

[2] William N.TAYLOR, « American Chambers of Commerce Abroad », *Foreign Trade*, Vol.4 N°11, Nov. 1929, (pp.28 & 46).

Mondiale lorsque les entreprises américaines surestimaient le poids de l'économie et de la société française. Ce sera aussi le cas dans les années 1950, lorsque l'AmCham pensera que les entreprises américaines ne peuvent se développer que si les entreprises françaises se procurent, en exportant, les dollars nécessaires pour financer les exportations américaines.

Dans l'entre-deux-guerres, période confuse et instable, l'AmCham défendait, comme on le voit, une position étroite et à court terme.

Pourquoi l'isolationnisme ? Dès la fin de la guerre, les pressions isolationnistes se renforcèrent aux Etats-Unis. Les raisons invoquées en étaient que les investissements à l'étranger pénalisent, à court terme, l'emploi et l'activité économique intérieure et, à long terme, la formation de capital aux Etats-Unis. Dans la période entre les deux guerres mondiales, ces réticences furent traduites par le plafonnement des investissements à l'étranger par H. Hoover (Ministre du commerce puis président des Etats-Unis). On verra plus loin que cette politique fut à nouveau adoptée, beaucoup plus tard, au moment de la grande vague d'expansion des filiales américaines en Europe, lorsque le gouvernement américain prit des mesures pour tenter de freiner l'action des multinationales.

Est-ce la politique officielle du gouvernement américain ? Faut-il encourager les implantations à l'étranger, favorables à la diffusion des produits américains, alors qu'elles contribuent à susciter une concurrence étrangère, qui les pénalise ?

La position des gouvernements américains successifs est ambiguë et ils tenteront en permanence de concilier deux attitudes contradictoires. « Nos entreprises à l'étranger ont le droit d'être aidées par nous » déclare C. Coolidge, poursuivant les efforts de W. Harding pour encourager les implantations à l'étranger.

> *Our government has usually been too remiss, rather than too active in supporting the lawful rights of its citizens abroad.*[1]

mais il ajoute qu'il ne serait pas patriote de promouvoir leurs produits car elles représentent un risque de concurrence pour les producteurs américains et

[1] Cité par M.Wilkins (in : BONIN & de GOEY 2009, (p.52)).

> [...] *it would be an unpatriotic act* […] *to promote the sale of foreign products even when such foreign products are the results of investment of American capital.* [1]

On voit les hésitations de la politique américaine et la difficulté pour l'AmCham d'adopter une position cohérente.

Entre les deux guerres mondiales, l'AmCham consacra beaucoup d'efforts et de ressources à la lute contre le protectionnisme par ses revues. En 1924-1925, la *Review of the AmCham* comportait deux rubriques régulières « French regulations affecting commerce » et « American regulations affecting commerce and doing in Congress » et à partir de 1926, sous sa nouvelle appellation *Foreign Trade*, elle tenta de s'adresser à un public plus large, avec une revue prestigieuse de plus large diffusion, qui fut cependant un échec commercial.

La Dépression conduisit à l'échec des efforts de libéralisation et à l'effondrement du commerce mondial[2]. Après la crise, le Tariff Hawley-Smoot, en renforçant le protectionnisme, freina durablement le commerce international et fut certainement un élément d'aggravation de la Dépression. Les archives de l'AmCham conservent la trace d'innombrables démarches[3] dans les années 1930 pour mettre fin à ces décisions protectionnistes américaines, mais les changements structurels des échanges ne semblent pas avoir été clairement perçus par tous et les commentaires du rapport annuel du Consul Général Leo J. Keenna en 1930 auraient pu être faits en 20 ou 30 ans plus tôt :

> *In effect Franco-American trade has changed little in character from what it was in the past century. We buy the products of French taste, artistry and manufacturing skill and we sell to France large quantities of raw materials, particularly materials for industrial use.*[4]

Naturellement, le même rapport note l'effondrement des échanges au dernier trimestre 1929. Le nouveau tarif douanier américain de 1930 (Hawley-Smoot Tariff Act) fut

[1] *Idem* (p.53).
[2] Voir : GALBRAITH John Kenneth, *La Crise économique de 1929*, Payot, Paris, 2008.
[3] Par exemple : la lettre du président au National Foreign Trade Council pour condamner les actions de boycott de produits étrangers (Conseil d'Administration du 26 novembre 1937), l'examen d'un rapport sur la taxe de 8% et son impact sur l'évaluation des douanes américaines des produits français (Conseil du 28 février 1938), le représentant de l'industrie américaine du cinéma signale un projet français qui serait préjudiciable à l'une des principales compagnies américaines ce qui conduit à l'envoi à la Chambre de Commerce des Etats-Unis d'une résolution sur la Réciprocité (Conseil du 31 mars 1938).
[4] AmCham, Yearbook 1930, (p.60).

naturellement très vivement critiqué et, à propos de son impact sur l'industrie automobile en France et aux Etats-Unis, l'AmCham récapitula[1] toutes les critiques contre les Etats-Unis qu'il suscitait dans l'opinion et les milieux d'affaires français et qui renforçaient le contentieux franco-américain : les Etats-Unis n'avaient pas ratifié le traité de Versailles et n'avaient pas rejoint la SDN, ils exigeaient le remboursement des dettes de guerres et n'appuyaient pas la France à propos des réparations allemandes, la prohibition avait fait disparaitre les exportations de vins et liqueurs et maintenant le tarif douanier pénalisait tout le reste des exportations françaises.

Conjuguées à l'anti-américanisme largement exprimé[2] dans les années 1930 à propos des modes de vie associés à l'image des Etats-Unis, ces critiques de l'unilatéralisme et de l'insularité politique américaine trouvaient leur expression même dans les publications de l'AmCham, inquiète de leur diffusion dans l'opinion.

[1] « American tariff criticized », *Foreign Trade*, Vol.5 N°10 Oct.1930, (p.25).
[2] Notamment par DUHAMEL 1934, et ARON & DANDIEU 1931.

4/ Avec la crise, les pratiques anti-concurrentielles se multiplient : protectionnisme, cartels et quotas d'importation

Cependant, les Etats-Unis n'avaient évidemment pas l'exclusivité des mesures protectionnistes[1] et par exemple, comme dans toute l'Europe, les compagnies pétrolières furent forcées d'entrer dans des cartels[2]. En France, le gouvernement engagea une politique de maîtrise de l'énergie pétrolière qui conduisit à la création en 1930 de la Société Franco-Américaine de Raffinage (avec Jersey Standard, Gulf Oil et Atlantic Refining) pour construire la raffinerie de Port-Jérôme car les droits sur les produits raffinés étaient plus élevés que sur les produits bruts[3]. Avec la Compagnie Française des Pétroles (CFP) (dont l'Etat détenait 25% en 1924) et la Compagnie Française de Raffinage (CFR) (détenue à 56% par la CFP et 10% par l'Etat), l'Etat s'assurait ainsi le contrôle de la politique pétrolière, en partenariat avec les filiales de groupes américains.

Protectionnisme et cartels.

Un épisode évoqué à l'AmCham donne exemple des mesures vexatoires utilisées aux Etats-Unis pour rejeter les produits français. Reçu à l'AmCham le 7 mars 1928 à l'occasion de l'Assemblée Annuelle, André Baudet, Président de la Chambre de Commerce de Paris raconte l'anecdote de produits français (boyaux salés) refusés aux Etats-Unis car le certificat sanitaire était signé par un chef de service et non par le ministre lui-même. Dans son discours, il évoque les contrôles de agents du trésor américain auprès des commerçants et industriels français

> *S'il n'y a pas eu une violation formelle du principe de la souveraineté, une contrainte morale que nous ne pouvons admettre n'en a pas moins été exercée sur des industriels français honorables par la Douane américaine qui est allée jusqu'à interdire à certains d'entre eux tout commerce avec les Etats-Unis.*[4]

[1] Parmi les restrictions abusives à l'importation par l'administration américaine, l'AmCham donne aussi l'exemple des fers à béton français, destinés à être noyés dans le béton, et dont il était exigé que chacun d'entre eux soit estampillé « Made in France » (AmCham, Yearbook 1933, p.93).

[2] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, 1974, 590 p. (p.235)

[3] *Idem* (p.211)

[4] Archives Départementales de Paris (cote 2ETP 1/5/20 1).

Depuis la fin du 19ème siècle, les cartels ont joué un rôle important pour limiter la concurrence et maintenir des prix élevés aux producteurs et une littérature importante leur a été consacrée[1]. L'un d'entre eux présente un intérêt particulier pour notre recherche : le cartel Phoebus. Il a été constitué en 1924 autour de Osram[2], Philips et General Electric (GE)[3]. Le partenaire américain y intervenait à travers International General Electric Company (IGEC), qui avait été créée en 1919 pour regrouper toutes les activités internationales de GE. Son premier président, Gerard Swope devint en 1922 président du groupe GE. Le secteur des lampes fit l'objet d'une réorganisation avec une stricte répartition des marchés. Pour la France, la CGE et CTHF créèrent avec GE la Compagnie des Lampes en 1921. En 1924, la création de Phoebus mit fin aux efforts concurrents de GE et des producteurs allemands. Membre indirect du cartel, GE en retira tous les avantages car, actionnaire de nombreuses sociétés membres, elle bénéficia d'utiles échanges d'informations techniques et du partage des marchés européens, son marché américain restant protégé. Dans l'ensemble toutes ces actions favorisèrent la concentration du secteur en permettant la naissance d'acteurs nouveaux qui jouèrent plus tard un rôle important comme, en France, Alsthom en 1928. Dans son histoire de l'IGEC, P. Lanthier[4] a montré que l'élément central de la stratégie de GE à travers l'IGEC et les cartels qu'il a suscités était de répartir et réorganiser les marchés européens et sud-américains en protégeant le marché américain contre toute intrusion d'un concurrent européen.

Le responsable d'IGEC pour la France était E. Arthur Baldwin, qui fut administrateur puis président de l'AmCham (1934-1937). Le cartel prit la forme d'une société suisse créée à Genève (Phoebus SA - Compagnie Industrielle pour le Développement de l'Eclairage) et il organisa des échanges de brevets, des répartition de marchés géographiques et surtout un accord entre les producteurs pour limiter à 1.000 heures la durée de vie des lampes (avec même des pénalités au delà de 1.500 heures), organisant ainsi à grande échelle « l'obsolescence programmée » de ces équipements. Avant la

[1] Notamment MERGER Michèle & BARJOT Dominique (dir.), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs 19è-20è siècle*, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 1998, 838 p. et BARJOT Dominique, *Vues nouvelles sur les Cartels internationaux (1880-1980)*, Caen, Ed. du Lys, 1994.

[2] Filiale notamment d'AEG et qui avait créé en 1921 un premier cartel (Internationale Glühlampen Preisvereiningung).

[3] Qui avait déjà créé un premier cartel en 1896 (Incandescent Lamp Manufacturing Association).

[4] In : BARJOT 1994, (pp.165-175).

Seconde Guerre Mondiale, les cartels se traduisaient par des échanges de licences (*cross licensing of patents*) et le partage des marchés. Après la Seconde Guerre Mondiale, les cartels furent vigoureusement poursuivis au titre des dispositions anti-trust et les entreprises organisèrent leur conquête de marché en généralisant le modèle d'implantation de filiales de production[1]. Pour beaucoup de responsables politiques[2] de l'entre-deux-guerres, les cartels, loin de constituer des structures purement défensives pouvaient être vus comme des éléments de la reconstruction économique de l'Europe, complétant la stabilisation politique du Traité de Locarno et, « accompagnés de réduction des tarifs douaniers, ils seraient une étape vers un libre échange négocié et organisé ».

Les cartels ont-ils été un facteur d'immobilisme ou un moteur d'innovation ? Pour F. Hachez[3], la réponse est différente selon l'époque. Dans la période 1890-1926, les cartels étaient essentiellement nationaux, servant généralement de base à la concentration des secteurs et à ce titre, ils étaient plutôt favorables à la diffusion du progrès technique. Plus tard (1927-1939), la vague des cartels internationaux, qui a coïncidé avec l'internationalisation croissante des entreprises, a surtout servi à maintenir des prix élevés et à freiner les progrès qui pouvaient les faire baisser (c'est le cas de « l'obsolescence programmée » des lampes électriques). Enfin, plus tard, dans la période 1945-1980, ils ont été officiellement interdits (par les mesures américaines anti-trust et les dispositions du Traité de Rome) mais, alors que les Etats-Unis étaient ouvertement hostiles, l'Allemagne restait explicitement favorable et, en France, ils étaient interdits par la loi mais bien tolérés. En conclusion, pour F. Hachez, il n'y a pas réponse unique à la question (« le cartel est-il un facteur d'innovation ou d'immobilisme ? ») : elle dépend des circonstances et de la période mais, globalement, l'homogénéisation des connaissances n'est pas favorable au progrès.

---

[1] « *In the post-war period, FDI replaced the international cartel as the main contractual engagement through which technology was transferred.* » in : CASSON Mark (edit.), *Global research strategy and international competitiveness*, Oxford, Basil Blackwell, 1991, 312 p., (p.18).

[2] Comme Louis Loucheur, cité par François Crouzet dans : BARJOT 1994, (p.328).

[3] MERGER Michèle & BARJOT Dominique (sous la direction de), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs 19è-20è siècle*, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 1998, 838 p., (pp.725-732).

Pour D. Barjot[1] aussi, le bilan des cartels qui se sont multipliés dans les années 1930 est mitigé : ils ont plutôt constitué un frein à l'innovation en empêchant l'émergence de nouvelles technologies et l'élimination des entreprises les moins productives mais ils ont aussi constitué une élément de stabilité et de protection du niveau des prix et de l'emploi. A ce titre, ils illustrent bien une période de crise économique, et la politique principalement défensive des entreprises.

Dans ces conditions, la mise en concurrence transparente des produits n'était pas recherchée et il n'est pas surprenant que la reprise du projet (ancien) de création d'un « musée industriel » ait échoué.

Evoqué avant la guerre, mais sans s'être traduit dans un projet, l'idée d'offrir aux consommateurs français un centre d'exposition permanente de produits américains réapparut en 1919-1921 sous le nom de « Paris Marché du Monde »[2] avec un projet de très grande ampleur (5.000 emplacements représentant 48.000 m2 sur 6 étage, dans un immeuble qui serait construit Quai de Passy) et qui semble avoir échoué assez rapidement, malgré une impressionnante publicité montrant un projet de bâtiment gigantesque.

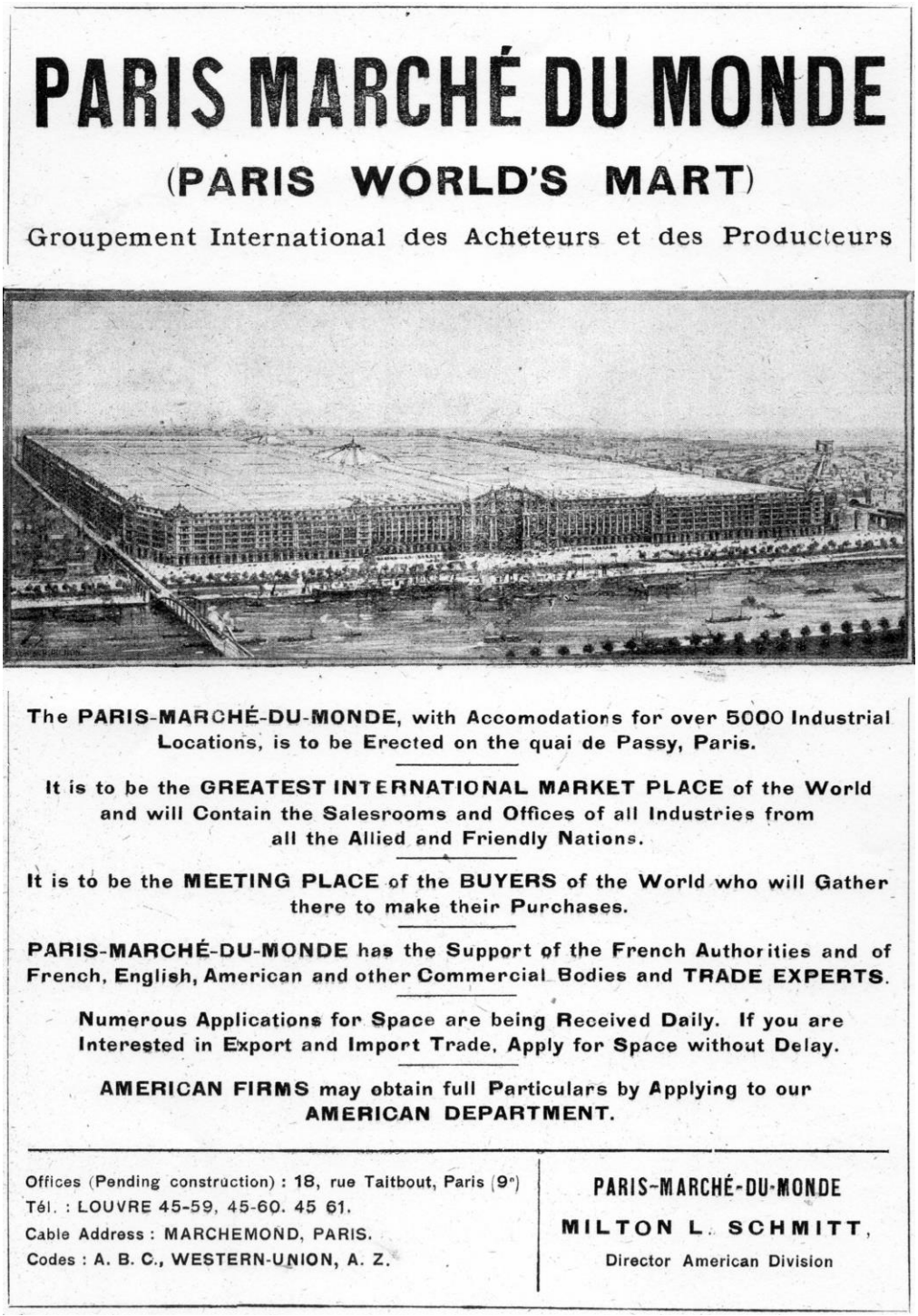
On observe que ce projet de *MART*[3] avant la lettre exclut explicitement les entreprises allemandes, qui ne sont pas admises à bénéficier des vertus de la concurrence …

[1] BARJOT Dominique, *Vues nouvelles sur les Cartels internationaux (1880-1980)*, Ed. du Lys, Caen,1994, (pp.37-38).

[2] Milton L.SCHMITT, « Paris Marché du Monde or Paris as the World's Mart », *The Review*, N°92, 1er février 1920, (pp.66-67) et publicité (p.78).

[3] Un MART est une exposition permanente de produits de grandes consommation, généralement d'un même secteur (électronique, ameublement ou agro-alimentaire par exemple), ouverte en principe seulement aux acheteurs professionnels, distributeurs ou détaillants, qui peuvent comparer l'offre des producteurs. La taille de ces marchés de gros est grande (souvent plus de 100.000 m2). Cette notion a connu le succès aux Etats-Unis depuis la fin des années 1950, souvent autour de l'informatique (Dallas, 1957) ; en Europe, le seul succès est celui du Mart de Bruxelles.

Document 3-3 : Publicité pour le projet d'exposition permanente Paris Marché du Monde (1920)



PARIS MARCHÉ DU MONDE

(PARIS WORLD'S MART)

Groupement International des Acheteurs et des Producteurs

The PARIS-MARCHÉ-DU-MONDE, with Accomodations for over 5000 Industrial Locations, is to be Erected on the quai de Passy, Paris.

It is to be the GREATEST INTERNATIONAL MARKET PLACE of the World and will Contain the Salesrooms and Offices of all Industries from all the Allied and Friendly Nations.

It is to be the MEETING PLACE of the BUYERS of the World who will Gather there to make their Purchases.

PARIS-MARCHÉ-DU-MONDE has the Support of the French Authorities and of French, English, American and other Commercial Bodies and TRADE EXPERTS.

Numerous Applications for Space are being Received Daily. If you are Interested in Export and Import Trade, Apply for Space without Delay.

AMERICAN FIRMS may obtain full Particulars by Applying to our AMERICAN DEPARTMENT.

Offices (Pending construction) : 18, rue Taitbout, Paris (9e)
Tél. : LOUVRE 45-59, 45-60. 45 61.
Cable Address : MARCHEMOND, PARIS.
Codes : A. B. C., WESTERN-UNION, A. Z.

PARIS-MARCHÉ-DU-MONDE
MILTON L. SCHMITT,
Director American Division

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France*, N°96,Feb. 1 1920.

La gestion des quotas d'importation et les conflits d'intérêt à l'AmCham.

Après les dévaluations de la Livre Sterling (1931) puis du dollar (1933), les gouvernements français mirent en place des mesures pour freiner les importations de produits étrangers, notamment américains mais la surévaluation des prix français était telle qu'elles se révélèrent illusoires[1]. Le système de contingentement des importations constitue une mesure protectionniste particulièrement forte et il prit donc une très grande extension en France dans les années 1930.

En avril 1932, les milieux d'affaires américains protestèrent énergiquement contre la mise en place des quotas, notamment par une déclaration de M. Strawn, président de la US Chamber of Commerce. C'est un long réquisitoire, très menaçant, avec la menace de représailles américaines sur la dette française si la politique française n'évoluait pas. De son côté, l'AmCham s'indigna de ne pas avoir été consultée par le gouvernement français alors que d'autres interlocuteurs économiques, en particulier allemands, l'auraient été :

> *In the establishment of the quotas, various foreign interests have been consulted regularly, notably the Germans, but none of the American interests. Why ? The delegations from the AmCham were assured by the Minister that in the future they would be consulted. They have not been consulted. They have not even received replies to their communications. Meanwhile the quotas have been applied, one after the other.*[2]

Pour l'AmCham, il s'agissait donc clairement d'une discrimination anti-américaine puisque les Etats Unis ne bénéficiaient pas des rares exceptions concédées à d'autres pays. Cependant, cette politique fut maintenue et même élargie puisque, au début de 1936, 65% des importations françaises relevaient du régime des quotas[3].

Inévitablement, des organismes chargés de répartir les quotas entre importateurs apparurent et l'AmCham, malgré des réticences initiales, fut très active dans la gestion

[1] BERSTEIN Serge & MILZA Pierre, *Histoire de la France au XXème siècle (T.2) 1930-1958*, Perrin, Paris, 1991, 743 p. (p.16)
[2] "Mr.Strawn not in Favor of the Quota System", *Foreign Trade*, Vol.7 N°4 Apr 1932, (p.12).
[3] ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIIIème siècle à nos jours*, Paris, Seuil, 1984 (T2 (p.41)).

des « commissions de quotas », ce qui la conduisit à des situations de conflit d'intérêt parfois périlleuses.

Des contingentements avaient été créés en 1916-1917 (pour des raisons évidemment liées à la guerre) puis en 1927 (pour le charbon) mais ils furent généralisés à partir de 1931[1]. Ils furent un élément important d'une politique de restriction des échanges reposant sur la majoration des droits de douane et des opérations (avouées ou non) de boycott des produits étrangers. La politique française des quotas, les majorations de droits de douane et les deux dévaluations du Franc avaient naturellement pénalisé les importations américaines. Certes la Chambre avait obtenu quelques aménagements (« some relief in quota provisions ») concernant certains produits (fruits, automobiles et machines à écrire), le gouvernement français s'était engagé à prévenir à l'avance en cas de majoration de droits de douane spécifiques et il avait suspendu les quotas sur une longue liste de produits mais ils ne correspondaient pas à des flux importants d'importations.

L'AmCham exprima donc son opposition au régime des quotas (« wishes again to record its conviction that quota systems are destined eventually to recoil on the interests of any country which adopts them ») et naturellement à toutes les mesures « vexatoires » des douanes qui, par exemple, exigeaient une indication de l'origine des produits en français et en détail (« Etats-Unis d'Amérique » et non « USA »), utilisant le moindre prétexte pour les rejeter mais cependant elle exprima le souhait d'être chargée de l'allocation des quotas dans une organisation purement américaine. Au début, elle ne trouva pas le soutien suffisant du côté des exportateurs américains[2] mais les Comités Interprofessionnels français qui s'en chargeaient étaient naturellement dominés par les intérêts français des concurrents et l'AmCham fut, après plusieurs débats tendus qui traduisent ses hésitations, en quelque sorte contrainte de s'y impliquer pour ne pas pénaliser ses mandants.

Le rapport à l'Assemblée Générale de l'AmCham pour 1932 rappelle une motion de protestation contre la politique française de quotas, transmise par l'AmCham à

[1] HIRSCH Anita in : SAUVY Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, Fayard, Paris, 1955 p. Vol.4, (pp.30-32).
[2] Comme il est rappelé dans AmCham, Yearbook 1938, (p.58).

l'Ambassadeur des Etats-Unis le 30 mars 1932 et destinée au gouvernement américain[1]. Pour l'AmCham, cette politique visait particulièrement les Etats-Unis, qu'elle pénalisait plus que les autres pays par le choix des produits concernés et par leur mode de calcul (qui privilégiait les pays fournisseurs depuis longtemps), et elle était directement inspirée par les concurrents français des exportateurs américains qui en étaient les victimes. Naturellement, la protestation visait particulièrement les quotas sur les produits qui étaient les points forts des entreprises américaines (« a business essentially American in character ») comme les équipement de radio, les tubes et composants. Elle visait aussi les machines outils et les moteurs électriques. La justification officielle[2] des autorités françaises, qui était qu'elles ne faisaient que répliquer aux mesures discriminatoire américaines, était pour elle sans fondement. L'AmCham demandait donc au gouvernement américain d'agir auprès du gouvernement français pour mettre fin aux inégalités de traitement par rapport aux autres pays, notamment en permettant à un organisme agréé par les deux gouvernements d'être un acteur des attributions de quotas : elle était candidate à cette fonction. L'accord Franco-Américain sur les Quotas, signé le 31 mai 1932, fut jugé très décevant par l'AmCham car il constituait une reconnaissance pure et simple du système imposé par la France, sans aucune concession significative aux Etats-Unis[3], en acceptant seulement qu'un organisme mutuellement agréé puisse répartir les quotas. Naturellement, l'AmCham confirma sa candidature et les épisodes de cette négociation occupèrent plusieurs mois de juillet à octobre 1932 : l'AmCham demanda un financement, qui fut refusé par les deux gouvernements, décida d'abandonner ce projet puis y revint finalement à la demande des importateurs en France.

> *The Committee on Importation is of the belief that the world's economic recovery is directly dependent on – and the speed of this recovery will be directly proportionate to – the revival of international trade.* […] *Economists are practically unanimous with experts of the business world in declaring that the massive increases in import duties, quotas, import prohibitions, limitations on the export of capital, denunciations of trade treaties, etc. have ignominiously*

[1] Le rapport annuel de 1933 contient plusieurs pages qui détaillent les mesures françaises de pénalisation des importations américaines, non seulement sous forme de quotas mais sous formes d'exigences nouvelles, en matière sanitaire par exemple, et que l'AmCham considère comme visant spécifiquement les produits américains (AmCham, Yearbook 1933 (pp.74-75) et (pp.94-100)).

[2] Article 17 de la loi française sur les droits de douane.

[3] AmCham, Yearbook 1933, (p.96).

failed to bring about the desired results in any country in which they have been tried.[1]

Quelques années plus tard, en 1938, le rapport annuel de l'AmCham évoqua longuement la question des quotas et les différents systèmes qui avaient été mis en place pour les attribuer[2] : par un Comité Interprofessionnel mis en place par les autorités française, ce qui était le cas le plus fréquent, par un comité français où les intérêts américains étaient représentés (par elle) ou par l'AmCham elle-même[3]. Il conclut naturellement que les intérêts américains étaient mieux défendus dans les deux derniers cas… Une enquête réalisée[4] par l'AmCham auprès de ses membres montra, naturellement, une grande insatisfaction chez les importateurs de produits américains. Les secteurs où le mécontentement était plus vif (quotas insuffisants, incapacité de vérifier si la totalité des quotas a été attribuée) étaient les secteur du cuir, de la chimie, des machines agricoles, des moteurs diesel, des réfrigérateurs, de l'outillage et des appareils de photo où l'absence de représentants des intérêts américains dans les comités d'attribution était considérée comme très pénalisante. Les secteurs où des améliorations limitées avaient été observées étaient les secteurs des machines à écrire et des pommes.

Dans les années 1930, les quotas furent l'un de principaux sujets évoqués dans la revue de l'AmCham et, à titre d'illustration, l'exploitation de la table analytique[5] des articles de la revue en 1933 illustre leur importance pour l'AmCham et ses adhérents. Le détail des thèmes[6] montre que certains donnent lieu à un nombre particulièrement élevé d'articles (comme les barèmes douaniers français et quotas, avec 16 articles) tandis que d'autres semblent particulièrement négligés (comme « technologie et innovation » avec trois articles seulement). Sur les 267 articles, les situations économiques en France et aux Etats-Unis occupent la même place soit 30%, les indices économiques et statistiques (prix, change, échanges) 17%, l'économie mondiale 14% et les autres articles 9%.

[1] AmCham, Yearbook 1933, (pp.99-100).
[2] AmCham, Yearbook 1938, Assemblée Générale de 1937, (p.58).
[3] Le rapport cite les chaussures de femmes et le papier peint.
[4] AmCham, Yearbook 1938, Assemblée Générale de 1937, (pp.68-69).
[5] « Alphabetical Index of Contents – Vol 8 January to December 1933 », *Foreign Trade*, Dec.1933, (pp.38-40).
[6] Qui figure en Annexe D3-3-3.

Le cas des importateurs d'appareils de radio illustre à la fois la complexité des politiques de quotas mises en place par tous les gouvernements dans le cadre de du repli protectionniste des années 1930, et les risques de conflits d'intérêt, de malversation ou de favoritisme auxquels elles exposent inévitablement. En 1932, à la demande de l'ambassade américaine, l'AmCham étudia la mise en place d'un bureau pour délivrer des licences d'importations sur les produits soumis à quotas. Il fallait imaginer son financement car elle ne pouvait pas compter sur des fonds américains et la réglementation française interdisait de lever une ressource qui aurait le caractère d'une taxe. Le problème était particulièrement préoccupant pour les postes de radio et les machines outils et les équipements électriques américains importés, points forts de l'industrie américaine

> […] *the president read a list of products imported from US which were already or would probably soon be subjected to quotas and called special attention to machine tools and electrical equipments.*[1]

Après de longs débats internes, l'AmCham déclara en octobre 1932 qu'elle refusait de créer un bureau d'octroi de licences mais un groupe d'importateurs de poste de radio et de lampes américaines protesta et apporta le financement dont l'absence avait motivé le refus ! L'AmCham céda donc et mit en place le comité (Radio License Committee) en le présentant comme un effort pour défendre les intérêts américains[2]. Il fut présidé par George Washington Lopp, personnage complexe, déjà cité, et que l'on retrouve dans toutes les opérations délicates de la Chambre[3].

Quelques mois plus tard, le Conseil décela de très graves irrégularités dans l'attribution des licences d'importation de postes de radio qui étaient attribuées à l'avantage exclusif de deux importateurs seulement[4] et même des malversations. L'AmCham créa une Commission d'Enquête de trois membres, chargée des investigations mais une semaine plus tard, une Assemblée Générale spéciale fut convoquée pour annuler la décision de créer cette commission d'enquête. Après un long débat de procédure, le président du Law & Arbitration Committee, le Juge

[1] AmCham, Assemblées Générales du 6 juillet 1932, 10 février 1932, 9 mars 1932 et 5 octobre 1932
[2] « Point sur les licences d'importation radios », *Foreign Trade*, N°11 nov. 1932, (p.25).
[3] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2. Patron d'une entreprise d'*Import, Export, Transportation*, GW. Lopp fut membre de l'AmCham de 1917 à 1940 et administrateur de 1919 à 1926 (avec le titre de « Director of French Ports » de 1919 à 1924).
[4] Sonora Co et Ets Jeffrey (Assemblée Générale 5 avril 1933) ; selon l'Assemblée Générale du 12 juin 1933, des problèmes similaires semblent avoir eu lieu avec un Special Wine Committee.

Wadhams, parvint à faire voter une motion de confiance au Radio License Committee et la dissolution de la commission d'enquête par 55 voix « pour » et 34 « contre ». Cette décision, très choquante puisqu'elle rejetait les accusations sans les examiner, souleva un tollé et, en mai, huit administrateurs démissionnèrent, ce qui déstabilisait complètement l'AmCham. En juin 1933 la décision fut prise de mettre fin au Radio License Committee dès que possible et, d'ici là, de le contraindre à faire un rapport mensuel au Conseil d'Administration. Le syndicat des importateurs de radio exprima sa satisfaction et, finalement, George W. Lopp, son président, et tous les membres du Radio License Committee, dont la compromission n'était pas douteuse, démissionnèrent[1]. Les taches furent remplies directement par les administrateurs d'AmCham[2] jusqu'à la fin de cette crise par la création d'un Comité Interprofessionnel des fabricants et importateurs qui comporta un représentant d'AmCham (qui en fut élu président). On verra plus loin que cet incident ne semble pas avoir compromis l'image de GW. Lopp à l'AmCham.

Un peu plus tard, un texte[3] confèrera à l'AmCham un rôle général dans la gestion des quotas d'importation et l'examen du procès-verbal de cette Assemblée Générale du 7 novembre 1934 montre les réticences persistantes de l'AmCham à s'impliquer directement dans l'attribution des quotas d'importation, alors qu'elle l'avait accepté depuis plus de deux ans[4]. L'assemblée confirme que les administrateurs ne peuvent s'y impliquer que dans des conditions propres à dégager l'AmCham de toute responsabilité et de tout risque[5].

Malgré la prudence de la rédaction, on voit que les trente membres présents[6], qui comptent parmi eux les administrateurs les plus influents (dont Arthur Baldwin, président, B.J. Shoninger, Henry Peartree et Charles Loeb, tous trois anciens

[1] Conseil d'Administration du 26 juillet 1933.
[2] Assemblée Générale du 26 juillet 1933 (qui conclut : « no special committee shall undertake any activity in which direct profit or loss to any member or non-member is involved »).
[3] Approuvé par l'Assemblée Générale du 7 novembre 1934.
[4] Voir Document Annexe E15.
[5] Les conditions sont que la mission de l'AmCham soit d'une durée limité et qu'elle n'en soit explicitement charge seulement dans les cas où aucune autre structure n'avait accepté de s'en charger et à la condition que les importateurs aient identifié l'association (Trade Association) qui sera leur interlocuteur et qui aura réglé tous les problèmes éventuels avec Department of Commerce et enfin que l'intervention de l'AmCham soit approuvée par les deux gouvernements.
[6] En 1934, l'AmCham réunissait encore une assemblée (Members Meeting) ouverte à tous les membres une fois par mois, avant le Conseil d'Administration (Board of Directors).

Présidents, George Washington Lopp lui-même, et plusieurs avocats), redoutent les conflits d'intérêt et jugent indispensable de reformuler très explicitement les conditions d'intervention de l'AmCham.

Dans la période 1932-1934, la question de l'attribution des quotas d'importation a été évoquée à presque chaque réunion de l'AmCham et les comités d'attribution de licences se multiplieront : vin (Special Wine Committee) et machines à écrire par exemple et l'AmCham y sera active jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale[1]. Quand au Délégué Général de l'AmCham, JC. Bullwinckle, qui semblait impliqué dans les malversations de 1933, il fut remercié, mais en 1938 seulement[2].

Le Conseil d'Administration d'AmCham fut particulièrement actif pour lutter contre les actions protectionnistes françaises concernant notamment l'industrie automobile. On en trouve en 1938 la trace dans un débat[3] sur une campagne de boycott des automobiles étrangères (en fait américaines) par un comité « L'Action pour la Prospérité Française ». Le débat fut repris au conseil suivant (le 28 juillet) ce qui permet de suivre les actions de l'AmCham auprès des pouvoirs publics français mais la campagne se poursuivit jusqu'à la guerre et le Conseil du 31 janvier 1939 nota qu'il n'y avait toujours pas de progrès pour freiner la campagne de boycott des automobiles étrangères. D'ailleurs, le rapport annuel de l'AmCham sur l'année 1937 fait longuement référence aux politiques restrictives du gouvernement français depuis la signature du Franco-American Commercial Agreement en vigueur depuis 1936.

Dans le domaine du cinéma, les démarches de l'AmCham pour lever les restrictions à l'importation en France de films américains étaient infructueuses depuis les années 1920 et, naturellement, n'étaient pas soutenues par les chambres de commerce françaises. Le 27 juillet 1933 l'AmCham avait protesté auprès du Ministre du Commerce contre de nouvelles de nouvelles dispositions qui comportaient notamment une limitation à 70 films par semestre pour les films doublés et à 5 salles à Paris et 10 salles en province pour les films originaux. Interrogée par le Ministre, la CCIP, bien dans son rôle de défense des intérêts français, conclut, sur la base d'un long rapport

[1] Par exemple à propos des machines à écrire en 1937.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 13 janvier 1938.
[3] AmCham, Conseil d'Administration du 30 juin 1938.

technique, que ces dispositions n'étaient pas vraiment pénalisantes pour les films américains et qu'il n'y avait pas lieu de soutenir la demande de l'AmCham[1].

Lorsque l'AmCham, en 1935, récapitula[2] les mesures françaises ayant pénalisé l'industrie américaine du cinéma dans les six années précédentes notamment la règlementation de 1932 (renforcée en 1934) qui limitait le nombre de copies en VO et imposait le doublage en France, elle ne manqua pas de rappeler qu'elle avait lutté contre chacune d'elles auprès de l'administration française.

Naturellement, dans un tel contexte, les implantations étrangères n'avaient aucune raison d'être encouragées par les autorités françaises car elles risquaient de faire baisser le prix des produits. L'exemple le plus connu de législation malthusienne sur ce point est cité par A. Sauvy[3] et concerne un projet d'implantation d'entreprise tchèque : c'est la loi Le Poullen du 22 mars 1936 « tendant à protéger l'industrie et le commerce de détail de la chaussure », votée sous la pression du secteur de la chaussure pour s'opposer à l'implantation en France de Bat'a. Il n'est donc pas surprenant que les implantations industrielles américaines aient été peu nombreuses[4].

En résumé, après la guerre, dans un contexte instable, l'AmCham s'adapta difficilement**.** La politique américaine était versatile, ce qui contraignit les entreprises américaines à des adaptations constantes et n'encouragea donc pas les implantations industrielles. La période d'entre-guerres est donc une succession de comportements d'expansion, de régression et de protectionnisme. C'est une période de prospérité, puis d'isolationnisme américain et de campagnes anti-américaines en France. A. Sauvy s'interroge :

> *Pourquoi la France est-elle particulièrement touchée ? Quelle fée malfaisante l'a touchée de sa baguette ? Deux raisons profondes doivent être citées et explicitées : le malthusianisme et l'ignorance des faits.*[5]

[1] Source : archives de la CCIP Cote 2ETP 6/6/30 2.
[2] Harold L.SMITH, « American Films in France », *Commerce in France*, Vol.10 N°1, Jan. 1935, (pp.11-13).
[3] SAUVY Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, (4 Volumes 1966-1975), Fayard, Paris, 1955 p., (Vol.2 (p.372)).
[4] Dans cette période, la principale est celle de Johnson & Johnson.
[5] SAUVY 1969, Vol.2 (p.467).

Il évoque fréquemment l'ignorance[1] des mécanismes économiques de base dans la classe politique et les milieux d'affaires comme dans l'opinion publique et en fait une explication du malthusianisme économique. Il donne d'ailleurs une citation, très cruelle, de la pensée de beaucoup d'économistes de cette période.

> *La discussion* […] *tend à mettre en avant le progrès parmi les facteurs responsables de la crise : la mécanisation extrême de l'industrie est un élément essentiel de l'aggravation de la crise actuelle.*[2]

Les ripostes protectionnistes françaises conduisirent à une politique de quotas d'importation à laquelle les entreprises durent essayer de s'adapter.

Pour l'AmCham, la période 1919-1939 comporta plusieurs crises internes sérieuses, des incidents et des conflits que les procès-verbaux officiels ne peuvent pas dissimuler, des conflits d'intérêt et des difficultés financières multiples qui donnent de toute cette période l'impression que les acteurs américains en France se bornaient à réagir et à trenter de s'adapter à un environnement économique et politique particulièrement instable.

[1] SAUVY 1966-1975 *op.cit.*

[2] Citation de la *Revue d'Economie Politique* rendant compte du congrès des économistes de langue française de 1932 in : SAUVY 1966, (Vol. 1 (p.365)).

In the past, man has been first. In the future, the system will be first.[1]

Chez nous, le progrès se fait souvent sous la pression des événements. Là-bas, le progrès se fait parce qu'on y pense tout le temps.[2]

[1] Frederick TAYLOR, in : *The Principles of Scientific Management*, 1911.

[2] Auguste Detoeuf, « Les conditions de la production américaine », *Revue Politique et Parlementaire*, août 1926, (p. 174) cité dans Jean-Jacques MOUTERDE, « L'image de l'homme d'affaires américain en France dans l'entre-deux-guerres », *Bulletin Institut Pierre Renouvin*, N°29, 24 avril 2009

Chapitre 4

Pour les entreprises américaines en France, l'apprentissage du leadership, une grande prudence et des tâtonnements

Il nous faut maintenant examiner la situation du point de vue de la technologie et de l'innovation.

Le Paris de la Belle Epoque constituait un milieu assez fécond pour l'innovation et il a pu être qualifié de « modèle idéal de Pôle d'Innovation » avec d'intenses relations interentreprises[1]. Mais après la victoire de 1918, la France était considérablement affaiblie, notamment dans sa capacité d'innovation et P. Griset note à propos de la Région Parisienne que « la première guerre mondiale a provoqué une telle perte de cerveaux que la France ne s'en est jamais remise »[2]. Alors qu'en 1900, une proportion considérable des congrès scientifiques mondiaux se tenait à Paris avec des « inventeurs (qui) n'étaient pas des doux dingues comme on le croit, mais des industriels en puissance »[3], cette fertilité disparut dans les années 1920. Les cinq grandes expositions universelles qui s'étaient tenues à Paris entre 1855 et 1900 avaient été les vitrines de l'innovation : 1855 (percolateur, machine à coudre, tondeuse à gazon, lave-linge, revolver à 6 coups), 1867 (photo d'identité), 1878 (réfrigérateur, machine à écrire, ampoule électrique, télégraphe, phonographe), 1889 (Palais des Machines, Tour Eiffel, soutien-gorge), 1900 (métro –qui existait déjà-, cinéma, théatrophone, bélinographe, sur 216 hectares avec 51 millions de visiteurs). Dans toutes ces expositions, les inventeurs et les entreprises françaises avaient joué un rôle de premier plan. Ces performances innovatrices, qui permettaient de rivaliser avec les Etats-Unis, s'estompèrent considérablement après la Première Guerre Mondiale.

[1] CARON François, *La dynamique de l'innovation– changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Paris, Gallimard, 2010, 470 p., (p.99).
[2] Pascal GRISET cité in *Le Nouvel Observateur*, Deux cents ans d'innovation à Paris, 24 Dec.2008, (pp.8-13).
[3] *Idem*

Dans la période entre les deux guerres mondiales le rôle dominant des entreprises américaines dans l'innovation s'accentua et c'est d'elles que naquirent et diffusèrent les principales innovations :

> *The multinational enterprise has become the dominant institution for transfering product, industrial and managerial know-how across national frontiers.*[1]

Elles organisèrent leurs implantations et la localisation de leurs structures de recherche (R&D) en arbitrant pour ces activités de recherche entre les avantages de la centralisation au siège (sécurité, effet de taille) et ceux de la décentralisation pour mieux utiliser les ressources locales, la tendance générale[2] étant plutôt à la centralisation, pour compenser les risques inévitables liés à la décentralisation de la production.

Alors qu'avant la Première Guerre Mondiale, les entreprises américaines avaient le plus souvent préféré s'implanter par l'intermédiaire d'un réseau purement commercial, elles commencèrent à implanter des unités de production. Or, comme le souligne R.F. Bizec[3], il est inévitable qu'un transfert de technologie se produise dès lors qu'il y a installation d'une unité de fabrication : pour une entreprise, le passage d'une stratégie de revendeurs à une stratégie de fabrication sur place implique donc un risque élevé de susciter l'apparition de nouveaux concurrents notamment parce qu'elle exige le recrutement d'ingénieurs et de techniciens locaux qui intègrent inévitablement les nouvelles technologies.

Ainsi s'accroît la possibilité d'influencer les entreprises françaises par un effet de proximité et de mimétisme[4]. Sans l'éliminer, la centralisation de la R&D ralentit ce processus de transfert d'innovation. Le modèle qui se met progressivement en place dans l'entre-deux-guerres est donc l'implantation progressive d'usines de production, proches des marchés, en maintenant une structure centralisée de la gestion, des finances et de la R&D.

---

[1] DYMSZA William A., *Multinational Business Strategy*, McGraw Hill, New York, 1972, 248 p. p.140, citant James Brian QUINN « Technology Transfer by Multinational Companies », *Harvard Business Review*, Nov.Dec. 1969, Vol 47, N°6, (pp.148-155).

[2] DYMSZA, *op.cit.*

[3] BIZEC René-François, *Les transferts de technologie*, 1981, Presses Universitaires de France, Paris, 128 p.

[4] DJELIC Marie Laure, *Exporting the American Model. The Post-War Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 328 p.

On observe donc[1] une évolution fondamentale de la nature des implantations entre la Première et la Seconde Guerre Mondiale : il y a désormais beaucoup plus de filiales de production, pour bénéficier de coûts réduits de production et de transport et se protéger contre les guerres de tarifs douaniers. L'intégration dans l'économie locale devint beaucoup plus grande. Les usines, qui étaient exceptionnelles avant la Première Guerre Mondiale, commencèrent à remplacer massivement les bureaux commerciaux. Leur développement généra une nouvelle étape dans l'implantation de services d'accompagnement, sociétés de comptabilité, banques et cabinets d'avocats, qui connurent un fort développement. En revanche il y eut moins de sociétés d'assurances (à l'exception de AIG[2]), qui étaient très nombreuses avant la Première Guerre Mondiale, à la suite de modifications successives de la réglementation française qui les rendit plus coûteuses[3].

[1] WILKINS Mira dans : BONIN Hubert & de GOEY Ferry, *American firms in Europe 1880-1980, strategy, identity, perception and performance*, Genève, Droz, 2009, 698 p., (p.47).
[2] *A short history of AIG : 1919 to present*, 2001, 24 p.
[3] Notamment la Loi du 13 juillet 1930 et le Décret-Loi du 14 juin 1938.

1/ Le choc du fordisme en France et la fin du *French industrial art*

A. Broder[1] qualifie la période de l'immédiat après-guerre de « 1920-1929 : une reconstruction sans modernisation ». La situation financière fut très efficacement rétablie mais la faiblesse de la consommation intérieure et des salaires créèrent une vulnérabilité à la conjoncture, qui se révèlera lors de la crise. Malgré le retour de l'Alsace-Lorraine, dont les industries étaient plus productives dans la sidérurgie, la faiblesse de la demande finale conduisit à privilégier les exportations de produits bruts et semi-finis ; dans la chimie le marché restait trop national du fait d'une concentration bien plus faible qu'en Allemagne (avec IG Farben) ou en Grande-Bretagne (avec ICI).

Le seul succès significatif fut l'automobile (Citroën, puis Renault), et il était dû à l'adoption des méthodes américaines. L'exemple le plus frappant d'influence des entreprises américaines sur les entreprises françaises est l'influence de Henry Ford sur Louis Renault et André Citroën et il a été largement étudié, notamment par P. Fridenson. Par exemple, en 1919, Citroën produisait 100 véhicules par jour (c'était la production de 1913) et en 1928 sa production atteignait 500 véhicules/jour. Mais le changement radical des méthodes de production était difficile et, pour A. Citroën lui-même,

> *Face à l'offensive des américains qui installent des filiales en Angleterre et en Allemagne,* […] *l'industrie française ne peut concurrencer par les prix. Sa force d'expansion est dans la qualité.*[2]

Comme son concurrent Louis Renault, il transposa les méthodes de production et de commercialisation (notamment par un recours à une publicité plus spectaculaire) de ses concurrents américains et dans les années 1925-1930, le prestige des méthodes américaines auprès du patronat français était à son zénith[3].

---

[1] BRODER Albert, *Histoire économique de la France au XXè siècle -1914-1997*, Ophrys, Paris, 1998, 334 p.

[2] BRODER 1998, (p.50)

[3] Parmi les grands patrons français modernistes des années 1920, ont peut citer, outre André Citroën : Louis Loucheur (chimie), Marcel Boussac (textiles) et surtout Ernest Mercier (électricité) et son mouvement du *Redressement Français* (BERSTEIN Serge & MILZA Pierre, *Histoire de la France au 20ème siècle. T. 1 1900-1930*, Perrin, Paris, 1990, 374 p. (p.369)).

Comme le conclut A. Moutet, sous l'influence d'hommes comme L. Renault, A. Detoeuf ou A. Citroën,

> […] *c'est toujours l'Amérique qui fournit dans notre pays, les modèles d'organisation et de production de préférence aux méthodes allemandes.*[1]

Toutefois, l'adoption des méthodes de production américaines a été assez lente et P. Fridenson observe[2] qu'en 1912, elle ne concernait encore que deux ateliers dans les usines Renault.

La découverte de la production industrielle de masse.

Quelles étaient les principales forces et faiblesses des entreprises américaines sur le marché français ?

Publiée par l'AmCham, une synthèse comparative[3] de la situation d'un secteur (les machines outils) aux Etats-Unis, en France et en Allemagne en 1914 donne des éléments très intéressants sur la situation économique de l'avant-guerre. Pour les industriels américains, les marchés d'exportation n'étaient encore perçus que comme une activité accessoire, alors que pour les Allemands, ils étaient un impératif de croissance. La différence entre les réglementations de brevets en Allemagne et aux Etats-Unis permettait aux industriels allemands de s'inspirer systématiquement des derniers développements américains et de les commercialiser en Europe. Ajoutées aux faiblesses commerciales américaines à l'étranger (« unsystematic and obsolete commercial methods ») et au manque de flexibilité des exportateurs, la supériorité allemande était réelle. Sur le marché français, les importations allemandes depuis 1895 avaient crû nettement plus vite que les importations américaines, pour les machines outil comme pour l'outillage. Un des atouts allemands était évidemment la proximité entre ses usines et ses clients français : l'étude recommande donc aux entreprises américaines d'abandonner les représentations purement commerciales et de développer des fabrications locales.

---

[1] MOUTET Aimée, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation des industries françaises de l'entre-deux-guerres*, Ed. EHESS, Paris, 1997, 496 p., (p.61)

[2] FRIDENSON Patrick, *Histoire des Usines Renault –(T1) Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 360 p., (p.70 et sq).

[3] « American Machinery and Machine Tools in France and the German Competition », *Bulletin of the AmCham*, N°121, Jan. 1914, (pp.2-10).

Le handicap que constituait le refus du système métrique et qui avait motivé les démarches de l'AmCham avant la guerre avait été contourné par les constructeurs américains qui avaient adapté leur matériel aux standards métriques. En conclusion, l'étude invite les exportateurs américains à plus de sérieux (« too often his visits to Europe are combinations of business and pleasure ») et à plus d'adaptabilité au contexte français.

Mais certaines entreprises américaines avaient joué un rôle précurseur en Europe.

Singer a été la première multinationale américaine implantée en France. Ses machines à coudre sont « le premier produit à la fois industriel et de consommation de masse »[1]. La création d'une filiale de Singer à Paris en 1855, avec peu après la construction de son usine de Bonnières-sur-Seine, peut être interprété comme la naissance de « la première multinationale ». Barthélémy Thimonnier, un tailleur d'Amplepuis (Rhône) avait certes construit en 1790 une machine qui exécutait deux cents points de couture à la minute mais il en vendit 80 et mourut dans la misère. Plusieurs autres inventeurs européens connurent un sort analogue. C'est Isaac Merritt Singer qui résolut les problèmes techniques qui en bloquaient le développement (il fallait maintenir la tension du fil dans l'aiguille) mais surtout qui mit en œuvre une méthode de commercialisation très active : il installait sa machine devant les nouveaux immeubles en construction pour intéresser les acheteurs. Il n'est donc pas surprenant qu'il ait su mettre en œuvre un développement international ambitieux, en participant aux grandes expositions (dès celle de Crystal Palace à Londres en 1855) et en créant des usines à l'étranger. Singer avait choisi très rapidement de produire localement plutôt que de vendre son brevet et de courir le risque d'une maintenance défaillante.

Après 1870, pour surmonter ses conflits avec des constructeurs allemands qui avaient copié ses procédés, Singer développa ses usines européennes (dont la première et plus importante était à Glasgow), défendit sa marque par une grande vigilance juridique et contrôla étroitement ses filiales, première multinationale dont la gestion fut fortement centralisée.

[1] BERGERON Louis (dir.), *La révolution des aiguilles : habiller les Français et les Américains 19è-20è siècle*, EDHESS, Paris, 1996, 200p., (pp.95 et sq.).

Lorsqu'elle adopta le statut français de société anonyme en 1907, son historien note que « ce qui apparaît comme une réelle innovation dans le paysage français, c'est bien l'organisation de la multinationale Singer »[1]. Parmi les éléments d'organisation nouveaux pour l'époque, il cite l'organisation centralisée, le suivi des temps, les audits, et surtout la collecte d'information très fine sur le marché.

En 1876, l'usine française produisait déjà plus de 260.000 machines par an, alors que le second producteur en France, berceau de l'invention, produisait seulement 5.000 unités. En 1900, Singer vendait deux millions de machines par an. L'histoire de Singer[2] en France, où elle est l'une des plus anciennes entreprises américaines, a été publiée en 1955 dans la revue d'AmCham, avec celle de certaines des implantations les plus anciennes.

Le Fordisme a créé en France un bouleversement dans l'organisation de la production[3]. La première implantation de Ford en France remonte à 1907 et elle eut une influence profonde et durable sur les dirigeants et les ingénieurs français. Dans ses usines automobiles, Ford améliora les préceptes tayloriens[4] de trois manières : le travail à la chaîne était imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, imposant ainsi les cadences et la parcellisation des activités, la standardisation était poussée à l'extrême (un modèle unique : la Ford T, noire), permettant la production en grande série et enfin, en contrepartie, les ouvriers recevaient un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque (c'était le célèbre *five-dollar day*).

La généralisation progressive des méthodes scientifiques eut deux conséquences principales : la production de masse se développa très largement, avec en contrepoint une consommation de masse accrue, grâce à l'augmentation du pouvoir d'achat, résultant du partage des gains de productivité. En effet, les consommateurs profitaient

[1] *Idem* (p.111).
[2] « From Fishbone to Electrode : Story of the Sewing machine », *Commerce in France*, N°87, Jan. 1955, (pp.24-26).
[3] NDIAYE Pap, « Comment Ford a révolutionné le capitalisme », *Les Collections de L'Histoire* N°7, Fev. 2001
[4] Il convient de bien rappeler préalablement les définitions du « taylorisme » et du « fordisme ». Le taylorisme (ou organisation scientifique du travail) est la division horizontale et verticale du travail et la spécialisation des travailleurs. Le fordisme est une organisation du travail de type taylorien à laquelle s'ajoute le travail à la chaîne et surtout la prise en compte du rôle des travailleurs comme consommateurs (l'élévation des salaires leur permettant d'acheter les produits qu'ils fabriquent).

de la baisse des prix des produits, les salariés voyaient leurs salaires augmenter, tandis que les entrepreneurs disposaient des profits pour investir à nouveau. Une croissance forte fut observée dans les pays développés mais surtout aux Etats-Unis, s'appuyant sur un relatif consensus dans le corps social quant aux méthodes de production.

Dans les années 1930, Pierre Azaria, fondateur de la Compagnie Générale d'Electricité, attribuait aux facteurs sociaux et culturels les raisons de la supériorité économique américaine :

> *La question sociale* [y] *a été résolue dans deux de ses éléments les plus difficiles : le travailleur y vit tranquille et satisfait, la femme y affirme sans conteste sa suprématie* [sic]. *En France, les salaires sont notoirement insuffisants (ce qui diminue le pouvoir d'achat du pays) et la femme en est encore à revendiquer le droit de vote.*[1]

En France, l'influence du Fordisme fut profonde et jusqu'à la crise de 1974, on peut parler de « croissance fordiste en France ». Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, Ford influença profondément tout le secteur automobile[2], les constructeurs comme les sous-traitants, et il peut être considéré comme le principal vecteur de l'innovation industrielle en France entre les deux Guerres avec notamment la généralisation de la chaîne de montage mais sans la prise en compte de la dimension sociale du Fordisme, alors qu'il se proposait « comme un système global, incorporant des techniques de production, de gestion, ainsi que des pratiques sociales et culturelles, entremêlées les unes aux autres »[3]. Les deux limites du Fordisme étaient l'une sociale, l'autre commerciale. L'efficacité de la production s'accompagnait d'un contrôle étroit et de la déresponsabilisation des ouvriers et la rigidité de la politique commerciale (un seul modèle) fut attaquée par General Motors dont la politique était, au contraire de segmenter le marché.

Convertie au Fordisme, dans les années 1920, l'industrie française avait rejoint le niveau de productivité de l'industrie américaine lorsque l'une et l'autre furent exposées à la remise en cause du Fordisme par le Toyotisme. L'échec ultérieur de

---

[1] MARSEILLE Jacques (dir.), *Alcatel Alsthom, histoire de la Compagnie Générale d'Electricité*, Larousse, Paris, 1992, 478 p., (p.141).

[2] FRIDENSON Patrick, « Ford as a Model for French Car Makers 1911-1939 » dans : BONIN Hubert, LUNG Yannick & TOLLIDAY Steven, *Ford 1903-2003. The European History (2 Vol)*, P.L.A.G.E., Paris, 2003, 610+626 p., (p.125 Vol 1).

[3] NDIAYE Pap, « Comment Ford a révolutionné le capitalisme », *Les Collections de Histoire*, N°7, février 2001.

Ford illustrera les limites de ce modèle industriel qui sera la cause de la fragilité de Ford dans les années 1950[1] et dès 1945, GM représentait l'avenir tandis que Ford était quasi-moribond.

La diffusion du Fordisme en France a été favorisée par les actions menées par des ingénieurs américains auprès de grandes entreprises, avec le soutien des organisations patronales et particulièrement de l'UIMM[2] traduisant, comme l'écrit A. Moutet[3], « l'engouement des organisations patronales pour les méthodes américaines ».

Les voyages aux Etats-Unis d'André Citröen et l'influence sur le milieu des polytechniciens d'Auguste Detoeuf[4], directeur de Thomson-Houston et très proche de General Electric, contribueront à sa diffusion.

Après 1927, trois des principaux conseils américains en organisation s'implantèrent à Paris et eurent une profonde influence[5] sur les grandes entreprises françaises : Wallace Clark, C. B. Thompson et Charles Bedaux[6].

Ils furent naturellement tous trois adhérents de l'AmCham dès la date de leur installation en France entre 1927 et 1932 et eux-mêmes ou leur collaborateurs publièrent régulièrement des article dans la revue, qui contribua ainsi à la diffusion de leurs méthodes d'organisation auprès des entreprises françaises, nouvelle preuve de la légitimité de l'AmCham pour incarner les intérêts économiques américains.

Par exemple, en 1933, Wallace Clark[7] y vante le rôle modernisateur des ingénieurs américains dans les entreprises européennes (y compris en Russie) et affirme que c'est l'intérêt même des exportateurs américains :

---

[1] LOUBET Jean Louis et HATZFELD Nicolas: « From an American Dream to a Failure. Ford in France 1916-1955 » in : BONIN, 2003, *idem*, (p.323 vol 2).

[2] UIMM = Union des Industries Métallurgiques et Minières, la plus importante et la plus influente des fédérations patronales françaises.

[3] MOUTET 1997, (p.59).

[4] A. Detoeuf (1883-1947), auteur de : DETOEUF Auguste, *Propos d'Oscar-Louis Barenton, Confiseur, ancien élève de l'Ecole Polytechnique*, Tambourinaire, Paris, 1951, 280 p., ouvrage-culte humoristique des polytechniciens.

[5] MOUTET 1997, (pp.36-38).

[6] cf. fiche biographique Annexe D1-2.

[7] Wallace Clark a été le premier consultant américain de Pechiney (en 1929-1933) et il a influencé fortement Jean Benoit, l'un des principaux ingénieurs de Pechiney (source : KIPPING M. & BJARNAR O., *The americanisation of European business : the Marshall Plan and the transfer of US management models*, Routledge, 1998 (p.195))

> *To the American exporter any advance abroad toward American standards means a market more nearly similar to the American domestic market and consequently better adapted to absorb America-type goods.*[1]

La formulation de cet argument est intéressante : les industriels américains ne redoutaient pas la concurrence des industriels européens qui, au contraire, en adoptant leurs méthodes préparaient les consommateurs à absorber les produits américains, qui resteraient toujours supérieurs. On verra plus loin que cette analyse a été démentie par les faits, notamment pour le secteur de l'automobile. Les grandes entreprises françaises organisèrent des voyages aux Etats-Unis pour des cadres et des techniciens et A. Citröen proposa même en 1928 de créer à New York ou à Detroit une école industrielle et commerciale française car :

> […] *il n'y a pas de meilleur professeur que l'exemple* […] *et on le trouvera qu'aux Etats-Unis.*[2]

En matière de gestion, par exemple, A. Moutet date de 1932 la diffusion du contrôle budgétaire dans les grandes entreprises françaises, sous l'influence de W. Clark auprès de l'UIMM.

Quant à la vision flatteuse du *French industrial art*, elle disparut totalement après la Première Guerre Mondiale.

En 1921, à la demande de la National Association of Manufacturers, l'AmCham rédigea une synthèse sur les conditions économiques en France[3].

Le rapport prit d'abord acte que la récente augmentation des droits de douane français ne visait pas les importations en provenance des Etats-Unis, conformément à une loi du 29 juillet 1920 qui en excluait spécifiquement les Etats-Unis. Le rapport en profita pour insister à plusieurs reprises pour que les droits américains n'augmentent pas, ce qui risquerait de conduire à des représailles françaises. Après un point sur les difficultés considérables posées par la reconstruction des régions dévastées, le rapport rendait hommage aux points forts traditionnels de l'industrie française (élégance, adaptation à la demande, etc.) mais notait qu'elle n'évoluait guère, sauf pour les colorants et la chimie (« with the exception of dye-stuffs and certain chemical

---

[1] CLARK Wallace, « America's Role in European Industrial Progress », *Foreign Trade*, N°7, July 1933, (p.17).
[2] MOUTET 1997, (p.64).
[3] « Report on Business Conditions in France », *The Review*, N°122, May 1921, (pp.198-201).

products »). Le rapport insistait longuement sur l'impact très négatif de la loi de 1919 sur les 8 heures de travail par jour à un moment où les pertes humaines et les destructions de la guerre auraient exigé au contraire de travailler plus longtemps… En conclusion, le rapport incitait les exportateurs américains à mieux s'adapter au marché français, en fixant leurs prix CIF, en cherchant à mieux adapter leurs produits aux goûts locaux et en acceptant de vendre selon les habitudes locales (crédit fournisseur de 90 jours). Les entreprises américaines s'implantaient en France en grand nombre dans les années 1920 : beaucoup ne suivirent pas ces recommandations et durent se retirer rapidement.

L'entreprise américaine, c'est la modernité et H. Bonin note que « La perception des firmes américaines est fondamentalement positive et même, pourrait-on dire, ''positiviste'', c'est-à-dire que leur nom évoque quasiment aussitôt les notions de progrès, d'avance technique, d'innovation technologique – et ce, jusqu'aux années 1980 quand les entreprises japonaises effectuèrent leur percée sur ce même registre en Europe de l'Ouest.

Comme le rappelle P. Fridenson[1] (« Ford as a model for French car makers 1911-1939 »), les méthodes de production de Ford (découpage des tâches, chaine de montage, organisation des ateliers, etc) furent très rapidement transposées, aussi bien par les constructeurs que par leurs sous-traitants, ce qui contribua à leur diffusion dans l'ensemble du tissu industriel. Le mythe ''fordien'' propre à la civilisation automobile s'étendit à l'ensemble des produits industriels, les biens d'équipement tournés vers les entreprises come certains biens d'équipement des ménages.

Le « rêve américain était d'abord technologique»[2] : à ce titre, il convenait bien aux entreprises françaises, dominées par les ingénieurs.

Mais la modernité n'est pas seulement technologique : elle est aussi dans les méthodes de mise en œuvre des ressources et des hommes et, sur ce point, les entreprises françaises n'avaient pas évolué et ce qui était considéré comme une force quinze ou vingt ans plus auparavant (la flexibilité de l'organisation, la passivité devant le

[1] BONIN 2003 : Chapitre par P. Fridenson (p.125).
[2] BONIN Hubert, "The Perception of American Business Spreading Modernity into France? Strategies in Equipment Goods and Mass Brands (from the 1940s to the 1980s)", *Helsinki Congress of the International Economic History Association*, 21-25 August 2006: Session 93, (p.6).

marché) était considéré, après la Première Guerre Mondiale, comme un archaïsme indéfendable et le tableau qu'en traçait l'AmCham pour ses adhérents n'était pas flatteur : en tout, les méthodes industrielles et commerciales françaises étaient démodées (*old-fashioned*) et le diagnostic était sévère :

> *Here we find in general an old-fashioned type of organization, old-fashioned management, old equipment and buildings carefully kept in repair. Labour relations are fairly good, the workmen are highly skilled and individualistic and are hard working. Marketing methods are old-fashioned.*[1]

Les aptitudes pour la production « à la commande » subsistaient :

> [...] *work adapted to particular and special orders is very much better and less expensively produced in France than in the USA.*[2]

mais la frilosité et le conservatisme dominaient

> [...] *they have a national dislike for taking business risks and hence for making changes.*[3]

Le Fordisme n'était pas seulement une méthode de production industrielle : c'était aussi une nouvelle vision de la consommation. Pour diffuser, le Fordisme exigeait néanmoins un environnement social et politique adapté. Il fallait que puisse se développer un marché dynamique de consommateurs.

M. Shpotov[4] a décrit la tentative d'implantation du fordisme en Russie soviétique après la signature d'un accord en 1929. Il s'agissait d'un transfert de technologie sans investissement direct, pour fabriquer un dérivé de la Ford Modèle-T et des tracteurs de la gamme Ford. L'expérience ne dura que jusqu'en 1933, après la construction de quatre usines et la moitié seulement (36.000) des véhicules prévus y furent construits. Il s'agissait d'une sorte de franchise mais sans que le franchiseur dispose de l'autorité suffisante sur le franchisé et surtout sans que le moteur principal des nouvelles méthodes de production soit d'approvisionner un marché final en expansion. Ce n'était pas le cas en Russie soviétique et l'expérience de Ford y fut donc un échec total, mais c'était le cas en France où le transfert de technologie fut réussi, mais néanmoins sans que toutes les conséquences en soient tirées avant qu'éclate une nouvelle guerre.

---

[1] « French Individual Skill in Old-fashioned Methods », *The Review of the AmCham,* N°242 mai 1926 (reproduit du *Manufacturer's News* de Chicago), (p.280).
[2] *Idem.*
[3] *Ibid.*
[4] in : BONIN & de GOEY 2009, (pp.435 et sq.).

L'automobile : triomphe du Fordisme (mais échec de Ford).

Henry Ford a eu une grande influence sur Louis Renault et sur André Citroën qui le rencontra en 1912 et déclara que « comme les peintres et les sculpteurs vont à Rome, les ingénieurs doivent aller en Amérique »[1]. C'est le « tournant Taylorien » de l'industrie française. De même, pendant la Première Guerre Mondiale, l'entreprise Michelin avait découvert et mis en œuvre le système Taylor pour les productions de guerre. Elle le répandit après la Première Guerre Mondiale, notamment par le Comité d'Organisation Rationnelle - Fondation Michelin[2].

Comme le note P. Fridenson « après 1914 […] la balance technologique de l'industrie automobile française s'inversa, au profit surtout de l'Amérique …. », mais le secteur automobile se maintint en France grâce à la force du marché intérieur et au talent commercial des entreprises. Néanmoins « les grandes entreprises prirent un relais imparfait de l'Amérique : elles n'obtinrent pas une productivité comparable, elles n'acclimatèrent pas les réformes d'organisation de General Motors »[3]. Entre les deux guerres, le transfert de l'innovation organisationnelle ne fut donc que partiel : il faudra attendre les années 1960 pour que le transfert de savoir-faire affecte significativement les fonctions managériales de l'entreprise française.

Dans ces conditions, pourquoi l'automobile américaine a-t-elle échoué en France ?

Pendant les années 1920-1930, l'industrie américaine s'était lancée à la conquête de l'Europe et naturellement de la France. L'AmCham a consacré beaucoup d'effort à la promotion de l'industrie automobile américaine et chaque numéro de sa revue[4] comportait une rubrique « News of American auto trade », avec les chiffres de la production de chaque constructeur américain : c'est le seul secteur qui était couvert d'une manière aussi complète et, avec 33 adhérents, l'automobile était le secteur

[1] WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Paris, Seuil, 1994, 664 p., (p.391).

[2] DUMOND Lionel, *L'épopée Michelin, une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Privat, Toulouse, 2002, 158 p.

[3] FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault (T.1). Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 359 p. (p.300).

[4] Par exemple, *Review of the AmCham* dans son N°138 du 1er Janvier 1922 qui comporte des statistiques de production des différents constructeurs américains ou son N°246 du 1er juillet 1926 (pp.396-397) qui fait une présentation assez complète de la présence des constructeurs américains en France avec les photos de la nouvelle usine d'Asnières de Ford et du nouveau Directeur Europe de General Motors, qui avait choisi de s'implanter à Paris et qui en explicite les raisons. Dix autres constructeurs américains étaient alors représentés en France.

industriel le plus largement représenté à l'AmCham en 1923[1]. Les constructeurs américains étaient très présents et actifs dans l'AmCham qui relayait d'ailleurs leurs actions contre la politique fiscale de leur propre gouvernement lorsqu'elle pénalisait le secteur automobile :

> *Automobile interests in the US are disappointed at the refusal of the Ways and Means Committee in Washington to remove the war excise tax on motor vehicles the president of the American Automobile Association expressed indignation that this tax should be maintained while recommending removal of the excise tax on daggers and knives, cosmetics and perfumes, telegraph and telephone messages, cereal beverages, fountain syrups, circuses and candy.*[2]

Il s'agit là du seul cas où l'AmCham s'est ouvertement et activement engagée en faveur d'un secteur économique américain et de ses filiales françaises (il n'y a rien de semblable dans des secteurs comme l'électricité, la chimie ou le cinéma par exemple). Outre le poids de l'industrie automobile dans l'économie américaine, la raison de ce traitement particulier réside sans doute dans la « visibilité » du secteur, symbole de progrès et de modernité, mais aussi dans l'importance de son tissu de sous-traitants dans lesquels les entreprises américaines en France étaient très largement représentées[3].

L'AmCham insistait inlassablement sur la supériorité du modèle automobile américain : des prix plus bas, un meilleur confort et une plus large diffusion comme, par exemple, en 1926 :

> *The sales progress made by General Motor France might appear as serious competition by the French but* […] *It has brought greater advantages. The development of general industry in America made it possible to produce a car of greater comfort and better workmanship than the smaller European industries could create. This ultimately has worked for the benefit of the French industry itself, as well as for the users of cars for greater comfort and greater desirability have made the use of cars more general.*[4]

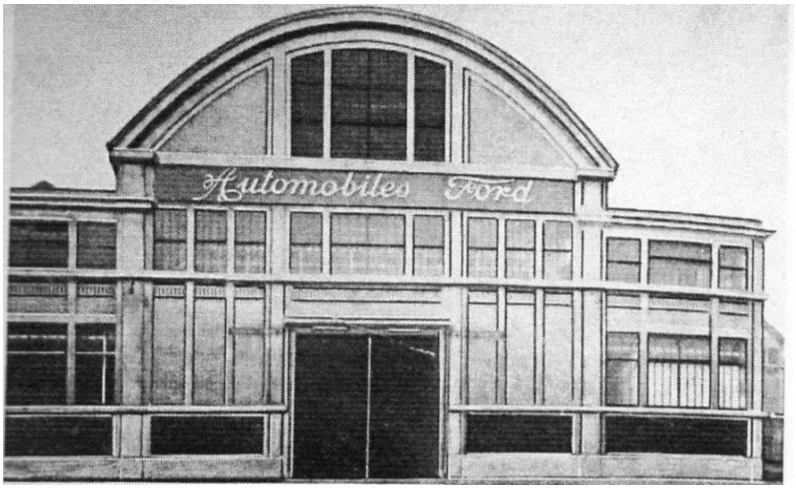
Cependant, l'histoire de Ford à Bordeaux[5] illustre la stratégie de Ford et son échec, malgré la remise en cause progressive du modèle original (en introduisant la

[1] *Review of the AmCham*, N°171 du 1er octobre 1923.
[2] *Review of the AmCham*, N°191 du 15 mars 1924.
[3] Comme les bougies d'allumage, les peintures, les machines-outils (meulage) et les composants (roulements à bille), etc.
[4] *Foreign Trade*, N°6 June 1929 (p.34).
[5] « Paris Bordeaux Paris ou les débuts de Ford en France » in : BONIN Hubert, BOUNEAU Christophe et al., *Transnational Companies (19th-20th Centuries)*, P.L.A.G.E., Paris, 2002, 1000 p., (pp. 487 et sq.).

différenciation des produits et l'externalisation des fabrications). En 1907, Henri Depasse était devenu importateur exclusif des voitures Ford qui arrivaient presque totalement montées des Etats-Unis. En 1911, l'importateur britannique Percival Perry obtint le droit d'installer une usine à Trafford Park près de Manchester pour faire le montage. En 1914, Depasse s'installa à Bordeaux pour effectuer lui aussi un montage, très rudimentaire : tout venait des Etats-Unis et ce n'était en rien une chaine de production « fordienne » mais une simple unité d'assemblage, car la politique de Ford était que « rien ne doit être acquis ou fabriqué dans le commerce local »[1].

L'usine de Bordeaux, en 1916, était une simple ligne d'assemblage pour les camions et les ambulances, puis pour les automobiles privées en 1919. L'usine d'Asnières (ci-contre) lui succéda en 1926 et s'équipa de nouvelles machines en 1927 pour assembler la Ford A, nouveau modèle qui succédait à la Ford T. La mise en place de la première usine de fabrication à Asnières avait donné d'abord des résultats médiocres dûs aux difficultés d'approvisionnement, à l'obsolescence du modèle et à la fluctuation du dollar qui rendait le prix prohibitif. La faiblesse de coûts français exprimés en dollars conduisit finalement à envisager de fabriquer sur place, mais Ford restait réticent.

Document 4-1 – L'usine Ford à Asnières (vers 1927)



(Source : *Foreign Trade*[2])

En 1929 après une restructuration financière, Ford SAF devint en fait dépendant de la filiale anglaise pour passer de la Ford T à la Ford A, ce qui conduisit à une organisation confuse et conflictuelle. Pour en sortir, il fallait que Ford devienne un

[1] BONIN 2002, (p.489).
[2] « American enterprises in France – back through 22 years with Ford in France », *Foreign Trade*, Vol.4 N°10, Oct.1929, (pp.32-33).

constructeur français, stratégie proposée par Maurice Dollfus (un de ses trois administrateurs français), qui en convainquit Edsel Ford en 1933 mais les nouveaux modèles sortirent au moment de la réaction protectionniste française qui pénalisait les véhicules étrangers, ce qui conduisit à un échec commercial.

On voit que, en France, Ford a mis en œuvre ses principes fondateurs qui impliquaient de minimiser les relations avec l'environnement économique, avec un management centralisé. Cette attitude systématique fut traduite par sa réticence à créer une usine de fabrication et, lorsqu'elle fut créée, la décision de la lier à l'organisation mondiale de production de Ford plutôt qu'au marché français, et son refus de participer aux organisations patronales françaises du secteur automobile. Isolé parmi les constructeurs français, Ford n'était pas membre du syndicat professionnel, ses dirigeants étaient américains, sa commercialisation était trop agressive. Naturellement l'attitude ambiguë de Ford pendant l'Occupation, par sa filiale française comme par sa filiale allemande, avait aussi beaucoup nui à son image.

En 1954, Ford vendit sa filiale à Simca et se retira de France en mauvais termes avec l'ensemble de la profession automobile. Sa voiture-phare était alors la Vedette, lourd véhicule, très inspiré des modèles américains et qui ne fut pas un succès[1]. Son modèle industriel, basé sur la répartition internationale des fabrications dont chaque entité assurait la promotion locale (tracteur Fordson fabriqué en Grande-Bretagne ou moteurs fabriqués en Allemagne) sera reproduit avec la nouvelle implantation à Blanquefort[2], près de Bordeaux. Cette implantation dans les années 1970 traduisait une nouvelle étape de la même démarche, et sa fermeture (programmée pour 2010 mais différée) en a illustré les limites. En effet, lorsque Ford créa l'usine de Blanquefort en 1974, la société resta fidèle à sa politique industrielle de spécialisation et l'usine qui fabriquait principalement des boites de vitesses pour le marché mondial de Ford ne fut jamais vraiment intégrée au tissu économique local.

[1] LOUBET Jean Louis, « Ford et Chrysler en France. L'Echec des géants », *L'Histoire* N°259, Nov. 2001

[2] « Ford's Transmission Plants in Bordeaux-Blanquefort. The Challenge of Competitiveness within the Firm International Division of Labour » in : BONIN Hubert, LUNG Yannick & TOLLIDAY Steven, *Ford 1903-2003. The European History (2 Vol)*, P.L.A.G.E., Paris, 2003, 610+626 p.

L'histoire de General Motors est un roman épique du capitalisme américain. Après sa fondation en 1908, William C. Durant constitua un portefeuille de marques aux noms prestigieux (comme Buick, Cadillac, Chevrolet, Pontiac ou Oldsmobile).

Il en perdit le contrôle, le reprit et le perdit à nouveau et, après 1916, c'est Alfred P. Sloan[1] qui en fit le plus grand fabricant de voitures du monde (ce qu'il fut de 1931 à 2007). La première implantation commerciale de General Motors en France remonte à 1919 et la société adhéra immédiatement à l'AmCham. En France, GM devint rapidement l'un des principaux vendeurs, puis fabricant, de matériel ménager (machines à laver et réfrigérateurs, à partir de la marque « Frigidaire » en 1927) et d'équipements automobiles (avec les bougies AC Champion à partir de 1923). D'abord importateur d'automobiles et de camions, elle ouvrit une usine assez tardivement, à Strasbourg en 1967. Les difficultés d'adaptation de GM au contexte européen, même dans la période de grande expansion des entreprises américaines et malgré les succès de Vauxhall et Opel, étaient dues à la plus grande réactivité et à la créativité des concepteurs européens d'automobile :

> *For American companies, the solution in the 1970s remained the same as it has been a half-century earlier : overseas investment, with expansion of factories to build smaller versions of American cars.*[2]

Ce fut un échec dû aux réactions protectionnistes et aux conditions locales (profil et largeur des routes, drainage climat, …) plus variées qui était mieux traitées par les ingénieurs européens :

> *In all these areas, as well as in automobile tire development, European engineers had a demonstrable edge over their smug and disbelieving American counterparts* […] *While the American automobile was standardized, European engineers combined "a technical know how with social know why" to create cars "with such diverse factors as front engines with front drive, rear engine with rear drive, engine with two, three and four cylinders (in some cases air-cooled and others liquid-cooled), traditional rear axles and all independent suspension, springs made from torsion bars, coiled and rubber. In fact the only feature common to all cars are four-speed manual transmission and restriction to four passengers.*[3]

[1] SLOAN Alfred, *My Years with General Motors*, Crown Business, New York, 1990, 496 p.
[2] CRAY Ed, *Chrome Colossus. General Motors and its Time,* McGraw-Hill, New York, 1980, 616 p., (p.517).
[3] CRAY 1980, (p.518).

Quant au troisième grand constructeur américain, Chrysler, il acquit la majorité de Simca en 1961 avant de la revendre à PSA en 1978. Pour les constructeurs français, la cause de l'échec des constructeurs américains sur les marchés européens réside dans l'excessive rusticité technique de leurs modèles et, pour eux, aucune innovation technologique significative ne peut leur être attribuée[1].

A mesure que la supériorité américaine dans les techniques de production, dans le management et dans les méthodes commerciales était intégrée par les constructeurs européens, l'avantage compétitif dont les Américains disposaient s'évanouissait et leurs efforts promotionnels, même fortement appuyés par l'AmCham, étaient voués à l'échec.

L'action collective menée par l'AmCham et poursuivie avec persévérance pendant vingt ans fut donc rendue infructueuse non seulement par les pratiques protectionnistes françaises mais par la modernisation de l'industrie française et la rigidité de ses concurrents américains.

Dans les autres secteurs, la situation est plus contrastée mais les difficultés sont les mêmes.

Les secteurs de l'électricité et des télécommunications sont naturellement très importants et ils ont fait l'objet d'assez nombreuses études[2]. On se bornera donc à y renvoyer en notant seulement que ces secteurs ayant fait très tôt l'objet de stratégies mondiales des groupes américains, ces groupes semblent avoir jugé inutile de se joindre aux autres entreprises américaines et, bien qu'ils aient naturellement appartenu dès l'origine à l'AmCham, ils ont manifestement choisi de ne jamais y être très actifs et ne de pas y jouer un rôle très visible. Nos sources (débats en Conseil d'Administration et articles de la revue) sont presque muettes sur ces secteurs, ce qui paraît constituer un indice clair de la réticence de ces quelques grands groupes à s'engager dans des actions collectives.

Le secteur de l'électricité n'est jamais évoqué, ni dans les procès-verbaux de réunion, ni dans les articles de la revue. Cette absence est surprenante, puisque, la présence

[1] Source : entretien avec Pierre Beuzit, ancien Directeur de la Recherche de Renault, le 10 février 2011.
[2] Notamment : BELTRAN 1991, BELTRAN & al. 2006, BOUNEAU 2008, CARON 1997, GRISET 1993, FRIDENSON 1972, FRIDENSON 1987.

américaine en France était forte, notamment pour l'équipement des chemins de fer. On peut seulement avancer une hypothèse : les entreprises américaines concernées, et particulièrement General Electric, préféraient conduire leur stratégie propre de négociation directe avec les autorités françaises en dehors du cadre de l'AmCham, où elles ne maintenaient qu'une présence nominale. Pour un acteur dominant, l'intérêt d'une action collective est faible et, au contraire, elle peut même constituer un handicap[1].

Il en est de même dans le secteur des télécommunications. Le développement des télécommunications en France a été accéléré par l'impact de la découverte des innovations des Western Electric et de AT&T après la Première Guerre Mondiale.

En 1920, ITT prit pied en France. Le groupe ITT comprenait LCT (1927), LMT, LTT et CGCT et il a dominé le secteur des télécommunications pendant quarante ans. Il a joué un rôle pionnier et développé des calculateurs digitaux pour des applications militaires mais surtout pour des centraux téléphoniques. Pour surmonter le handicap que présentait pour lui l'organisation publique du secteur du téléphone, il a choisi de se « déguiser » en entreprise française et procéda par étape en achetant d'abord deux entreprises françaises « le Matériel Electrique » et la « Compagnie Française des Téléphones Thomson-Houston ». Il créa ensuite un centre de recherche en France. Il remporta alors, contre Siemens, le marché du central Carnot, ce qui constitua le début de la domination d'ITT sur la téléphonie française[2]. La revue de l'AmCham retrace[3] les efforts de ITT après 1925 pour contrôler le téléphone français avec le rachat de LMT à Western Electric et sa prise de participation majoritaire dans Thomson Houston. Les accords globaux passés entre ITT et ses concurrents français ont été retracés par P.Griset[4] et ils traduisent la domination durable des entreprises américaines sur l'industrie française de ce secteur.

Mais l'influence américaine fut loin d'être uniquement technologique.

[1] OLSON 1971, *op.cit.*
[2] BERTHO Catherine, dans MARSEILLE Jacques (introduction par), *Puissance et faiblesses de la France industrielle 19ème-20ème siècle*, 1997, Seuil, Paris, 624 p., (pp.286-287).
[3] "Seeking French Telephone Control", *Foreign Trade*, N°3 Oct. 1926, (p.158).
[4] GRISET 1993, (pp.794 et sq.).

NCR a été un pionnier commercial et le rôle de NCR et de ses méthodes[1] dans « l'américanisation » des entreprises françaises est souligné par Ch. Kindleberger à l'appui de sa démonstration pour établir que l'influence américaine la plus profonde sur l'industrie française porta sur les méthodes commerciales plus que sur les procédés techniques :

> *It was not* […] *the motion picture or the oleum industry or yet the automobile that started the process often referred as the 'Americanization' of Europe* […] *the real pioneer in the movement that carried American selling methods throughout most of the civilized world was John Patterson and the NCR.*[2]

Un secteur industriel mettant en œuvres des technologies beaucoup plus classiques peut être évoqué : celui du mobilier de bureau car, après la guerre, l'environnement de travail au bureau comme dans l'atelier évolua très fortement vers plus de confort et plus d'ergonomie. En 1927-1928, le climat des affaires était à l'optimisme et l'amélioration des conditions de travail dans les bureaux était un domaine dont les entreprises américaines s'étaient préoccupées bien avant les entreprises françaises. Après les producteurs de machines mécanographiques, déjà présents sur le marché français depuis une vingtaine d'années (notamment NCR et IBM), les producteurs de mobilier de bureau commencèrent à exporter[3]. La Revue de l'AmCham présenta les nouveautés américaines, qui étaient plus spécifiquement adaptées à un usage professionnel que leurs équivalents français, encore assez proches du mobilier domestique[4].

Après plusieurs articles[5] sur ce sujet, la Revue constata que l'arrivée de matériel de bureau américain suscitait des imitations par des sociétés françaises, qui le reproduisaient avec une qualité supérieure et des prix un peu plus élevés. L'article observe que : « The quality so far excels that actually there is little difference in price »[6] et cette observation illustre comment le mythe de la qualité française avait

[1] Voir notamment : BOORSTIN, *Histoire de Américains,* Robert Laffont, Paris, 1991, 1603 p. (p.1072 et sq.).
[2] KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974) (pp.382-413) et (p.399).
[3] Voir plus loin l'histoire de Steelcase au Chapitre 4-2.
[4] CAUFFMAN Alice, « American office equipment in French business », *Foreign Trade,* N°7, July 1927.
[5] Par exemple, *Foreign Trade* Vol.3, N°12 Dec. 1928 comporte plusieurs articles sur la décoration intérieure des bureaux.
[6] « American Office Appliances in French Business », *Foreign Trade,* Volume 4, N°1, Jan. 1929, (p. 29).

survécu au taylorisme dans certains domaines autres que les produits de grande consommation.

Dans ce secteur, on verra plus loin, avec Steelcase, un cas d'implantation industrielle réussie, dans le cadre d'un partenariat.

2/ Du bureau commercial à l'usine : les entreprises américaines tâtonnent, à la recherche des meilleures modalités d'implantation

Dans les années 1920, la présence des entreprises américaine était encore essentiellement commerciale et, selon le dénombrement de N. Fouché[1], 444 entreprises américaines (soit un peu moins de la moitié des entreprises américaines présentes sur le marché français) étaient représentés par seulement neuf importants grossistes[2], représentant chacun de 10 à 110 entreprises américaines.

L'expansion industrielle à l'étranger des entreprises américaines s'est le plus souvent faite en deux étapes : la première au Canada ou en Grande-Bretagne, la seconde dans un pays constituant un marché et une entrée sur d'autres marchés (en Europe continentale ou en Méditerranée - Moyen-Orient et Afrique). Dans ce dernier cas, c'est souvent la France qui fut choisie (en concurrence avec Allemagne ou Suisse). Les implantations prirent des formes très variées et dans la période de l'entre-deux-guerres, on observe les expérimentations prudentes des différentes formes d'implantation.

La co-entreprise ou joint-venture favorise le transfert[3] de savoir-faire managérial et technologique et exige donc la confiance dans le partenaire et une perspective de collaboration de longue durée tandis que la création d'une filiale totalement contrôlée permet de limiter le risque d'appropriation technologique mais exige une bonne connaissance du milieu local.

Les entreprises américaines ont hésité entre les différentes possibilités et elles ont souvent évolué de l'une à l'autre.

---

[1] FOUCHE Nicole, « Un modèle américain de conquête des marchés extérieurs : Paris entre les deux guerres », *in :* POUZOULET Catherine et PORTES Jacques, *Des modèles en question : villes, culture et citoyenneté en Amérique du Nord*, Presses Universitaires de Lille, Lille, 1998, (p.82).

[2] Le plus important étant Fenwick Brothers, suivi de Fantl Co, Allied Machinery Co, Bonwitt, Teller & Co, Horstmann, Eschwege, Roditi & Sons, Associated Merchandising Co et Allied Purchasing Co. Ils étaient naturellement largement représentés parmi les adhérents de l'AmCham et à son Conseil.

[3] HARRIGAN Kathy, *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington, 1986.

Ces aspects ont été étudiés notamment par R. Vernon et W. H. Davidson[1], A. Rugman[2], J. Dunning[3], A.C. Inkpen et P. W. Beamish[4] mais aucun de ces auteurs de dégage une conclusion à caractère général sur les raisons de choisir l'une ou l'autre et les principales théories[5] de l'investissement à l'étranger font apparaître l'extrême diversité des critères à prendre en compte et leur instabilité.

J. Dunning[6] a tenté de concevoir une théorie qui fusionnerait les approches antérieure dans la notion dite de l'*eclectic paradigm* où le choix entre exporter, licencier un partenaire ou investir à l'étranger résulte de la comparaison des trois familles d'avantages de propriété (c'est-à-dire des atouts concurrentiels spécifiques), de localisation (c'est-à-dire des avantages sur l'un ou l'autre des marchés) et d'internalisation (c'est-à-dire de la capacité d'autonomie de son processus de production), schématisé dans le modèle des *OLI Factors (Ownership-Location-Internalization).* Leur poids varie selon les entreprises et les pays et naturellement, il évolue. Selon qu'elles disposent de trois, de deux ou d'un seul de ces trois groupes d'atouts, les firmes auront intérêt à implanter une unité de production ou à se borner à y exporter ou simplement à vendre une licence. Il est donc très difficile de concevoir une théorie simple qui s'appliquerait sur une période longue.

De son côté, P.W. Beamish[7] a étudié les co-entreprises et il conclut, comme le résume M. Abdellatif[8], que « cette forme d'implantation est très appréciée par les gouvernements locaux car elle favorise le transfert de savoir-faire managérial et

[1] VERNON Raymond & DAVIDSON W.H., « Foreign Production of Technology Intensive Products by US Multinationals », *Working Paper*, N°79-5, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1979 cité par ABDELLATIF 2007 *op.cit.*

[2] RUGMAN A.M., *Inside the Multinationals. The Economics of the Multinational Enterprise*, 1981, Columbia University Press, New York, cité par ABDELLATIF 2007 *op.cit.*

[3] DUNNING John, « Market Power of the Firm and International Transfer of Technology. An Historical Excursion », *International Journal of Industrial Organization*, 1983 N°1, pp. 333-353 cité par ABDELLATIF 2007 *op.cit.*

[4] INKPEN A.C. & BEAMISH P.W., « Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures », *Academy of Management Review*, 1997 N°22(1), pp.177-202 cité par ABDELLATIF 2007.

[5] DENISIA Vintila, « Foreign Direct Investment Theories : an Overview of the Main FDI Theories », *European Journal of Interdisciplinary Studies*, N°3, Dec.2010, (pp.53-59).

[6] DUNNING John, « Toward an Eclectic Theory of International Production. Some Empirical Tests », *Journal of International Business Studies*, N°11, 1980.

[7] BEAMISH P.W., « The Characteristics of Joint-venture in Developed and Developing Countries », *Columbia Journal of World Business*, 1985, 20(3), (pp.13-19).

[8] ABDELLATIF Mahamat, *L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée,* mimeo, Université de Toulouse, non daté (2007 ?), 24 p.

technologique, une plus grande implication de l'investisseur étranger dans les projets communs et, dans une certaine mesure, un contrôle de l'investisseur étranger par le biais du partenaire local ».

M. Wilkins et Ch. Kindleberger ont eux aussi cherché à identifier des schémas types d'implantation, sans y parvenir vraiment, tant les situations des entreprises sont différentes du point de vue de leur capacité technique ou financière ou de leurs ambitions commerciales.

Dans son essai sur le déclin des sociétés industrielles, F. Caron conclut que les opportunités technologiques sont essentiellement liées à la mobilité des facteurs de production[1] et il privilégie donc cet aspect. Du point de vue des possibilités de transfert d'innovation, il pense donc qu'il y a une différence fondamentale entre une implantation purement commerciale ou par cession d'une licence et une implantation comportant un investissement en capital avec une main d'œuvre de production.

Nous pensons que cette affirmation doit être nuancée et c'est ce que nous nous efforcerons de montrer en mettant l'accent sur les transferts de technologie par effet de proximité.

Il nous paraît utile de rechercher, non pas un modèle unique d'implantation mais des schémas types en s'interrogeant sur leur stabilité ou sur leur forme d'évolution en utilisant un critère d'analyse : la sécurité dans la protection de l'innovation. Nous chercherons à montrer que certaines formes d'implantation sont instables et ne constituent le plus souvent que des étapes vers d'autres.

Y-a-t-il un modèle-type d'implantation ? Il faut nuancer le modèle de M. Wilkins en intégrant le critère de la stabilité.

Les raisons qui poussent une entreprise à s'implanter sont multiples et l'histoire des entreprises américaines en France, c'est l'histoire de l'implantation de leurs filiales, ce n'est pas l'histoire des contrats de licence, ni celle des prises de contrôle financier. La volonté de limiter le niveau (et l'imprévisibilité) des droits de douanes, qui était la motivation initiale dominante, n'est pas la seule raison qui peut conduire une entreprise exportatrice à produire sur place. Cependant, les implantations industrielles

[1] CARON François, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985, 330 p.

en France étaient rares avant la Première Guerre Mondiale, alors que la différence entre les lois sur les brevets créait une inégalité au détriment des Etats-Unis qui auraient donc dû les encourager. En effet, un inventeur étranger payait aux Etats-Unis un droit unique et pouvait continuer à fabriquer dans son pays et exporter aux Etats-Unis où il bénéficiait d'un monopole pendant 17 ans, tandis qu'un inventeur américain payait un droit annuel croissant en France (comme en Allemagne et en Grande Bretagne) : il ne pouvait s'assurer véritablement du monopole de son produit qu'en le fabriquant sur place.

Pour l'AmCham[1], cette question était l'une des priorités du lobbying à Washington en 1913 au même titre que les négociations sur les droits de douane et le Traité de Commerce. Mais les transferts de technologie ne sont pas seulement générés par la présence de filiale de production et la vente de licence peut créer la même incitation au progrès technique, à la modification des méthodes de production et des structures de consommation.

On doit donc chercher ce qu'il y a de spécifique dans l'influence d'une entreprise sur son milieu d'accueil lorsque, au lieu de vendre une licence, elle implante une usine. On examinera plus loin les principaux facteurs de ce transfert (par le recrutement de personnel et par l'implantation de capacité de R&D), mais le transfert de l'innovation ne concerne pas seulement les procédés techniques et un aspect essentiel du transfert d'innovation est aussi l'évolution des formes de management. Il sera lui aussi évoqué plus longuement dans la Deuxième Partie.

En effet, le contact avec les entreprises américaines, surtout lorsqu'elles sont situées en France, a remis en cause le modèle ancien de management français, basé sur l'image *du chef* et la prédominance de *l'ingénieur*. F. Caron[2] explique la genèse de l'innovation par l'évolution du savoir de l'artisan à l'ingénieur. En France, en cohérence avec le système d'éducation, le pouvoir de direction des entreprises est resté très longtemps chez les ingénieurs avant que la spécificité des fonctions de direction soit plus apparente et mieux reconnue. Outre les critères classiques dans les mécanismes d'implantation (mieux servir le marché et éviter les risques

[1] Discours du Président B.J. Shoninger (1910-1913) dans le *Bulletin* N°111, février 1913, (pp.34-40).
[2] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

réglementaires et politiques), il faut donc prendre en compte d'autres critères (contrôler les transferts de technologie et éviter de faciliter l'apparition de concurrents dangereux).

Les formes d'implantation sont multiples. Pour M. Wilkins[1], les étapes successives d'implantation sont celles de l'agent indépendant qui devient agent salarié puis agence commerciale et enfin usine de fabrication. Au delà d'un bureau purement commercial, les formes d'implantation industrielle sont multiples selon le degré de progressivité souhaité par la maison mère, sa confiance en elle-même et dans la stabilité du contexte étranger, sa capacité d'investissement. Chacune exige des niveaux et des types différents de contrôle et une responsabilité directe plus ou moins grande dans le management. Le niveau d'engagement le moins contraignant est naturellement celui de la vente de licence ou de l'octroi d'une franchise : la responsabilité de celui qui octroie la licence (ou la franchise) est essentiellement juridique : c'est de s'assurer que son licencié ne développera pas un produit voisin et concurrent (situation fréquente dans le cas des licences de procédés industriels) ou s'assurer que sa prestation ne compromettra pas la valeur globale de la marque (c'est un cas classique pour les franchises de produits de grande consommation[2]). A l'opposé, l'engagement le plus direct est celui de l'investissement sans partenaire local dans une unité de production *greenfield*. De nombreuses situations intermédiaires existent, avec un ou des partenaires locaux et souvent le licencié initial devient le partenaire.

Les différentes formes d'implantation sont caractérisées par J. L. Mucchielli[3] qui les associe, après la présence purement commerciale, au degré d'implication industrielle sur le marché étranger depuis l'usine d'assemblage (comme Ford à Bordeaux à ses débuts en France en 1914), puis l'usine de fabrication de composants et l'usine de fabrication et d'assemblage et enfin l'usine tête de file. Les dernières étapes étant la mise en place d'unités administratives et financières et enfin le centre de R&D et le quartier général ou au moins un domaine de responsabilité mondiale (comme dans l'organisation d'IBM).

[1] WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise – American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, Cambridge, 1970, 310 p.
[2] Voir plus loin (au Chapitre 6-3) le cas de McDonald's.
[3] MUCCHIELLI Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998, 312 p., (pp. 89-95).

De son côté, M. Wilkins élabore un modèle de développement international de la firme en trois étapes[1] (*stages*) : dans la première tout provient du siège, dans la deuxième, l'entreprise réalise une division du monde entre les filiales et se dote en général d'une administration internationale enfin dans la troisième, les filiales développent des relations entre elles, éventuellement indépendamment du siège. Elle admet que ce modèle est loin d'être clair (tout est « highly complex » et les cas de chaque entreprise sont différents). En fait, son idée principale est que les filiales internationales deviennent progressivement des entreprises en elles-mêmes, avec des éléments de stratégie propre. Elle essaie de montrer que son modèle à trois étapes s'applique secteur par secteur, avec des niveaux différents selon le secteur : pétrole, mines, agriculture, commerce de détail, industrie, etc. Pour M. Wilkins, le troisième étage est généralisé vers 1970 et ce sont les meilleures entreprises (sur leur marché intérieur) qui arrivent le plus vite à la troisième étape.

« Seule l'implantation d'une unité de production marque une présence significative » : peut-on relativiser cette conclusion catégorique de M. Wilkins et Ch. Kindleberger ?

Pour eux comme pour la plupart des auteurs, l'implantation à l'étranger ne doit être prise en compte qu'à partir du moment où elle se traduit dans une unité de production et les implantations purement commerciales n'en sont que la préfiguration. Nous pensons que l'exemple de General Electric (comme celui de Du Pont de Nemours) montre que cette position, très classique, doit être fortement relativisée. Ce qui nous paraît significatif, ce n'est pas la nature de la fonction (commerciale ou industrielle) mais sa place dans la stratégie de l'entreprise mère. Certes, une implantation purement commerciale peut être la simple exploitation d'une opportunité momentanée, qui peut être remise en cause rapidement et à (relativement) peu de frais : dans ce cas, son influence sur le milieu local est réduite et surtout son influence dans la stratégie de l'entreprise mère l'est aussi. Mais en revanche, une implantation même très légère dont le but est de maitriser une stratégie d'influence sur le milieu, soit par une gestion active des licences, soit par l'étude de prises de participation soit par des actions collectives comme l'animation d'un cartel, est plus importante pour la société mère

[1] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, Cambridge, 1974, 590 p., (pp.422-436).

comme pour le milieu récepteur que ne l'aurait été l'ouverture d'un atelier de montage ou d'une simple usine de production.

Une illustration très frappante de cette situation nous paraît être fournie par General Electric qui, dès la création de l'entreprise aux Etats-Unis, avait un représentant à Paris (J. Thurnauer) qui figure d'ailleurs parmi les fondateurs de l'AmCham en 1894[1].

En 1919, elle créa International General Electric Corporation (IGEC) avec un bureau important à Paris dont le responsable fut Gerard Swope puis, à partir de 1927, Arthur Baldwin, arrivé avec le titre de General European Manager[2] qui fut administrateur de l'AmCham et qui en devint président en 1934.

L'importance de l'AmCham pour ce groupe est illustrée par le fait que les trois plus importants responsables qui, au niveau mondial, présidèrent le Groupe GE de 1920 à 1945 (Owen D. Young[3], Chairman 1922-1939, Gerard Swope, Président 1922-1945 et Clark H. Minor, Président d'IGEC après 1927) étaient membres d'AmCham à titre individuel jusqu'en 1940 et fréquemment présents à ses manifestations, ce qui témoigne de l'importance que représentait cette organisation pour le groupe GE et alors que GE n'avait pas d'unité de production en France[4]. Tous ces acteurs organisèrent les intérêts de GE dans le secteur de l'électromécanique et des lampes pendant plus de trente ans, dans toute l'Europe et notamment en France à travers les participations (comme AEG en Allemagne, Alsthom ou la Compagnie des Lampes en France), les autres filiales de GE (comme RCA) et les cartels auxquels IGEC[5] participa (Phoebus avec notamment Osram et Philips et INCA[6] avec Westinghouse).

En utilisant les critères classiques des auteurs cités plus haut, on devrait dire que l'implantation de GE en France remonte à 1974 seulement, date de la création de la

[1] Comme le montre (avec une faute d'orthographe sur le nom!) le premier annuaire de l'AmCham (reproduit en Annexe E5).
[2] Source : Annuaire AmCham 1928.
[3] Voir éléments biographiques en Annexe D1-2.
[4] D'ailleurs, et particulièrement dans l'entre-deux-guerres, plusieurs des plus importants chefs d'entreprises américains ont adhéré à l'AmCham à titre individuel, marquant ainsi l'importance qu'ils attachaient au marché français et à leurs filiales locales. C'est notamment le cas, outre les principaux dirigeants de GE, de dirigeants aussi importants que David Sarnoff (RCA) ou Thomas J. Watson (IBM).
[5] LANTHIER Pierre, *L'IGEC et l'organisation mondiale de l'industrie électrotechnique dans l'entre-deux-guerres*, in : BARJOT Dominique, Vues nouvelles sur les Cartels internationaux (1880-1980), Ed. du Lys, Caen, 1994, (pp.165-175).
[6] INCA : International Notification and Compensation Agreement.

joint-venture avec SNECMA pour fabriquer le moteur CFM56. Il est clair qu'avec cette convention, on omettrait quatre-vingts ans d'influence forte de GE sur l'économie, les entreprises françaises et leur technologie. Les archives de l'AmCham conservent d'ailleurs la trace de cette influence lorsqu'en 1945, après la Libération, une grande entreprise française (Thomson) lui demanda de l'appuyer pour lui permettre de reprendre contact avec un groupe américain (General Electric)[1]. Ces documents nous paraissent constituer une preuve décisive des limites de la thèse classique de M. Wilkins et Ch. Kindleberger : l'influence de GE était considérable, bien que le groupe ne dispose pas d'unités de production en France.

Nous avons donc choisi, délibérément, de ne pas limiter notre réflexion aux implantations de production.

Il est d'ailleurs intéressant d'observer que l'AmCham a été présidée à plusieurs reprises par des représentants d'entreprises qui, à l'époque de leur présidence, n'avaient aucune unité de production en France : William N. Taylor pour Du Pont de Nemours (1928-1931), Arthur Baldwin pour General Electric[2] (1934-1937) ou George Larounis pour Allied Signal (1988-1991). Les vingt-cinq présidents[3] représentant des sociétés de commerce ou de services, des banques ou des cabinets d'avocats sont bien plus nombreux que les quatorze qui représentaient des entreprises industrielles internationales disposant d'une unité de production en France : Laurence Benét pour Hotchkiss[4] (1907-1909), C.E. Van den Burgh pour Esso (1957-1959), William Reiber pour Ford (1969-1971), Bruno Grob pour Otis (2002-2005) et Francis Bailly (2005-2007) puis Clara Gaymard (après 2012) pour General Electric.

On voit que la représentation du milieu des affaires américains en France a été majoritairement assurée par des hommes qui ne représentaient pas des entreprises industrielles disposant d'une unité de production en France, ce qui nous paraît illustrer très clairement les limites du modèle classique.

Licence ou investissement direct, joint-venture ou investissement *greenfield* : la progressivité s'impose-t-elle ? Les entreprises pèsent les avantages ou inconvénients

[1] Voir plus loin au Chapitre 4-4 et le document en Annexe E17.
[2] Qui n'a pas eu d'unité de production en France avant 1974.
[3] Voir Tableau Annexe D3-1-2.
[4] Qui à l'époque était déjà devenue française.

des deux approches : naturellement moins risqué, l'octroi d'une licence peut dégrader l'image ou susciter un concurrent :

> *A poor licensee may hurt the US firm's reputation in Europe while a good one can learn enough to become a strong competitor in the future. Recently, many US firms have bought into their European licensees or set up joint subsidiaries with them.*[1]

Une politique de licence peut encourager la naissance de concurrents locaux dont il n'est plus possible de maitriser la stratégie, comme le rappelle A. Beltran à propos de la filière française de production d'électricité d'origine nucléaire, qui résulte d'une francisation progressive de techniques américaines.

A la fin des années 1960, le gouvernement français avait mis en concurrence les deux procédés américains : Jeumont Schneider (licencié de Westinghouse) l'emporta sur CGE (licenciée de GE) avec sa filière à eau légère et uranium enrichi. Les travaux d'enrichissement lié à la politique nucléaire militaire (Pierrelatte) et des accords avec Westinghouse permirent la mise au point d'une filière à eau pressurisée totalement francisée[2].

Pour les entreprises américaines, la complexité du milieu local conduit à préférer les joint ventures aux prises de contrôle total (« the long cherished doctrine of full ownership and control of overseas investment must eventually give way to the joint venture »[3]).

Les joint-ventures présentent des inconvénients lorsqu'une entreprise les multiplie, ce qui a été souvent le cas dans la chimie où les grands groupes américains (Du Pont de Nemours, Corning ou Dow[4]) ont multiplié les joint-ventures en Europe, produit par produit, suscitant ainsi des concurrences avec des partenaires difficiles à maitriser :

> *We had real problems with the joint ventures because the joint ventures could sell wherever they wanted to and we* [Dow] *could hardly go into their home territory and compete with them.*[5]

---

[1] *Commerce in France*, N°168, Nov. 1961, (p.11).
[2] BELTRAN Alain et al., *Des brevets et des marques. Histoire de la propriété industrielle*, Paris, Fayard, 2001, 308 p. (p.272).
[3] JOHNSTONE Allan W., *United States Direct Investment in France. An Investigation of the French Charges*, MIT Press, Cambridge, 1965, (p.96).
[4] BRANDT E.N., *Growth Company : Dow Chemical's First Century,* Michigan State University Press, Lansing, 1997, 650 p.
[5] BRANDT E.N., *Growth Company : Dow Chemical's First Century,* Michigan State University Press, Lansing, 1997, 650 p. (p.404)

Fréquentes dans les années 1920 et 1960, ces stratégies d'implantation ont évolué et ces joint-ventures multiples ont été généralement dénouées par la vente au partenaire (en France, vente par Dow de Plastchimie à Pechiney en 1970) ou par son rachat (en Grande-Bretagne : rachat de Distillers par Dow en 1968)[1] surtout lorsqu'elles concernaient le même produit dans deux pays différents (ici : le Styron).

Pour les groupes français, l'achat de licences américaine était, à certains égards, une politique de facilité qui dispensait des efforts de R&D. Pratiquée systématiquement elle a pu stériliser, ou au moins freiner, les efforts de recherche dans certaines branches, par exemple les télécommunications[2] ou la chimie (c'est le cas de Saint-Gobain). On peut citer comme exemple la politique d'équipement en centraux téléphoniques après la Première Guerre Mondiale lorsque l'administration française avait acheté des centraux rotatifs aux filiales d'ITT et a appris à les utiliser sans développer le savoir-faire permettant de les faire évoluer. Pour le pays d'accueil, une politique systématique de licence de ses entreprises est désavantageuse pour l'économie car l'utilisation de brevets réduit les efforts de R&D et est généralement assortie d'un interdiction ou de limitations fortes à l'exportation, pour ne pas pénaliser la maison mère sur les marchés tiers.

La qualité des hommes et du management en France ou au moins la crainte d'incompréhension avec les interlocuteurs américains constitue souvent un obstacle aux projets de partenariat.

Dans ses mémoires, Alfred Sloan raconte que, à l'automne 1919, General Motors envoya un groupe de ses dirigeants, dont lui, pour rencontrer André Citroën afin de négocier une prise de participation de 50% dans sa société[3]. A cette époque, comme toutes les sociétés automobiles américaines, GM avait décidé d'implanter des unités de production en Europe et devait répondre aux questions suivantes:

> *The overseas market is not a mere extension of the US market.* […] *we were obliged, almost at the outset, to confront some large, basic questions : we had to decide whether and to what extend, there was a market abroad for the American car- and if so, which American car offered the best growth prospects. We had to*

[1] *Idem*

[2] Selon Michel ATTEN (au Colloque "Les Ingénieurs de Télécommunications dans la France Contemporaine", AHTI, Paris, 21-22 octobre 2010), de 1900 à 1940, le corps des ingénieurs des Télécommunications n'a produit que six docteurs.

[3] SLOAN Alfred, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York, 1972, 541 p. (p.369).

> *determine whether we wanted to be exporters or overseas producers* (et dans ce cas) *the next question was whether to build up our own companies or to buy and develop existing ones. We had to work out a special form of organization that would be suitable overseas.*[1]

Les négociations allèrent assez loin mais finalement GM abandonna, considérant que les réticences du gouvernement français[2] étaient gênantes, l'état des usines médiocre, la qualité des cadres insuffisante et qu'un partenariat ne serait envisageable que si l'un des deux principaux dirigeants de GM, M. Chrysler ou A. Sloan, s'installait en France pour diriger lui-même l'entreprise commune[3]. Finalement, c'est Michelin qui racheta Citroën en 1934 et cet épisode montre que c'est l'absence de confiance dans l'encadrement de l'entreprise qui constitua, avant la revolution fordienne et le transfert du modèle américain de management, le principal obstacle à la création de partenariats industriels pour cette grande entreprise américaine.

Pour les groupes américains, et particulièrement dans les domaines qui exigent des investissements industriels lourds, la création de filiales directes reste donc le moyen le plus simple, qui ne pose pas de problème de partage de pouvoir. F. Caron rappelle que :

> *Le développement d'une nouvelle chimie en France, fondée en particulier sur la chimie organique, est la conséquence de l'importation massive de brevets américains. Ces importations se faisaient le plus souvent par l'intermédiaire de filiales que les entreprises américaines créaient en France, je pense à celle de Dow Chemical.*[4]

L'implantation d'une unité de production dans un pays étranger présente toujours le risque d'actions arbitraires de la part du gouvernement local, notamment d'expropriation ou de nationalisation. Cependant, le risque de spoliation est limité dans le cas d'un pays comme la France, lié aux Etats-Unis par une alliance ancienne et dans lequel un gouvernement local, même très radical hésiterait à adopter une attitude clairement spoliatrice. D'ailleurs, ni à la Libération, ni en 1981, les projets de nationalisation n'ont concerné les filiales américaines[5] et même dans ce cas, une

[1] *Idem* (pp. 365-366)
[2] Compte-tenu du rôle important que Citroën avait joué pour les fabrications de guerre.
[3] *Ibid.* (p.370)
[4] GIRAULT René & LEVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe*, CHEFF, Paris, Colloque mars 1991, 1993, 840 p., (p.250).
[5] Sauf CII-Honeywell-Bull en 1981, qui était un cas particulier et la poursuite de plus de 15 ans de mouvements dans l'actionnariat du groupe. Quant aux banques américaines, qui n'étaient pas visées par les nationalisations, elles ont au contraire augmenté leur part de marché à cette occasion.

discrimination par rapport aux entreprises françaises partageant la même situation aurait été hautement improbable.

En revanche, certaines dispositions d'une autre nature ne sont pas exclues. C'est notamment le cas de la réquisition, lorsque l'intérêt national est considéré comme en jeu. Une ordonnance[1] de 1959, actualisant un texte de 1938 et qui n'a été abrogée qu'en 2004, permettait au gouvernement français ce type d'actions et elle a été mise en oeuvre deux fois dans des situations concernant des filiales américaines. Elle est décrite *infra* dans l'épisode dit du "gazoduc sibérien"[2].

Comment protéger l'innovation américaine ? L'implantation par la vente de licence ou plus encore par la création d'une unité de production expose naturellement au risque de contrefaçon.

Par exemple, parmi d'autres, la revue de l'AmCham contient un intéressant article[3] sur les contrefaçons françaises de machines américaines dans les années 1920. Les constructeurs américains sont invités à être prudents pour éviter que leurs machines soient copiées. S'il est difficile de protéger la conception des machines, la meilleure protection est de ne pas divulguer les modalités de leur réalisation. En effet, si un fournisseur français peut toujours se procurer un schéma de machine à partir d'une brochure, ou d'une demande de documentation, il ne pourra pas la réaliser avec les mêmes qualités si le secret est maintenu sur les matériaux, particulièrement les qualités des aciers et leur traitement. Néanmoins, la simple implantation d'une unité de production, en tentant autant que possible de maintenir le secret sur les procédés de fabrication, a ses limites et l'effet d'imitation est inévitable et D. Landes[4] donne, avec le fraisage, un exemple de diffusion d'une technique nouvelle dans tous les secteurs de l'industrie anglaise à partir des années 1870 par imitation de l'exemple constitué par une filiales américaine, techniquement plus en avance (l'usine Singer Sewing Machines de Clydesbank).

---

[1] Ordonnance N°59-63 du 6 janvier 1959 relative aux réquisitions de biens et services, actualisant le Titre II de la Loi du 11 juillet 1938 et abrogée au 21 décembre 2004.

[2] Chapitre 7-1.

[3] « Copying American designs », *The Review*, Feb.1, 1923, (p.45).

[4] LANDES David S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré : Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard, Paris, 1975, 779 p., (p.426).

Vers une typologie des formes d'implantation.

Il nous a semblé possible d'imaginer des schémas-types de formes d'implantation et l'examen des premières implantations industrielles nous a conduit à imaginer une typologie d'implantations qui complèterait celles imaginées par M. Wilkins et Ch. Kindleberger en mettant plus l'accent sur la gestion et la protection de l'innovation.

De la création d'un simple réseau commercial à l'implantation d'une usine *Greenfield*, notre typologie dégage sept « cas purs » et peut être illustrée par le tableau ci-après :

Tableau 4-2 : Typologie des formes d'implantation selon les enjeux en termes de transfert d'innovation

Cas	Description	Gestion et protection de l'innovation	Exemples caractéristiques[1]
Cas I (souvent transitoire) : **revente**	Filiale de commercialisation de produits fabriqués aux Etats-Unis	Droit commun de la protection de la propriété industrielle et intellectuelle	Otis avant 1913, Boeing en 2010, etc
Cas II (potentiellement instable) : **licence**	Octroi d'une licence à une société française	C'est le strict respect du contrat de licence	Corning/Saint-Gobain dans les années 1930, Formica, etc
Cas III (souvent transitoire) : **joint-venture**	Un partenaire français, minoritaire ou majoritaire, est associé à la filiale américaine, c'est « la joint-venture »	Les pouvoirs et les transferts de technologie et de savoir faire sont réglés par des dispositions très complexes à mettre au point et à faire respecter	American Radiator (avant 1905), OTIS/Abel Pifre (1913) puis BDR (1964), Bull/General Electric (1964), Steelcase / Strafor (1974), etc
Cas III bis (en principe instable) : **parité**	Une société américaine et une société française sont associées 50/50, c'est « le mariage entre égaux »	Les échanges de technologies sont strictement limités à l'espace de coopération entre les deux groupes	General Electric/SNECMA (CFM-56, 1974), etc
Cas IV (stable) : **filiale étrangère**	La filiale américaine reste (ou devient) détenue à 100%, c'est « l'enclave étrangère »	Le seul risque est d'assurer une protection adéquate contre les imitations par les concurrents	Toutes les banques américaines, IBM, Colgate-Palmolive, etc
Cas V (stable) : **rachat**	Le groupe américain achète une innovation déjà mise en oeuvre	Pas de différence avec la filiale *greenfield*	UTC/Ratier-Figeac, Leroy-Sommer, Poclain, Carson-Wagons-Lits, etc
Cas VI (stable) : **franchise**	Une entreprise française fabrique le produit selon les procédés américains : c'est la franchise	Le contrôle est réduit au respect du contrat et surtout de l'image du produit et de la marque	Midas (1950), McDonald's (1979), etc
Cas VII (exceptionnel) : **immigration**	La filiale américaine devient entièrement française, c'est « l'assimilation »	Le groupe fondateur abandonne définitivement tout contrôle sur la technologie	Thomson-Houston (1892), Hotchkiss, etc
Cas VIII	Tous les autres cas peuvent être considérés comme une combinaison ou une évolution des cas ci-dessus.		

[1] Décrits dans le cours de la présente recherche.

Ces sept cas peuvent être regroupés en trois grands schémas types.

On peut qualifier le premier schéma d'implantation de « progressive » ou « prudente » (noté schéma A dans le Tableau 4-3 *infra*).

L'implantation du Cas I est purement commerciale, l'entreprise prend peu de risque, elle conserve un pouvoir de contrôle sa distribution. Le plus fréquemment, elle évolue vers une implantation directe de production, soit directement du Cas IV (comme Texas Instruments) soit par une joint-venture initiale du Cas III ou III bis (comme GE avec SNECMA). Avec le Cas II sous la forme classique de contrats de licence, l'entreprise n'a pas de responsabilité commerciale ou technique mais elle doit veiller à ce que le licencié ne nuise pas à son image, exploite bien toutes les possibilités du marché et ne tente pas, en développant une technologie voisine de devenir un concurrent dangereux. Elle protège sa marque et son image mais doit lutter contre le risque d'imitation (comme dans l'exemple de Corning avec Pilkington). Ces risques sont tels que, pour un produit ayant un grand avenir ou un marché très important, l'entreprise a en général intérêt à s'implanter elle-même selon les modalités du Cas III (partenaire) ou IV (implantation industrielle directe).

Le Cas VI de la franchise, est un cas particulier du Cas I, sans évolution vers la production directe, en général du fait de la nature même du produit ou du service.

Le deuxième schéma d'implantation est « partenarial » (schéma B).

Dans les Cas III ou III bis, l'entreprise noue immédiatement un partenariat avec une entreprise locale, dans une joint-venture, paritaire ou non, qui évolue généralement vers un rachat total (comme American Radiator avec son partenaire L. Courtot) ou, au moins, vers un contrôle absolu du partenaire : c'est le modèle d'Otis. En 1954, grâce à un contact fortuit organisé par J.P. Morgan, Procter & Gamble entra en contact avec un fabricant français, Fournier-Ferrier, qui ne parvenait pas à terminer sa nouvelle usine à Marseille. P & G lui proposa d'apporter le financement et d'y fabriquer son détergent (Tide) : ce partenariat fut le début de l'implantation de P & G en France[1].

Le cas du maintien de la parité, comme GE/SNECMA, est exceptionnel.

[1] DYER Davis, DALZELL Frederick & OLEGARIO Rowena, *Rising Tide. Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, 468 p. (p.102)

Le troisième schéma est « autonome » (schéma C) : c'est celui du Cas IV dans lequel l'entreprise américaine implante directement une filiale de production (c'est assez rare : c'est le cas de Singer) ou rachète (Cas V) en totalité une entreprise française existante pour s'approprier immédiatement sa technologie et son marché (c'est devenu de plus en plus fréquent et c'est le cas d'UTC avec SICLI ou Ratier-Figeac).

Cette typologie est intéressante car elle nous paraît faire apparaître assez nettement que les cas IV (filiales à 100%) et VI (franchise) sont des situations stables, tandis que la licence et la joint-venture sont souvent des étapes d'évolution. Par exemple, la licence présente des inconvénients pour le licencié (limitation à l'exportation) qui peuvent le conduire à rechercher à conclure une joint-venture. Une joint venture, elle, pose très généralement un problème de pouvoir de management et tend à évoluer vers une prise de contrôle total. Les exemples cités à titre d'illustration seront étudiés plus en détail dans la suite du texte.

Quel est l'ordre de grandeur du nombre de société ayant adopté l'une ou l'autre des stratégies caractérisées ci-dessus et quel peut être le nombre d'emplois correspondants ?

On a tenté de retracer la répartition des implantations selon cette typologie, selon la période et selon le secteur économique.

L'exploitation de la base de données[1] que nous avons constituée, qui porte sur 819 entreprises dont 231 sont exploitables et correspondent à 80,5% des emplois actuels des entreprises de la base permet, en utilisant notre typologie, de donner une estimation quantitative des stratégies d'implantation que nous avons caractérisées et d'avancer quelques conclusions générales.

[1] Voir annexe méthodologique D4.

Tableau 4-3 – Type d'implantation des filiales américaines selon la période et selon le secteur économique
(le premier chiffre est le % du nombre d'implantations, le chiffre entre parenthèse est un indicateur[1] du % du nombre d'emplois correspondants)

Evolution des types d'implantation	**Schéma A :** ***prudent*** (licence ou franchise)	**Schéma B** : ***coopératif*** (joint-venture ou rachat)	**Schéma C** : ***autonome*** (filiale)	Nombre Total Entreprises (emplois)
Avant 1940	9,4% (14,5%)	11,3% (18,2%)	79,2% (67,4%)	53 (83 153)
1945-1990	14,5% (35,3%)	12,0% (9,1%)	73,5% (55,5%)	117 (202 780)
Après 1990	6,3% (15,6%)	29,2% (31,3%)	64,6% (53,1%)	48 (48 635)
Total°°	11,3% (27,2%)	17,3% (14,6%)	71,4% (58,2%)	231 (339 066)
Dont: Secteurs manufacturiers °	10,2% (15,7%)	22,8% (21,8%)	66,9% (62,6%)	127 (168 878)
Dont : Autres secteurs	12,5% (38,7%)	10,6% (7,4%)	76,9% (53,8%)	104 (170 188)
Total	11,3% (27,2%)	17,3% (14,6%)	71,4% (58,2%)	231 (339 066)

(Source : base de donnée spécifique)

° : défini comme = NAICS 30 à 39 + fabricants informatiques
°° : y compris les entreprises dont la date d'implantation est inconnue

Globalement l'implantation sous forme de filiale *greenfield* (Schéma C « autonome ») est restée la forme d'implantation préférée, tant pour le nombre d'opérations (71,4%) que pour les emplois créés (58,2%). Elle concerne des opérations en moyenne plus petites car il faut avoir déjà atteint une certaine taille pour envisager de nouer un partenariat alors qu'il est plus facile de créer une filiale de petite taille.

[1] Le nombre d'emplois au moment de l'implantation n'est, en général, pas connu et il ne constitue d'ailleurs pas un indicateur pertinent. On retient donc le nombre d'emplois à la date de la recherche (2008-2009) qui peut constituer un indicateur convenable de la taille de l'entreprise au moins dix ans après son implantation, c'est-à-dire en « régime permanent ». Il ne s'agit pas d'une véritable mesure des emplois mais d'un indicateur permettant seulement de pondérer les entreprises pour ne pas mettre sur le même plan une entreprise de 30 salariés et IBM ou General Electric. Quant au chiffre d'affaires, il est trop rarement connu pour être utilisable. Voir note méthodologique en Annexe D4.

Cette forme d'implantation tend toutefois à diminuer compte tenu du nombre croissant de rachat d'entreprises françaises, surtout à partir des années 1990.

Les opérations sous forme de coopération autour de licences et surtout de franchise (Schéma A « prudent ») représentent 11,3% des opérations et 27,2% des emplois (ce qui est considérable) et elles ont connu un développement très important entre 1945 et 1990. Naturellement elles concernent surtout le secteur des services.

Les opérations avec un partenaire français (Schéma B « partenarial ») sont des opérations de plus grande taille et qui ont connu un développement important surtout à la fin de notre période d'étude.

En caricaturant, on peut résumer en disant que, même si la création d'une filiale à 100% (*Greenfield*) a toujours été la forme d'implantation dominante (Schéma C), elle a été prédominante surtout dans la période d'incertitude avant 1940 où les entreprises, peu nombreuses, préféraient maîtriser totalement leur implantation alors que, au contraire, dans la période de la mondialisation, les formes plus souples, plus partenariales, plus évolutives et éventuellement plus réversibles ont été plus nombreuses.

On voit à quel point il est difficile d'identifier un modèle-type unique d'implantation. Les paramètres d'implantation sont différents selon les entreprises et semblent dépendre de la capacité dont l'entreprise américaine estime disposer pour conserver son avance technologique. Si elle pense pouvoir y parvenir, elle ne craindra pas un partenariat industriel avec un partenaire fort (par exemple Corning[1] avec Saint-Gobain dans l'entre-deux-guerres) qui pourra même en retour créer pour elle de nouvelles opportunités. En revanche, si elle craint d'être dépossédée de sa technologie et/ou de faire naitre un concurrent dangereux, elle choisira de créer une filiale détenue à 100% (c'est le cas d'IBM). La cession de licence peut être considérée comme la formule la moins contraignante et la plus évolutive, entre ces deux stratégies.

[1] DYER David & GROSS Daniel, *The Generations of Corning. The Life and Time of a Global Corporation*, Oxford University Press, New York, 2001, 498 p.

Plusieurs exemples illustrent l'instabilité fréquente des implantations partenariales.

Dans la période entre-guerres la présence industrielle américaine s'est renforcée, même si elle est restée limitée avec des stratégies d'implantation variées, ce qui illustre l'instabilité de la période et les incertitudes des investisseurs. L'examen de plusieurs cas de partenariats (Cas III) montre leur extrême diversité et, pour plusieurs d'entre eux leur évolution inéluctable vers une prise de contrôle total par l'un ou l'autre des partenaires (Cas IV). Les cas de partenariat égalitaire et stable (Cas III bis) sont très rares. Certaines entreprises ont eu une politique systématique de partenariats et le cas de Corning est un Cas de Type II (stable) : un partenariat multiple et de longue durée. Fondée en 1851, Corning est à l'origine de plusieurs innovations majeures : l'ampoule électrique (avec Edison), le verre Pyrex, la fibre optique, les silicones, les vitro-céramiques, etc. Elle consacre aujourd'hui plus de 8% de son chiffre d'affaires à la R&D. Son implantation en France remonte aux années 1920. Corning voulait développer son produit Pyrex en Europe. Le groupe passa trois contrats de licence avec Schott (en Allemagne), Pilkington (en Grande Bretagne) et Saint-Gobain (en France). Il créa la Société du Pyrex (devenue Sovirel en 1954), dans laquelle il prit 32% en partenariat avec Saint-Gobain, auquel se joignit plus tard le groupe Boussois. La participation de Corning passa à 50% en 1968 lors de l'OPA de BSN sur Saint-Gobain. L'usine commune à Bagneaux-sur-Loing représentait de 2.000 à 3.000 emplois. Ce partenariat correspondait à une stratégie délibérée de Saint-Gobain qui avait élaboré une « stratégie des grandes alliances »[1], grâce notamment aux nombreux voyages aux Etats-Unis d'un de ses dirigeants, Eugène Gentil[2]. Après le

[1] DAVIET Jean Pierre, *Une multinationale à la française : Saint-Gobain 1665-1989*, Fayard, Paris, 1989, 334 p., (p.175).

[2] Eugène Gentil, centralien (promotion 1903), avait découvert l'industrie américaine en 1913 lors d'un long séjour à American Windows. Il avait conclu que dans le secteur du verre et de la chimie, le nombre d'intervenants capables de financer les recherches était réduit et qu'un seul groupe, comme Saint-Gobain, ne pouvait pas se placer seul sur plusieurs produits : il devait donc gérer un portefeuille d'alliances, une par grand produit. Pour les verres nouveaux comme le Pyrex, le partenaire était Corning. Auprès de la direction générale, E. Gentil a joué un rôle important de 1913 à 1961 (il était alors administrateur) dans le choix des partenariats américains de Saint-Gobain dans le verre (dans la chimie, les partenariats européens ont prédominé). C'est d'ailleurs E. Gentil qui représentera Saint-Gobain à l'AmCham après son adhésion en 1934 (Source : AmCham, lettre de désignation du 13 septembre 1934).

Pyrex, les activités se développèrent vers d'autres secteurs, donnant lieu dans plusieurs cas à de nouveaux partenariats avec Corning : condensateurs (pendant la Seconde Guerre Mondiale), télévision (tubes cathodiques, noir et blanc en 1953-1954 puis en couleur en 1965 en partenariat avec Saint-Gobain avec une usine à Chateauroux), partenariat avec CNF aux Pays-Bas pour fabriquer les produits (Pyroflam) auxquels Saint-Gobain ne croyait pas (1963-65), produits ophtalmiques d'abord en partenariat avec Boussois, puis seul avec Saint-Gobain. A cette dernière occasion, Corning monta à Avon un laboratoire qui existe toujours (90 personnes, avec un rôle mondial pour le groupe Corning) et qui est considéré comme un grand succès. Les autres partenariats concernent l'électronique (partenariat Sovirel/Corning), la fibre optique (Fibre Optique Industrie -FOI-, en 1980, entre Saint-Gobain et Corning Glass Works) ou les matériaux électro-réfractaires (avec une usine au Portet revendue ultérieurement à Saint-Gobain). Corning France intégra alors toutes ces activités en 1983 ce qui représentait 3 à 4.000 emplois (sur un total d'environ 14.000 emplois en Europe). Aujourd'hui Corning, qui a vendu l'activité Pyrex, est notamment leader mondial de la fibre optique (qui a connu des déboires très importants à ses débuts) dans un partenariat complexe entre Corning et Owens conclu en 1938 et plus tard leader ex-aequo avec les Japonais pour les écrans LCD.

On voit que Corning a mené une politique systématique de partenariats, ce qui coïncidait avec la stratégie de Saint-Gobain. Mais Corning n'était pas le seul partenaire de Saint-Gobain. Un nouveau procédé mis au point par Pittsburgh Glass en 1921 rendit obsolète les procédés antérieurement utilisés (Fourcault et Libbey-Owens) et Saint Gobain en acquit la licence en 1928-1929[1]. La coopération avec Saint-Gobain est considérée par Corning comme un succès complet[2]. Elle a d'ailleurs comporté la création d'une entreprise commune aux Etats-Unis dès 1925. Corning l'explique par les très bonnes relations personnelles liées au plus haut niveau avec les dirigeants de Saint-Gobain. Elle se poursuit puisque, plus récemment (le 27 juillet 2006), Owens[3]

[1] HAMON Maurice, *Du soleil à la terre : une histoire de Saint Gobain*, JC Lattès, Paris, 1998, 269 p., (p.125).

[2] Source : entretien avec Pierre-Louis Roederer, ancien président de Corning Europe (le 27 novembre 2009).

[3] Avant la Seconde Guerre Mondiale, Libbey-Owens était le principal concurrent de Saint-Gobain pour les verres plats, ce qui avait conduit Saint-Gobain à acheter en 1928-1929 les brevets de son rival américain Pittsburgh Plate Glass (Source : Daviet 1989, (p.182)).

Corning et Saint-Gobain ont annoncé qu'ils envisageaient de mettre en commun leurs activités respectives de Renforcement et Composites, créant un acteur mondial de premier plan dans les produits de renforcement et les composites, avec un chiffre d'affaires d'environ 1,5 Mds € (1,8 Mds $) et 10.000 salariés. Pour Corning, Saint-Gobain a été un licencié correct et efficace et n'a pas essayé de modifier les méthodes américaines, comme le licencié britannique (Pilkington), ou de devenir un concurrent dangereux avec des produits développés sur les mêmes méthodes comme le licencié allemand (Schott). La stratégie du groupe Corning a donc été de créer systématiquement des joint-ventures 50/50 (par exemple au Japon), et de contrôler très sérieusement la protection de la technologie à la maison mère. Il en existe notamment en France avec Dow Corning (50/50 Corning et The Dow Chemical Company) qui a une unité de production à Lyon (fabrication de silicones). Depuis le procès anti-trust qui a obligé General Electric à abandonner les ampoules (en 1947), Corning est très attentif au respect des règles anti-trust et fait preuve d'une extrême vigilance. Au total le groupe n'a rencontré en France aucun problème local mais seulement des difficultés liées aux marchés mondiaux.

C'est un modèle de partenariat basé sur la confiance avec un partenaire local important et cadré par une protection très vigilante des technologies mise en œuvre. Corning et Saint-Gobain représentent un cas de politique de partenariat systématique et de longue durée. Si Corning semble en avoir bénéficié, il est probable que sa politique systématique de licences et « d'alliances anarchiques »[1] fragilisa Saint-Gobain en limitant sa capacité de développer une R&D autonome.

Parfois, un partenariat se termine par un mariage comme pour Colgate-Palmolive avec le passage du Cas II (licence) au Cas IV (filiale à 100%). Colgate-Palmolive est aussi une longue histoire franco-américaine dans laquelle le licencié est devenu partenaire. Colgate-Palmolive avait été créée en 1929 par la fusion d'une entreprise (fondée en 1806) de savons de ménage, dentifrice et produits de toilette et d'une entreprise (fondée en 1864) qui avait inventé un procédé à base d'huile de palme et d'huile d'olive. En 1923, Palmolive avait fondé une filiale française en confiant à une entreprise française, Cadum, la fabrication de ses produits et la société adhéra à

[1] HAMON 1998, (p.147).

l'AmCham en 1924. Entreprise française, Cadum avait de son côté une généalogie américaine très originale puisqu'elle avait été créée en 1908 par un riche retraité américain, Michael Winburn, qui avait fait fortune dans la publicité et avait découvert les vertus d'une pommade contre l'eczéma dont il souffrait, inventée par le pharmacien Louis Nathan à partir d'huile de cade[1]. Elle développa ensuite une gamme de savon qu'elle commercialisa grâce à une publicité spectaculaire, le Bébé Cadum, qui devait par ailleurs influencer considérablement le marché de la publicité en France. Cadum et Palmolive France fusionnèrent en 1952 et devinrent Colgate-Palmolive en 1964 réunissant ainsi une entreprise américaine et une entreprise française créée par un américain.

Ralston-Purina a suivi une évolution comparable. Implantée à Loudeac, c'est la concrétisation d'une joint-venture avec Duquesne, un partenaire ancien. Cette opération est présentée comme un succès de coopération « gagnant-gagnant », grâce à la connaissance par Duquesne du marché français, très exigeant sur l'alimentaire, et aux programmes de recherche de nourriture pour animaux de Ralston Purina et l'entreprise fut très satisfaite de cette coopération :

> *The introduction of* [the] *carefully detailed program* [de Ralston Purina] *in France is already helping poultry and livestock raisers to make better use of their own French-grown grains by balancing this grains with scientifically formulated concentrates providing more efficient feeding values.*[2]

Avec Du Pont de Nemours, les partenariats multiples évoluent vers un engagement direct (passage du Cas II au Cas III). L'épopée d'Eleuthère Irénée Du Pont de Nemours (1771-1834) et de sa descendance, partis de France et fondateurs de la firme Du Pont de Nemours (DPN) est bien connue. Pendant tout le 19ème siècle, à partir de sa base de Wilmington, Delaware, fondée en 1802, la firme fabriqua avec succès des explosifs, d'abord à partir de poudre noire, puis à partir de dérivés nitrés. Vers 1910 après le rachat de Fabrikoïd, elle évolua vers les productions de base pour l'industrie textile, qui aboutiront ultérieurement au nylon, néoprène, orlon et bien d'autres produits innovants.

[1] Le cadier est un arbuste de la famille des genévriers.

[2] STEVENS M.K., « Why Do US Industrialists Take Part in French Industry ? Ralston Purina », *Commerce in France* N°157, Nov. 15, 1960, (pp.8-9).

L'histoire de Du Pont[1] en France comporte deux périodes. Jusqu'en 1959, la société intervint uniquement à travers des licenciés et des partenaires industriels ou commerciaux. Il est intéressant d'observer, comme confirmation de notre hypothèse générale sur la signification limitée du critère de la création d'unités de production, que DPN est adhérent d'AmCham depuis 1910 et qu'un représentant en son nom a toujours siégé au conseil d'administration et en a même été le président (William N. Taylor 1928-1931) alors que jusqu'en 1959, DPN n'avait aucun effectif en France, hormis son représentant. Ce n'est qu'après cette date qu'elle s'engagea dans une activité locale de production et ce n'est pourtant qu'à compter de cette date que, comme General Electric, elle date elle même[2] son implantation en France dans ses documents institutionnels. Après la Première Guerre Mondiale, DPN qui avait prospéré avec les ventes d'explosifs s'engagea dans une politique de recherche de produits nouveaux et, soucieuse de gagner du temps, elle choisit de mettre en œuvre cette politique en rachetant des procédé existants, notamment en Allemagne et en France. A ce titre, elle noua des relations de proche coopération avec le Comptoir des Textiles Artificiels (CTA) pour bénéficier du transfert de technologie de la rayonne et de la cellophane. En 1928, Du Pont Rayon Company (précédemment Du Pont Fibersilk Co) racheta le procédé de fabrication d'acétate de cellulose à la Compagnie des Usines du Rhône et le procédé de fabrication de rayonne de Rhodiaceta réunissant ainsi les deux sources d'innovation.

Il y eut d'autres partenariats de Du Pont en France notamment en 1926 une joint-venture (Fabrikoïd) pour produire des tissus imperméabilisés (qui fut un échec), et l'association Du Pont-Pathé Film Manufacturing Co dans les années 1920. Dans la même logique, la compagnie L'Azote Inc. fut constituée pour exploiter le procédé Claude de fabrication de l'ammoniac.

Cette politique d'alliance locale et purement commerciale, produit par produit, dura jusqu'aux années 1950, lorsque la pression de la concurrence des partenaires européens et l'abaissement des barrières douanières rendirent nécessaire la production sur place. Conformément au schéma classique, la première implantation en Europe fut

[1] HOUNSHELL, David A., *Science and Corporate Strategy : Du Pont R&D 1909-1980*, Cambridge University Press, New York, 1988.
[2] « Du Pont France 1959-2009 », *IN France*, Paris, 1/2009, 2009, 8 p.

à Londres en 1956. Elle fut suivie par la Belgique (1958), la France, les Pays Bas et la Suisse (1959), la Suède (1961, l'Espagne (1962) puis l'Italie (1964). En France, DPN choisit de s'implanter à partir du réseau relationnel qu'elle avait constitué avec ses partenaires français. Dans les années 1960, DPN reprit donc la distribution de la plupart de ses produits (colorants, films, fibres, photo, plastiques, peintures) antérieurement distribués notamment par la Société d'Exploitation de Produits pour les Industries Chimiques (SEPPIC), à qui elle rachètera successivement des unités de production (herbicides 1973, agrochimie 1982). Néanmoins, après le rachat, SEPPIC poursuivit l'exploitation en sous-traitance de DPN. Puis DPN créa en 1974 avec Rhône Poulenc (à 50/50 dans Butachimie) une usine d'apodinitrile, produit intermédiaire de la fabrication du nylon, puis construisit une usine de connectique (Berg Electronics) à Besançon[1] en 1979 et dans le secteur de la peinture racheta Duco, son ancien licencié[2], en avril 1988. En 1989, l'Europe représentait un enjeu important pour le groupe Du Pont (30% de son chiffre d'affaires mondial, 45 usines sur 200), mais la part de la France restait relativement modeste (3% du chiffre d'affaires mondial, 5 usines) et 40% des revenus seulement provenaient de productions réalisées en France. Néanmoins, en 1989, Edouard Van Wely, président du directoire, déclarait :

> *En trente ans, on est passé du concept d'une antenne en France d'une société américaine à celui d'une société française appartenant à un groupe américain.*[3]

Cette appréciation paraît un peu excessive car, encore aujourd'hui, DPN est très centralisée : toutes les décisions, la tonalité des revues internes, les carrières, la R&D sont prises exclusivement aux Etats-Unis et les managers des régions cherchent à obtenir un peu plus d'autonomie. Dans les années 1980, la revue interne de DPN-France comportait même systématiquement une rubrique « Les pensées du Président Shapiro », dans un encadré en première page, ce qui symbolise la centralisation du Groupe. En 1990, il est certainement excessif de qualifier les implantations de « sociétés françaises » et DPN de « société multinationale » : c'est un ensemble de

[1] Malgré l'image désastreuse créée alors par l'affaire Lip.

[2] En 1927, sous l'effet de la loi anti-trust, Du Pont avait cédé sa technologie de peinture laque au pistolet à une société française (Higgins). Duco (contraction de Du Pont Company) avait été ensuite achetée par le groupe Nobel puis par CDF Chimie.

[3] Revue de presse à l'occasion du Bicentenaire de la Révolution Française (à Wilmington, Delaware) : dans *Chimie Actualités*, 10 juillet 1989.

filiales américaines, bien qu'elle ait eu son premier président français dès 1980 (Yves Nanot).

Quant à General Electric, outre ses partenariats dans l'informatique (Bull) et l'aéronautique (SNECMA), elle a fait évoluer son partenariat avec Alstom, qui fabriquait des turbines à gaz sous licence GE depuis 1959 dans le cadre d'une joint-venture (10% GE). En 1999, GE prit le contrôle total de la joint-venture. Comme les autres acquisitions de GE en France, Alstom Gas Turbine à Belfort est devenu « centre d'excellence mondial », avec concentration des moyens de R&D du groupe sur ce domaine des turbines à gaz de moyenne et grande puissance (avec environ 400 ingénieurs). En 2010, le groupe GE compte deux autres « centres d'excellence mondial » en France (GE Healthcare Technology Infrastructure à Buc et GE Oil & Gas Energy Infrastructure au Creusot, éléments déconcentrés des centres de recherche mondiaux du groupe qui restent situés aux Etats-Unis).

Le cas de Merck Sharp & Dohme-Chibret (MSD) montre un autre cas de partenariat réussi. Initialement allemande (depuis 1668), l'entreprise de chimie fine Merck[1] est devenue américaine après la Première Guerre Mondiale, à partir de sa filiale américaine. Après des fusions successives (PWR puis Sharp & Dohme), elle est devenue l'un des plus importants groupes pharmaceutiques américains (55.000 collaborateurs en 2008) et ses principales innovations ont porté sur la cortisone, la vitamine B12 et les produits contre l'hypertension. Avant 1960, les produits MSD étaient distribués en France par les Laboratoires Delagrange mais, pour un grand laboratoire, compte tenu de la réglementation très stricte et des incitations officieuses des autorités de contrôle, il était indispensable de produire sur place et d'avoir une capacité locale de R&D. MSD rechercha donc un laboratoire français à racheter et on ne connaît aucun exemple de laboratoire qui n'ait pas connu le même parcours que MSD (Pfizer, BMS, Lily, Abbott) en cherchant à s'allier avec un partenaire français. Déjà titulaire de licences de MSD pour la streptomycine et les corticoïdes, Chibret était un très bon laboratoire, disposant d'une bonne image mondiale en matière d'ophtalmologie ; son centre de documentation de Clermont-Ferrand était à l'époque le plus important du monde. MSD prit une participation en 1961 puis monta

[1] *Valeurs et visions – un siècle de Merck*, Rahway NJ, 1991, 192 p.

progressivement jusqu'au contrôle total en 1977[1]. Ayant d'abord utilisé l'usine Clementel (près de Clermont-Ferrand), MSD construisit ensuite une nouvelle usine près de Riom (Mirabel) où elle regroupa la R&D et la documentation. Avant fusion (en cours en 2010) avec Shering Plough, MSD avait deux usines et environ 2.000 emplois (dont 200 en R&D). Sur dix dans le monde, la France abritait en 2010 l'un des deux centres d'excellence du groupe en Europe consacré à la Toxicologie (l'autre étant issu de Shering Plough). Depuis l'origine, les dépenses de R&D en France sont importantes et les coopérations scientifiques avec les organismes et entreprises françaises sont nombreuses. Sa brochure institutionnelle de 2008 cite un total d'investissement en R&D de 59 millions d'euros et des coopérations avec INSERM, ANRS, Institut Gustave Roussy, Sanofi-Pasteur, Pierre Fabre, etc. pour 41 études cliniques. Pour MSD, la France a un excellent niveau en recherche clinique, la filiale française a de très bonnes performances commerciales et financières et son image est très bonne pour les dirigeants du groupe. Sauf au tout début où il y avait un patron américain (J. Horan), l'encadrement a toujours été entièrement français, mais le groupe a conservé un fonctionnement et une structure de décision très hiérarchisés. Le secteur de la pharmacie est très fortement réglementé et les entreprises étrangères ont des préoccupations communes qui justifient leur présence active à l'AmCham.

D'autres exemples illustrent l'instabilité structurelle des partenariats industriels, lorsque les intérêts globaux des partenaires finissent par diverger.

La société Kodak, fondée en 1884 par George Eastman, avait créé une filiale à Paris en 1897 (Eastman Kodak S.A.F.). Le 28 juillet 1927, elle fusionna avec son principal concurrent français pour créer la nouvelle société Kodak-Pathé S.A.F. qui deviendra filiale d'Eastman Kodak Co en 1931, évoluant ainsi vers un contrôle total.

Röhm & Hass[2] est un autre exemple intéressant d'implantation en France d'unités de production à travers un partenariat industriel initial avec une grande entreprise française (Auby) suivi de la création d'un centre de recherche à périmètre européen

[1] Les Laboratoire Chibret avaient été vendus à Merck par leur PDG, Jean Chibret (1915-1989) contre l'avis, semble-t-il, de ses fils Jacques (1941-1989) et Jean (né en 1940) qui, après quelques années de collaboration avec MSD créèrent un nouveau groupe, Transphyto puis Théa, qui était en 2008 le 8ème groupe mondial en ophtalmologie. (Source : communication de Henri Chibret à la Société Francophone d'Histoire de l'Ophtalmologie le 10 mai 2008).

[2] HOCHHEISER Sheldon, *Rohm and Haas. History of a Chemical Company*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1986, 232 p.

(European Region Research Laboratory à Valbonne). Créée en 1907 en Allemagne pour exploiter des produits de tannage qu'elle avait inventé grâce aux recherches en enzymologie d'Otto Röhm, elle s'implanta aux Etats-Unis en 1909 et devint, de fait, américaine après la Première Guerre Mondiale. Mettant l'accent sur la recherche (Haas écrit dans le rapport annuel 1935, « the only satisfactory way to conduct a chemical business is to try to lead the way in research and development ») elle innova notamment dans les insecticides (Lethane), les résines (Amberol) et la chimie acrylique (Plexiglas). Elle intervenait en France en partenariat avec Auby avant son absorption par Dow Chemical en 2009.

L'évolution de Cargill[1], producteurs de produits alimentaires, montre bien les différentes étapes d'une implantation à l'étranger, en fonction de sa connaissance du milieu, de ses partenariats et naturellement du marché. Le groupe a d'abord une présence purement commerciale (un bureau commercial pour farines de mais et soja à St Nazaire en 1964, un bureau de négoce international à Paris en 1965), puis une première activité de production sur un produits de base (une usine de trituration d'huiles végétales à Saint Nazaire en 1970 puis à Brest en 1976), puis des unités de production plus complexes (une malterie à Strasbourg en 1989, une raffinerie d'huiles à Saint Nazaire en 1993, une usine de viandes de volailles à Orléans en 1994) suivies d'acquisitions de concurrents disposant d'un savoir-faire spécifique (l'amidonnier Cerestar et le chocolatier OCG en 2002 puis le groupe Degussa en 2006), enfin un partenariat (une unité de transformation de colza avec Sofiproteol en 2008).

La recherche de partenaire est donc à l'origine de la plupart des implantations, même dans les cas où les technologies mises en œuvre sont relativement simples comme c'est le cas pour Steelcase. Créée en 1912 dans le Michigan, l'entreprise fabrique du mobilier métallique de bureau et elle est restée familiale. Elle s'est implantée en France en 1974 par une joint-venture 50/50 avec Strafor (Forges de Strasbourg, dirigée par Henri Lachmann[2]). Il y eut immédiatement une très bonne entente entre les entreprises, toutes deux de type paternaliste. La société commune avait la

[1] Fondé en 1865, Cargill a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 119 milliards de dollars et emploie 139.000 personnes dans le monde. En 2009, elle employait environ 1.500 personnes en France sur une dizaine de sites.

[2] Henri Lachmann, né en 1938, diplômé d'HEC, a travaillé comme auditeur chez Arthur Andersen, il a ensuite dirigé Strafor (1970-1998) puis Schneider Electric (depuis 1998).

responsabilité commerciale sur l'Europe et l'Afrique. Pour le mobilier de bureau, la technologie la plus complexe concerne les sièges ; pour les meubles, les habitudes et les standards nationaux prédominent. Pour Steelcase, le rapprochement avec Strafor permettait de conquérir le marché européen[1] en s'appuyant sur un concurrent disposant déjà de sites de production, d'une bonne réputation, de bons produits et d'une technologie très proche. La joint-venture avec Strafor a beaucoup apporté au groupe Steelcase et de nombreux modèles commercialisés dans le monde sont issus de la filiale française. Pour Strafor, dont la marque avait été créée en 1926 par les Forges de Strasbourg, la joint-venture de 1974 permettait une ouverture internationale, l'acquisition d'un savoir faire pour les sièges et la diversification de l'activité de fabricant vers la conception d'espaces de bureau. C'est le partenaire français qui mit fin à la joint-venture lorsque, en 1996, Strafor se rapprocha de Facom, voulut s'orienter vers l'outillage et se séparer de l'activité de meubles de bureau. Steelcase racheta donc sa part. Le rapprochement avec Steelcase se termina ainsi par une rupture amiable, sans drame :

> *Le mariage entre Steelcase et Strafor réunissait deux entreprises l'une et l'autre très sérieuses ; c'était un mariage totalement réussi et tout s'est toujours bien passé car le rapprochement reposait sur la confiance entre les hommes, sur une bonne chimie entre les hommes.*[2]

Strafor était entièrement responsable sur ses marchés et dans ses produits (il n'y avait pas de contrôleur de gestion ou de directeur financier américain) et le conseil d'administration américain avait, en revanche, des pouvoirs non contestés sur la stratégie. Après la séparation, Steelcase continua seul[3] et, dix ans après la séparation, Steelcase porte encore l'empreinte historique d'Henri Lachmann.

La communication sur le secteur du mobilier de bureau est difficile : il est jugé peu intéressant et sa technologie n'est pas perçue. Apparue il y a une dizaine d'année, la politique de Développement Durable fait partie du cœur de la stratégie du groupe et elle est l'un des apports français au groupe. Le groupe Steelcase évolue vers des prestations immatérielles (aménagement de l'espace et reprise, recyclage et

[1] *Steelcase, the first 75 years*, Grand Rapids MI, 1987, 42 p.
[2] Source : entretien avec H.Lachmann le 18 février 2010.
[3] Et, de son côté, Strafor-Facom fut immédiatement l'objet d'une OPA de Fimalac.

réhabilitation de mobilier ancien). En 2009, Steelcase a publié un ouvrage[1] sur l'adaptation du mobilier de bureau aux cultures nationales dans six pays européens dont la France qui montre que, dans la conception de ses produits, il s'appuie explicitement sur les différences interculturelles[2], ce qui illustre que, même avec le même modèle d'organisation et de production, les entreprises portent la marque de leurs caractéristiques culturelles nationales dans l'organisation de leur environnement de travail. Pour ce groupe de taille moyenne, l'implantation en France a constitué un laboratoire d'apprentissage pour son adaptation aux marchés mondiaux.

Becton Dickinson (BD)[3] constitue un autre très bon exemple d'implantation en France grâce à un partenariat réussi aboutissant à une absorption totale. L'entreprise a été fondée en 1897 pour fabriquer des thermomètres médicaux et des seringues en verre. Elle est devenue l'une de principales entreprises mondiales pour la fabrication de tubes et de seringues en verre et en vinyle et d'aiguilles à injection. Elle noua dans les années 1950 des contacts avec une entreprise de Grenoble, Applications Mécaniques et Industrielles (AMI) spécialisée dans les tubes hypodermiques et les aiguilles et dont elle acquit 75% (en 1955) puis 100% (en 1958). L'effectif est passé de 230 (en 1958) à 1.713 (en 2008) tandis que l'entreprise est devenue l'un des principaux fournisseurs mondiaux d'instruments d'injection à usage unique (BD Hypac). Le site de Grenoble est le centre de recherche pour l'Europe et le centre de décision mondial pour certains produits spécialisés (BD Medical Pharmaceutical Systems). L'entreprise a des projets de recherche communs avec Pasteur-Mérieux, l'INSERM et Sanofi-Aventis et elle est l'un des fondateurs du pôle mondial de compétitivité Lyon Biopôle (en 2007).

Le partenariat[4] entre Midland-Ross et Stein & Roubaix, fabricants de chaudières industrielles, en 1968 fournit un autre exemple de ces alliances, où c'est au contraire le partenaire français qui conserve la maitrise du partenariat : le partenaire français détenait la majorité (75%) et apportait sa filiale britannique et ses filiales étrangères de

[1] STEELCASE, *Office Code : Building Connections Between Cultures and Workplace Design*, Steelcase, Stuttgart, 2009, 204 p.
[2] Selon les concepts utilisés dans notre Chapitre 6-1.
[3] *Becton Dickinson : depuis cinquante ans en France*, (brochure), 2008, 8 p.
[4] « Together into a hot market, » *France Actuelle*, Vol.XVII N°16 Sept. 15, 1968, p.7 (cette brochure bimensuelle était publiée par le Comité France Actuelle, créé en 1953 à l'initiative notamment de Georges Villiers et du CNPF).

production, le partenaire américain apportait une assistance technique pendant 15 ans et son réseau commercial mondial.

La Standard Oil of New Jersey (SONJ) s'est implantée en France[1] en 1902. Sous la contrainte de la réglementation française[2], le groupe Standard Oil (devenu Esso puis Exxon) a pris très tôt la forme d'une entreprise franco-américaine par absorptions successives d'entreprises françaises[3]. Après la Première Guerre Mondiale qui interrompit les circuits d'approvisionnement (de Roumanie et de Russie) au bénéfice des Etats-Unis, elle noua, dans les années 1920, des partenariats avec diverses entreprises françaises pour constituer une société commune, L'Economique. Pour lutter contre les lois qui protégeait le raffinage français, SO-NJ, Gulf Oil et Atlantic Refining s'associèrent pour créer la Société Franco-Américaine de Raffinage en 1929 qui construisit et exploita la raffinerie de Port-Jérôme, dont la capacité (un million de tonnes) était le quart du marché français de l'époque. Par alliances successives avec des sociétés françaises (dont certaines étaient déjà partenaires d'entreprises américaines), elle constitua en 1936 la Standard Française des Pétroles qui intégra les activités de raffinage et de distribution. Après d'autres transformations, le groupe atteignit sa configuration actuelle avec Esso SAF (63,2% Exxon, 18,35% Gulf Oil) et deux sociétés parallèles : Esso Chimie (issu d'une coopération avec Kuhlman depuis 1942) et Esso REP (qui découvrit et exploita les ressources pétrolières des Landes en 1954).

Ce qui caractérise le développement d'Esso en France, c'est d'avoir réussi, dans un secteur aussi étroitement contrôlé et régulé par l'Etat, à construire un groupe puissant (19% de la capacité de raffinage en 2006) par alliances successives avec des entreprises françaises en apportant la technologie du premier pétrolier mondial, pour la recherche, comme pour le raffinage.

[1] *Esso : 100 ans d'histoire en France*, Paris, mimeo, 2002, 9 p. avec nombreuses photos.
[2] Lois du 16 et 30 mars 1928 rétablissant la protection du raffinage français.
[3] SONJ s'implanta en 1902 en rachetant un importateur, Bedford et Cie, et s'associa immédiatement à des entreprises françaises qui, déjà, distribuaient et raffinaient du pétrole (Maison Fenaille, Chatillon et Despeaux depuis 1865, Ets Quervel depuis 1845, Compagnie Générale des Pétroles de Marseille depuis 1868 et Alexandre André qui exploitait depuis 1887 le « Titan », 1.400 tonnes, premier pétrolier français).

La stratégie de développement international de 3M[1] est intéressante. Elle décida d'abord (en 1922-1924) de tenter de créer une filiale en Europe par rachat ou création en Grande-Bretagne, France ou Allemagne pour developper son activité de papier abrasif. Devant les difficultés juridique et la concurrence locale, elle suscita en 1929, avec huit de ses principaux concurrents américains, la création d'un cartel[2] (appelé Durex) qui évolua vers une société commune dotée de moyens propres. Ses résultats furent médiocres et, après la guerre, Durex fut contraint à la dissolution par des poursuites au titre de la Loi Anti-Trust. Le partage de ses actifs attribua à 3M, en 1951, une petite usine en France et une (plus importante) en Grande-Bretagne, ainsi qu'une usine de rouleaux de papier au Brésil et un bureau commercial en Allemagne qui, ensemble, amorçèrent le développement international de 3M avec une politique de filiales entièrement contrôlées :

> *3M's decision to establish wholly owned foreign companies after 1950 will prove to be the most significant organizational step ever taken.*[3]

Ce cas illustre la difficulté spécifique d'une coopération avec des entreprises de même nationalité, concurrentes sur les mêmes marchés.

Apportant de la sécurité pour l'entreprise étrangère, la recherche d'un partenaire local est un élément du transfert d'innovation pour le partenaire français et J. Maisonrouge[4] note :

> *Je crois* […] *que la seule solution c'était de s'allier, d'avoir des entreprises européennes associées aux affaires américaines. Pourquoi ? Parce qu'il s'est trouvé à l'époque et encore maintenant* [NB : en 1977], *du moins statistiquement, que le marché américain est en avance sur le marché européen. Les applications les plus difficiles, les besoins les plus grand sont aux Etats-Unis, il y a donc plus de chances pour que les affaires américains, voulant satisfaire ces besoins, fassent des percées technologiques.*[5]

La variété des cas évoqués *supra* illustre la force du modèle d'implantation à travers un partenariat industriel.

---

[1] *A Century of Innovation. The 3M Story*, 3M, 2002, 242 p.
[2] *A Century …* 2002, (pp.139 et sq.).
[3] Déclaration de l'ancien président Lew Lehr (*A Century …* 2002, (p.144)).
[4] Alors président d'IBM World Trade, Jacques Maisonrouge a été un acteur très important des relations économiques franco-américaines (voir Chapitre 6-1).
[5] HARRIS André et de SEDOUY Alain, *Les patrons*, Seuil, Paris, 1977, (p.317).

Les risques d'une implantation industrielle directe.

Les exemples d'implantation industrielle directe sont rares avant les années 1950 et les exemples de succès plus rares encore.

On vient de voir plusieurs partenariats réussis. Par contraste, l'échec de Ford en France est dû à une erreur stratégique : ne rien acheter sur place et ne nouer aucun partenariat. L'implantation à Bordeaux en 1921 puis Asnières en 1925 n'était qu'une simple chaine de montage et l'essentiel des pièces était importé des Etats-Unis ou de Grande-Bretagne (selon J.L. Loubet[1], 70% du véhicule), ce qui augmentait exagérément le coût du véhicule qui aurait au contraire pu bénéficier de la faiblesse des prix intérieurs français exprimés en dollars. L'aventure se termina sans gloire en 1954 par la revente à Simca. Il y a d'autres raisons à l'échec de Ford (comme à celui de Chrysler), telles que la volonté de transposer sans les adapter toutes les méthodes d'organisation et de gestion et, surtout, toutes les anticipations sur les goûts des clients et dont la conséquence est notamment le refus obstiné de lancer de voitures plus petites et mieux adaptés au marché européen.

Le manque de confiance dans le milieu local est caractéristique de l'attitude de beaucoup d'entreprises américaines dans leurs implantations dans la période d'entre-deux-guerres. Celles qui ne pouvaient pas nouer un partenariat industriel reculaient devant une aventure industrielle complète avec des fournisseurs et des cadres locaux à qui ils devraient faire confiance.

Au contraire, le machinisme agricole a su très tôt s'adapter au marché local. La France avait commencé à importer des machines agricoles américaines dès les années 1860 et vers 1880-1890, International Harvester Company importa des machines McCormick et Deering jusqu'à la création en 1905 de la Compagnie Internationale des Machines Agricoles (CIMA) qui fabriqua dans son usine Croix-Wasquehal moissonneuses, batteuses, faneuses, lieuses, charrues, etc[2]. Cette fabrication locale, mieux adaptées

[1] LOUBET Jean-Louis, « Ford et Chrysler en France : l'échec des géants », *L'Histoire*, N°259, Nov. 2001.

[2] WILSON Albert, « Americans Doing Business in France », *Foreign Trade*, Vol.4 N°6 June 1929, (pp.35 et sq.).

aux besoins des agriculteurs français, remplaça progressivement les importations américaines qui passèrent de 350.000 tonnes en 1913 à 95.000 tonnes en 1928 tandis que les exportations françaises, elles, passaient de 125.000 tonnes à 225.000 tonnes :

> *The principal reason for the successes registred by the French machines during and immediately following the war is based, not upon the superiority of commercial methods but upon the fact that whereas the Americans delivered to the French farmers machines corresponding to needs prevailing in America, the French manufacturers produced machines responding exactly to the requirements of French agriculture.*[1]

On voit que la période qui sépare les deux guerres mondiales a vu les entreprises américaines expérimenter les différentes formes d'implantation, stables et instables, réussies ou non.

La guerre introduirait naturellement une rupture majeure.

[1] "American agricultural machinery in France", *Foreign Trade,* Vol.4 N°5 May 1929, (p.41).

3/ La Seconde Guerre mondiale, la neutralité américaine, l'Occupation et le « Comité Français » de l'AmCham

Vingt-cinq ans plus tard, lorsque la guerre éclata à nouveau, les Etats-Unis et les entreprises américaines se retrouvèrent dans la même situation qu'en 1914 mais la défaite française créa une situation nouvelle, encore plus difficile. Avant 1942, les Etats Unis étaient officiellement neutres et l'Allemagne ménagea les filiales américaines en France, abandonnées par la quasi-totalité de leur personnel expatrié qui avait regagné les Etats-Unis.

L'AmCham s'adapte pendant la période de neutralité américaine : le Comité Français.

Lorsque, en juin 1940, les Allemands occupèrent Paris, les Etats-Unis n'étaient pas encore en guerre (ils ne le seront que 18 mois plus tard) mais la Chambre de Commerce américaine s'était organisée dès 1938[1] pour des temps qu'elle pressentait difficiles et le président Roy Weeks fut très actif pour préparer la Chambre à ces circonstances exceptionnelles[2]. Le 28 novembre 1940, l'AmCham modifia ses statuts pour créer parmi les membres associés un « Comité Français » qui pourrait se substituer à elle en cas de circonstances exceptionnelles (« En cas d'empêchement ….. le Comité français est autorisé à assurer la direction de la chambre…. »)[3]. Son président fut Jacques André, trésorier de la Chambre de Commerce de Paris et son vice-président Pierre Gide[4] avocat à la Cour d'Appel de Paris.

[1] « The president had called at the Embassy and discussed with First Secretary Murphy the chamber's role in the event of war » (Conseil d'Administration du 29 mars 1938).

[2] Pendant l'Occupation, la Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale, de son côté, se transporta à Stockholm pour y poursuivre ses activités (cf. JARVIN Sigvard, « La Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale pendant la Seconde Guerre Mondiale », in : LEVY Laurent & DERAINS Yves (dir.), *Liber Amicororum en l'honneur de Serge Lazareff*, Ed. Pedone, Paris, 606 p. (pp.331-347)).

[3] D'autres organisations américaines (The American Church et The American Hospital) procédèrent de la même façon pour échapper à la germanisation tandis que la Cathédrale américaine qui, elle, ne prit aucune disposition, fut saisie (Source : Robertson (à paraître) VI (pp.17-18)).

[4] Pierre Gide (1886-1964) est le fondateur du cabinet Gide Loyrette & Nouel, le premier cabinet français avec le cabinet Jeantet à avoir entrepris une internationalisation ambitieuse sur le modèle des cabinets américains. Jacques André est décédé en 1970.

Les douze membres du Comité Français[1] pendant la période 1941-1944, membres français de l'AmCham dans l'immédiat avant-guerre, sont pour la plupart des commerçants et intermédiaires français mais ils comptent aussi trois dirigeants français de deux très grands groupes américains (General Electric et Goodrich). Le 23 mai 1941, AmCham fit au Comité un prêt de 275.420 Francs[2] remboursable « après l'établissement des rapports normaux entre la France et les Etats-Unis » pour lui permettre de fonctionner. Pendant l'Occupation, la Chambre veilla sur les entreprises américaines placées sous séquestre, sur les résidents américains internés et autant que possible sur le maintien des liens entre les maisons mères américaines et leurs partenaires français[3].

Le Comité Français reprit donc toutes les activités de la Chambre le 17 juin 1941, date de la rupture des relations diplomatiques entre les Etats-Unis et l'Allemagne. Le 26 février 1942, la 11ème assemblée du Comité Français prit acte de sa souscription (réussie) en faveur des américains internés à Compiègne (environ 100.000 Francs, le total atteindra 161.000 Francs avant l'intervention de la Croix Rouge américaine) et décida d'en informer l'ambassade des Etats-Unis à Vichy (les Etats-Unis étaient officiellement en guerre avec l'Allemagne mais l'Amiral Leahy était encore en poste). A partir de septembre 1942, la Chambre fut placée sous le contrôle d'un administrateur séquestre allemand, le Dr. Kuntzle, qui avait dirigé la Chambre de Commerce allemande à Paris et qui semble avoir été assez bienveillant[4]. Pendant plus de trois ans, le comité maintint un lien entre les membres associés, géra les relations collectives avec les autorités allemandes et … attendit la Libération[5]. Ses compte

[1] Outre Roy Weeks, président, Jacques André, Chairman et Pierre Gide, vice-chairman : R. Aumas (courtier en métaux), Robert Boyer (administrateur de Colombes-Goodrich), Georges de Chilly (courtier en assurances), Robert Fenwick (import-export), René Galland, Henri Jégu (agence de publicité), L. Lehuraux (International General Electric IGEC), C.E. Michaux (groupe General Electric), H.B. de la Rancheray (transports internationaux).

[2] Environ 85.000 Euros 2007.

[3] Ses archives à l'AmCham ont malheureusement disparu, sauf les comptes-rendus de Conseil d'Administration, dont la rédaction est lapidaire.

[4] Le Rapport Annuel de Janvier 1943 note, à propos de l'administrateur séquestre : « nous tenons à rendre hommage à l'esprit de bienveillante compréhension de ces messieurs qui nous a permis de maintenir de maintenir notre groupement intact ».

[5] Les comptes rendus de réunion du Comité Français ont été conservés mais leur exploitation est particulièrement décevante : très succincts, ils sont purement administratifs et ne comportent aucun élément relatif aux entreprises américaines, leur activité et leurs difficultés. Ils sont rédigés par des avocats, manifestement soucieux de ne fournir aucun élément précis qui pourrait être utilisé par les autorités d'Occupation.

rendus évoquent parfois brièvement des actions humanitaires en fonction de citoyens américains (résidents en France ou prisonniers de guerre), mais ils ne comportent pas un mot sur les filiales américaines et n'évoquent que les entreprises françaises membres associés. Le Comité démissionna le 5 septembre 1944, deux semaines après la libération de Paris, et la Chambre Américaine revint à son fonctionnement normal sous la présidence de Roy Weeks, qui reprit son poste. On peut noter que l'Hôpital Américain a connu une évolution similaire : à l'entrée en guerre des Etats-Unis, tous les administrateurs américains avaient quitté la France et la direction de l'hôpital fut remise au général Aldebert de Chambrun[1], jusqu'en 1945.

L'AmCham tint son premier Conseil d'Administration d'après-guerre le 7 septembre 1944 et elle y examina le rapport final d'activité remis par le Comité Français pour son action entre 1941 et 1944. Les dommages de guerre subis par l'AmCham furent minimes : quelques milliers de Francs correspondant à du matériel de bureau réquisitionné ou volé par les troupes d'Occupation. L'AmCham en demanda le remboursement aux autorités françaises et elle eut satisfaction après de longs mois de démarches. Le rapport final du Comité Français prit acte de l'arrivée de 55 nouveaux membres associés, admis pendant l'Occupation et qui rejoignirent désormais l'AmCham. La fidélité des membres français et surtout le recrutement régulier de nouveaux membres montrent bien que, pendant cette période désastreuse, l'espoir du retour à la normale avait subsisté : pendant la période la plus difficile de la Seconde Guerre Mondiale, en 1942, le comité enregistrait l'adhésion de deux ou trois nouveaux membres à chacune de ses réunions mensuelles, ce qui témoigne de la confiance dans l'avenir des entreprises françaises, en dépit des circonstances.

Walter Roy Weeks, directement jusqu'à l'entrée en guerre des Etats-Unis, puis indirectement, grâce au Comité Français qu'il avait mis en place, avait préservé l'intégrité de la représentation collective des entreprises américaines en France et après la Libération, il reprit la présidence de l'AmCham jusqu'en 1950. Il a été très difficile d'en retrouver quelques traces en dehors de sa longue présidence de l'AmCham. Petit industriel de la mécanique dans la région parisienne (à Elizabethville), il était l'auteur

[1] Jacques Aldebert Pineton de Chambrun (1872-1962), père de René de Chambrun (gendre de Pierre Laval). (cf. fiche biographique en Annexe D1-2).

de plusieurs brevets[1] déposés dans les années 1930. Membre actif du Rotary Club et de l'Automobile Club de France, il n'a laissé malheureusement aucune trace biographique détaillée[2], malgré les recherches faites. Il est mort en France en 1968.

Un banquier américain pendant la guerre.

La vie d'un personnage appartenant à une famille très importante de la communauté américaine en France nous permet d'illustrer pour cette communauté les évènements de la Seconde Guerre Mondiale et de la défaite française. Il s'agit de Herman Harjes Jr. (1912-1989) qui était le descendant d'une famille de banquiers américains installés à Paris depuis 1868.

Dans un manuscrit auquel nous avons eu accès, il a écrit[3] son histoire, celle de son père H. Herman Harjes Sr. (1875 - Deauville 1926) et de son grand-père John H. Harjes (Brême 1830- Paris 1914).

Né en Allemagne dans une famille d'origine danoise, John H. Harjes[1] avait émigré aux Etats-Unis en 1849. Avec son frère Henry, il avait fondé une petite banque à Philadelphie en 1853 et il s'associa avec un autre *merchant banker*, Anthony Joseph Drexel. Il fut envoyé à Paris en 1868 pour fonder une filiale, Drexel, Harjes & Co. Aux Etats-Unis, AJ. Drexel s'étant, entre temps, rapproché de John Pierpont Morgan, la nouvelle banque parisienne travailla en étroite coopération avec Drexel, Morgan & Co (de New York) et sa filiale de Londres et John Harjes en était le principal *partner*, l'autre étant Eugene Winthrop. La banque ne comptait au départ que sept ou huit employés mais elle se développa brillamment en incitant les fortunes françaises à investir dans les chemins de fer américains, alors très rentables. Après la défaite de 1870, elle arrangea, contre l'avis de ses partenaires anglais, un prêt au Gouvernement Provisoire (pour 10 millions de Sterling ou 250 million de Francs, à 6% sur 34 ans maximum). Ce prêt fut remboursé très rapidement et permit s'asseoir la réputation de

[1] Par exemple brevets déposés le 22 janvier 1935 de couverture d'extrémités métalliques, le 16 avril 1935 d'un dispositif de protection des baleines de corset ou le 29 septembre 1936 d'une machine à fabriquer la pâte à papier.

[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

[3] Frankie Longfellow, la veuve de son fils a confié ses papiers personnels à une collaboratrice de la banque J.P.Morgan à Paris (Monika Masuhr-Elis), craignant que la banque ne les conserve pas. Actuellement (2009) collaboratrice de l'AmCham, cette personne nous a permis de les examiner.

la banque dans le milieu financier français. Après la mort de Drexel, la banque fut nommée en 1895 Morgan Harjes & Co. En 1904, JP Morgan & Co (à New York) et Morgan Harjes & Co (à Paris) assurèrent le paiement (en or) par le gouvernement américain des droits français sur le Canal de Panama pour 50 millions de dollars. Lorsque John Harjes mourut en 1914, il était le représentant le plus éminent et le plus respecté de la communauté américaine à Paris. Il avait été l'un des fondateurs de l'Hôpital Américain (AHP) dont il fut le premier président et il sera souvent question, dans notre recherche, de cette institution emblématique de la communauté américaine en France. Le fils de John H., H. Herman Harjes Sr. (« le Colonel ») lui avait succédé à la tête de la banque en 1908. Avant l'entrée en guerre des Etats-Unis, il avait fondé un service d'ambulances (« Norton Harjes Ambulance Corps ») tandis que son épouse collectait des fonds pour l'accueil des soldats français en permission ; les deux furent décorés de la Croix de Guerre et de la Légion d'Honneur. Blessé en 1917, il fut nommé Colonel de l'armée américaine en 1918. Lorsqu'il mourut en août 1926 dans un accident de polo à Deauville, ses enfants étaient trop jeunes pour lui succéder et son nom disparut de la banque qui devint Morgan & Co.

Entre les deux guerres mondiales, la banque fut un prêteur très actif des entreprises américaines en France et elle compta les plus importantes[2] parmi ses clients. Herman Jr., le fils du Colonel, était né à New York le 12 mars 1912 et il vécut la plus grande partie de sa vie à Paris sauf pour ses études en pension en Angleterre (1922) et à Harvard (1932). Il mena, avec ses frères et sœurs, la vie d'un enfant de la haute société entre Paris et les propriétés de Biarritz, de Monte Carlo, puis le château d'Abondant (Eure et Loir), selon le modèle aristocratique de l'époque, avec nurse et précepteur anglais et initiation au polo et à la chasse. Il commença des études à Cambridge, malgré son désir d'étudier aux Etats-Unis auquel sa mère Frederika Berwind, très « européanisée », s'était opposée. Il profita d'une visite à Londres de J.P. Morgan Jr. pour lui demander de convaincre sa mère, ce qu'il fit. Plus tard, lorsqu'il rencontra à New York sa future épouse, Joan Blake, sa mère s'opposa au mariage et c'est encore J.P. Morgan Jr. qui dut intervenir pour la convaincre. Il lui offrit un poste à New York

[1] Voir fiche biographique en Annexe D1-2
[2] Standard Oil of New Jersey, Socony Mobile, International Harvester, American Radiator, Eastman Kodak, Norton Co., I.T.T., etc.

à JP Morgan & Co. en 1934, puis à Morgan Grenfell à Londres en 1936, où il mena une vie très mondaine dans la haute société.

Grâce à sa connaissance du français et du fait de la neutralité américaine, après avoir renvoyé sa famille aux Etats-Unis, il fut envoyé en France en septembre 1939 pour veiller sur les intérêts de la banque pendant les hostilités.

Au printemps 1938, devant la menace de guerre, la banque avait déjà acquis et aménagé une maison à Niort pour y installer des coffres et y loger le personnel si nécessaire, ce qu'elle fit en septembre 1939 sous sa direction. En juin 1940, le Trésor et la Banque de France demandèrent aux banques étrangères de les suivre à Châtel-Guyon. Herman Jr., qui occupait alors le poste relativement modeste de « sous directeur », effectua lui-même les transports de valeurs et d'archives entre Paris, Niort et Châtel-Guyon.

Pendant l'Occupation, la banque Morgan & Co. resta ouverte et fonctionna, au ralenti mais avec une large tolérance de la part des autorités d'Occupation, avec ses trois localisations à Paris, Niort (en zone occupée) et Châtel-Guyon (en zone libre)[1].

Mais pour H. Harjes, en 1940-1941, les charmes de la vie mondaine d'avant-guerre avaient disparu (« for us neutral Americans, living and working in Paris under the German occupation, business was most inactive and any social life we had to generate ourselves as best we could, in order not to stagnate… »[2]). Les activités de la banque étaient limitées et constamment perturbées par les exigences allemande de vérification des actifs des clients citoyens de pays ennemis ; naturellement elle subit la politique d'aryanisation et les comptes et les coffres des clients juifs furent saisis. Il retourna donc à New York en automne 1941 et y reprit un poste à J.P. Morgan & Co. Après Pearl Harbor, il devint Finance Censor au Bureau de Censure de New York puis de Washington (Chief Finance Censor, rapportant à White, Assistant Secretary of Treasury), chargé de donner des instructions pour que les correspondances d'affaires ne donnent pas d'indications stratégiques à l'ennemi et, au contraire, de collecter dans

[1] Une étude approfondie des opérations qu'elle mena pendant cette période et qui comportait sans aucun doute des opérations internationales au bénéfice du Gouvernement Allemand serait passionnante mais exigerait un accès à des sources actuellement indisponibles en France.

[2] Source : Herman Harjes Jr., *Family history*, mimeo, New York, 1973, 32 p., (p.23).

celles des entreprises de l'ennemi toute information financière utile à l'effort de guerre.

Herman Jr. revint à Paris, à la Libération, après avoir servi dans l'O.S.S. en Asie et il y vécut, travaillant à J.P. Morgan et partageant son temps entre la France et les Etats-Unis où il mourut en 1989. Sa vie illustre une observation déjà faite[1] : à la différence de toutes autres communautés nationales, les Américains installés à l'étranger même depuis plusieurs générations (trois générations pour Herman Jr.) restent des expatriés et ne deviennent que très exceptionnellement des émigrés.

Les entreprises américaines pendant l'Occupation.

La littérature américaine sur les relations entre les grandes entreprises américaines et l'Allemagne nazie est abondante mais souvent politiquement très engagée et d'une qualité généralement médiocre[2]. Comment se comportèrent les filiales américaines en France pendant l'Occupation allemande, alors qu'elles étaient coupées de leur siège, de leur gouvernement et dépourvues de tout moyen d'action collective? Pour les banques et les entreprises américaines la mainmise allemande fut progressive entre 1940 et 1942. Même avant l'entrée en guerre des Etats-Unis, les avoirs américains furent inventoriés[3] puis bloqués en plusieurs étapes[4] entre juillet 1941 et février 1942 au titre des « biens liés à l'ennemi ». Ces mesures visaient toutes les entreprises où les

[1] Chapitre 1.

[2] Notamment : SUTTON Anthony C., *Wall Street and the Rise of Hitler,* Clairview Books, 2010, 224 p., HIGHAM Charles, *Trading with the enemy: the Nazi-American money plot 1933-1949,* Barnes & Noble Books, New York, 1995, 277 p., BLACK Edwin, *IBM and the Holocaust. The strategic alliance between Nazi Germany and America's most powerful corporation*, Crown Publishers, New York, 2001, 562 p., WALLACE Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the rise of the Third Reich,* St. Martin's Press, New York, 2003, 465 p. ou YEADON Glen & HAWKINS John, *The Nazi Hydra in America: Suppressed History of a Century,Wall Street and the Rise of the Fourth Reich*, Progressive Press, Joshua Tree CA, 2008, 706 p.

[3] Source ; Banque de France BDF 1060200001/262 (note du 29 décembre 1941 du commandement militaire allemand sur les avoirs et titres ennemis notifiée à l'Association Professionnelle des Banques, la Compagnie des Agents de Change et le Syndicat Général des Banquiers en Valeurs près de la Bourse de Paris).

[4] Source : Banque de France BDF 1060200001/267 (note du 16 juillet 1941 interprétative des mesures de blocage des fonds américains après entretien avec le Dr. Mangold ; note BDF du 31 juillet 1941 sur les fonds américains bloqués et les autorisations de transfert ; circulaire BDF du13 septembre 1941 de l'Union Syndicale des Banquiers sur l'interprétation de la décision allemande : les mouvements de fonds des sociétés sous contrôle américain doivent être autorisés par l'administration militaire allemande sauf « ceux qui relèvent de l'administration courante »).

intérêts américains dépassaient 25%[1]. Pour les entreprises, les mouvements de fonds furent soumis à autorisation, d'abord seulement s'ils excédaient les besoins de la « gestion courante » (salaires, fournisseurs), ensuite sans exception. Les banques ennemies ou liées à l'ennemi (c'était le cas des banques américaines jusqu'à l'entrée en guerre) firent l'objet de plusieurs listes et un Commissaire leur fut affecté par le Kommissarische Verwalter der Feindbanken in Frankreich.

Néanmoins, à partir de septembre 1942, les banques américaines (J.P. Morgan[2], Guaranty Trust et Chase National) purent reprendre une activité réduite mais « normale »[3] et une seule ferma ses guichets (National City). Il ne semble pas exister d'étude d'ensemble de la vie des entreprises et des banques américaines pendant l'Occupation : ce serait évidemment un champ d'étude passionnant, dans l'hypothèse où des sources seraient accessibles.

Pendant la période d'occupation allemande, toutes les grandes entreprises américaines en Europe ont eu le même comportement que les entreprises des pays où elles étaient implantées[4]. Peu nombreuses et souvent en partenariat franco-américain, les filiales américaines furent placées dans le même cadre que les entreprises françaises (avec notamment la politique d'aryanisation et le rôle des Comités d'Organisation) et les travaux des historiens de cette période ne les distinguent pas[5]. Elles subirent donc le sort des autres entreprises avec naturellement une différence lors de l'entrée en guerre des Etats-Unis mais qui ne fut pas très tranchée puisque les différentes mesures

[1] Source : Banque de France BDF 1060200001/267 (note du 28 Janvier 1942 sur les avoirs détenus pour le compte de personnes et sociétés de nationalité américaine) et BDF 1060200001/262 (note du 10 février 1942 sur la déclaration des biens ennemis).

[2] CHERNOW Ron, *The House of Morgan. The Secret History of Money and Power*, Simon & Schuster, London, 1990, 812 p., (pp.450-454)

[3] Source : Banque de France BDF 1060200001/267 (lettre 18 septembre 1942 de J.P. Morgan à la BDF : « après la nomination du Dr. Caeser comme commissaire de J.P. Morgan, les limitations qui avaient été fixées à JPM en septembre 1941 ne sont plus en vigueur et notre compte à la banque de France doit être susceptible de fonctionner comme les autres banques de la place »).

[4] Voir notamment : PAUWELS Jacques R., *Profit über alles ! Le corporations americane e Hitler*, La Città del Sole, Napoli, 2008, 92p.

[5] Voir par exemple : DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, ADHE, Paris, 2000, 487 p., MARGAIRAZ Michel & ROUSSO Henry, « Vichy, la guerre et les entreprises », *Histoire, Economie et Société,* 1992, 11-3, (pp.337-367), BARJOT Dominique & ROUSSO Henry, « Un champ de recherche en profond renouvellement », *Histoire, Economie et Société,* 1992, 11-3, (pp.329-225), BELTRAN Alain, « Les entreprises d'électricité (production thermique) », *Histoire, Economie et Société,* 1992, 11-3, (pp.437-443) ou JOLY Hervé & al. (dir.), *Faire l'histoire des entreprises sous l'Occupation : les acteurs économiques et leurs archives*, CTHS, Paris, 2004, 374 p.

se succédèrent pendant tout le premier semestre 1942. En effet, bien que la date officielle de déclaration de guerre entre les Etats-Unis et l'Allemagne remonte au 11 décembre 1941, la rupture des relations fut relativement progressive avec l'Allemagne et surtout naturellement avec Vichy (l'Amiral Leahy, ambassadeur à Vichy, ne fit ses adieux au maréchal Pétain que fin avril 1942).

Avec l'Occupation, le management des filiales américaines passa systématiquement dans les mains de dirigeants français. Avant l'entrée en guerre des Etats-Unis, il y avait eu de nombreuses poursuites au titre de la loi anti-trust et contre les cartels[1]. L'administration américaine avait demandé aux entreprises américaines de mettre fin à leurs accords techniques avec les entreprises allemandes (c'était le cas par exemple de Standard Oil of New Jersey avec IG Farben, sur des carburants de synthèse). Tous ces épisodes illustrent bien que, si les filiales à l'étranger sont naturellement des instruments pour nouer des relations à contenu technique avec les entreprises étrangères, elles s'exposent naturellement à un risque considérable pour leurs actifs en cas de guerre.

Pendant l'Occupation, et dès le 4 juillet 1940, les entreprises « ennemies » furent administrées par les autorités d'Occupation sous l'autorité du MBF (Militärbefehlshaber in Frankreich) sous le contrôle des instances du Parti National-Socialiste[2] et leur nombre total passa de 261 (avril 1942) à 850 (janvier 1943). Cette administration concerna les entreprises américaines après avril 1942 et le passage de 261 entreprises ennemies à 476 en août 1942 correspond pour l'essentiel à des entreprises américaines qui furent donc au nombre de 200 environ (« … d'après le rapport final du service des biens ennemis, les participations américaines représentaient avec 56% la plus grande part de la « valeur totale des entreprises sous surveillance » avant même les participations anglaises (41%) …»)[3]. Cette administration provisoire fut exercée, dans l'ensemble, avec le souci de conserver la valeur des entreprises, sauf dans les rares cas où l'activité de l'entreprise fut reconvertie pour des productions militaires ou bien fut l'objet de tentatives de pillage.

[1] WILKINS 1974, (p.264).
[2] Source : Fonds Archives Nationales AJ40.
[3] HOMBURG Heidrun, « L'administration allemande des biens ennemis dans la France occupée 1940-1944 : synthèse et deux études de cas dans l'industrie électrotechnique » in : VARASCHIN Denis

Dans tous les cas pour lesquels on dispose d'information, les entreprises furent gérées par des dirigeants allemands compétents. Par exemple, FRLE (Filiales Réunies des Lampes Electriques), qui était une filiale de Philips (50%) et d'IGEC (20%), était l'objet de convoitise du parti nazi qui voulait s'en saisir et y nommer un nazi incompétent[1] : MBF lutta pour maintenir l'intégrité de l'entreprise et la qualité de son management et y parvint. Néanmoins, pendant l'Occupation, le Syndicat des fabricants indépendants français de lampes profita des mesures d'aryanisation pour demander l'expropriation des entreprises juives et américaines appartenant au cartel des lampes au bénéfice de ses membres pour « augment(er) de 6% du marché la quote-part de l'industrie réellement française des lampes »[2].

Dans le cas emblématique d'IBM, les Allemands firent contrôler dès juin 1940 la direction française, maintenue, de la Compagnie Electro-Comptable par Heinz Westerholt, officier SS qui était issu de Dehomag (Deutsche Hollerith Maschinen Gesellschaft était le nom d'IBM Allemagne) : le nouveau management ne fut donc pas pénalisant pour l'entreprise mais au contraire il renforça sa contribution à l'économie et à l'effort de guerre allemands[3]. Malgré la pénurie de papier, le développement de l'entreprise fut très important pendant l'Occupation et c'est pour satisfaire les commandes de Dehomag que fut construite en 1941 l'usine de Corbeil, qui sera après la guerre le cœur industriel d'IBM-France, l'usine initiale de Vincennes (1937) ne suffisant plus[4]. Comme pour toutes les entreprises américaines, les contacts avaient été coupés avec le siège américain et l'activité en fut rendue très difficile[5], mais l'outil industriel et commercial était intact à la Libération.

En lui livrant des machines mécanographiques qui permettaient de constituer et de gérer de gros fichiers, IBM France apporta une contribution importante aux activités

(dir.), *Les entreprises du secteur de l'énergie dans l'Occupation*, Colloque d'Arras (Nov.2004), Artois Presse Université, Arras, 2004, 447 p., (pp.59-78).

[1] HOMBURG 2004, (pp.66 et sq.).

[2] Cité par : ROCHEBRUNE Renaud de & HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Odile Jacob, Paris, 1995, 874 p., (p.609).

[3] BLACK 2001 a décrit longuement les relations très étroites entre Thomas J.Watson et les dirigeants nazis et la collaboration de CEC à l'effort de guerre allemand, via Dehomag.

[4] BLACK 2001, (pp.297-298).

[5] Source : entretien le 22 mars 2011 avec J. Maisonrouge (qui donne naturellement une version extrêmement « lissée » du comportement de la CEC pendant l'Occupation : pour lui « les autorités d'occupation se sont bornées à nommer à CEC un nouveau dirigeant, compétent puisqu'il était issu de Dehomag »).

de Dehomag qui fut l'un des acteurs industriels importants de la politique nazie d'extermination des Juifs. C'est pourquoi, à la Libération, le PDG, Roger Virgile, fut licencié et les quatre principaux cadres, tous français, furent licenciés ou suspendus[1] mais l'entreprise elle-même ne subit aucune sanction[2].

En 1940-1941, dans certains cas, assez rares, les Allemands tentèrent en vain de racheter des filiales américaines comme ce fut le cas des Freins Westinghouse[3]. En revanche, elles furent toutes soumise à la même politique d'aryanisation que les entreprises françaises, comme Lazard Frères[4] dont Jacques Bouteron, ancien dirigeant de la Banque de France, fut nommé administrateur provisoire en avril 1942 et les biens des dirigeants et actionnaires juifs (les familles Meyer et David-Weill) furent spoliés. Néanmoins le nombre d'entreprises totalement « germanisées » fut minime et la seule filiale américaine qui le fut semble être Helena Rubinstein[5].

Toutes les entreprises, dotées d'un administrateur séquestre fonctionnèrent comme les entreprises françaises de l'époque, c'est à dire étroitement soumises aux autorités d'Occupation pour l'approvisionnement en matières premières et, pour la plupart, elles travaillèrent largement pour les autorités allemandes et souvent directement pour l'armée allemande. Ce fut par exemple le cas de Hotchkiss[6] qui, bien que devenue française, avait gardé de fortes racines américaines dans sa culture d'entreprise et dans ses relations avec les fournisseurs américains.

---

[1] OLLIVIER Geneviève et ORTSMAN Oscar, *IBM ou la tentation totalitaire. Archives de Jean Ollivier*, L'Harmattan, Paris, 2006, 133 p., (p.71).

[2] Robert Aron ne fait état d'aucune sanction des Comités d'Epuration ayant frappé une entreprise américaine et il semble que seuls quelques dirigeants furent discrètement écartés (ARON Robert, *Histoire de l'Epuration (T.1, T3-1 & T3-2)*, Fayard, Paris, 1974).

[3] Dans ses Mémoires (cités par ROCHEBRUNE Renaud de & HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Odile Jacob, Paris, 1995, 874 p. (p.116)) Yves Boutillier, qui fut ministre des finances de Vichy jusqu'en avril 1942 assure que son Service des Intérêts Etrangers en France (dirigé par Maurice Couve de Murville) a réussi à déjouer les manœuvres allemandes pour s'emparer des Freins Westinghouse pendant l'hiver 1940-1941. En fait, les Allemands abandonnèrent assez vite leurs velléités d'acquisition et les limitèrent à quelques cas d'entreprises françaises : certaines filiales d'entreprises françaises à l'étranger (mines de cuivre de Bor, pétrole roumain) et d'une manière générale le secteur des medias (cinéma et radio).

[4] ROCHEBRUNE & HAZERA 1995, (p.271).

[5] D'après Ph. VERHEYDE, qui a étudié 175 entreprises « aryanisées », dont moins de 5% ont été « germanisées » (VERHEYDE Philippe, *L'aryanisation des grandes entreprises juives* in : DARD et. al. *op.cit.* (p.131)).

[6] « Une société aussi importante que Hotchkiss, une des premières à avoir vu passer sur ses chaines des chars de la Wehrmacht, a réalisé par exemple près des neuf dixièmes de son chiffre d'affaires entre 1940 et 1944 (87% exactement soit 867 millions de francs) non seulement avec les allemands mais

En France (comme en Belgique), l'Occupation et l'entrée en guerre des Etats-Unis coupèrent l'approvisionnement en ingrédients spécifiques de Coca-Cola. La filiale survécut grâce à l'activité et à la protection de Max Keith, directeur de la filiale allemande, en commercialisant Cappy, produit dérivé du Fanta et mis au point par William Heath, le chimiste de Coca-Cola à Atlanta[1]. D'une manière fréquente (et pour Coca-Cola comme pour IBM) les dirigeants allemands des filiales américaines jouèrent un rôle essentiel dans la gestion des filiales françaises.

L'analyse de cet aspect de l'Occupation n'est pas indispensable à notre recherche, mais il constitue en lui-même un sujet de recherche très intéressant et qui ne semble pas avoir fait l'objet d'études spécifiques nombreuses ; il serait intéressant de rechercher des sources exploitables sur cette question[2].

Il subsiste d'importantes zones d'ombre sur cette période et, par exemple, A. Lacroix-Riz[3] évoque, sans beaucoup de précisions, un projet de Pierre Laval qui, pendant l'été 1942, aurait convoqué toutes les banques américaines en France pour leur proposer de participer au capital d'une banque internationale qui serait localisée à Monaco et qui aurait été chargée des activités financières internationales de l'Europe occupée en prévision d'activités plus ambitieuse après la victoire de l'Allemagne et cet établissement semble avoir été créé sans avoir d'activité effective[4].

J. P. Morgan, Chase National Bank et Guaranty Trust Co refusèrent mais, semble-t-il, pas Dillon Read[5] qui était associée au projet. Un tel projet, qui n'eut pas de suite

même en quasi-totalité avec les forces armées ennemies » (cité par ROCHEBRUNE & HAZERA 1995, (p.299)).

[1] REYMOND William, *Coca-Cola, l'enquête interdite*, Flammarion, Paris, 2006, 448 p., (pp. 399 et sq.).

[2] Les Archives de l'AmCham ne comportent que les comptes rendus du Comité Français, qui sont succincts et purement administratifs (par définition, ils ne citent nommément aucun adhérent) et quelques correspondances disparates avec certains adhérents.

[3] LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers sous l'Occupation : la collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Armand Colin, Paris, 1999, 661 p., (p.455).

[4] A. RIDING évoque les difficultés de Florence Gould (cf. fiche bibliographique en Annexe D1-2), lorsque à la Libération, il lui fut reproché d'avoir investi dans cet établissement des fonds qu'elle cherchait alors à récupérer (RIDING Alan, *And the Show Went on. Cultural Life in Nazi-Occupied Paris*, Alfred Knopf, New York, 2010 (pp.267-268)) (également cité dans Alan Marty p.45).

[5] Comme Sullivan & Cromwell, avec son *partner* Allen Dulles, Dillon Read avait été étroitement associée pendant les années 1930 à l'organisation des cartels allemands (IG Farben, SKF, …) et à leurs relations avec les grandes entreprises américaines (Du Pont, Standard Oil, ITT, Ford, …) (cf. LACROIX-RIZ 1999, (p.447)).

opérationnelle, aurait naturellement été en infraction flagrante avec le Trading with the Enemy Act.

Le cas le plus emblématique de collaboration économique d'un dirigeant américain avec l'Allemagne et Vichy est celui de Charles Bedaux[1], très influent auprès des grandes entreprises françaises et très actif à l'AmCham dans les années 1930, qui fut inquiété, brièvement incarcéré en septembre 1942 puis expulsé aux Etats-Unis après le débarquement en Afrique du Nord, et se suicida à son retour aux Etats-Unis en 1944 peu avant d'être interrogé par le FBI[2], sans doute pour éviter le scandale d'un procès.

Dans l'entre-guerres, la stratégie des entreprises électrotechniques françaises avait été très largement polarisée par leurs partenaires américains, essentiellement General Electric et Westinghouse, sur le plan des technologies comme pour la constitution de cartels qui étaient destinés principalement à contenir la concurrence des entreprises allemandes, comme AEG. Avec l'Occupation, les entreprises américaines, comme les entreprises françaises se trouvèrent placées à partir de 1943 sous la tutelle technique et organisationnelle de l'entreprises allemande de la même branche (c'est le système de *Paten-Firma*), c'est-à-dire d'AEG, mais pour une durée trop courte pour avoir permis une réelle influence[3].

Comme l'illustre le cas de la banque Morgan, la situation des entreprises américaines en France pendant l'Occupation était assez confuse.

Lorsque leur nationalité américaine était très « visible » dans leur image ou dans leur direction, elles étaient placées sous contrôle allemand, avec la nomination d'un administrateur séquestre[4] et leurs dirigeants américains, s'ils ne s'étaient pas réfugiés à l'étranger comme c'était le cas le plus fréquent, pouvaient être internés (comme Charles Bedaux ou l'avocat Gething Miller le furent brièvement). Lorsqu'elles étaient de plus petite taille et dirigées entièrement par des Français, elles pouvaient être considérées comme des entreprises françaises dont les actionnaires appartenaient à un pays ennemi et les contraintes étaient bien moindres.

[1] Sur ce personnage américain d'origine française, voir fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] GLASS 2010, (pp.240 et sq.).
[3] LANTHIER Pierre, « La construction électrique entre Vichy et l'Occupation », *Histoire , Economie et Société*, Année 1992, Volume 11-3, (pp. 445-453).
[4] Voir en illustration le cas concernant l'entreprise Ingersoll-Rand (Annexe E16).

Ce fut par exemple le cas de Norton[1], fabricant d'abrasifs, dont l'historien[2] raconte comment l'entreprise a protégé ses intérêts en faisant entièrement confiance à ses directeurs locaux en France et en Allemagne et en abandonnant tout contrôle d'actionnaire pendant les hostilités. A la Libération, elle constata avec soulagement que l'entreprise avait survécu dans de très bonnes conditions et pouvait reprendre normalement son activité.

Pour les groupes américains, très attachés à un contrôle très strict de leurs filiales étrangères, cette marque de confiance était tout à fait exceptionnelle et, en quelque sorte, elle a préfiguré les évolutions plus générales des années 1970-1980 vers une responsabilité accrue des dirigeants locaux. Il n'est pas exagéré de penser que cette première expérience, dans des circonstances exceptionnelles, a permis aux directions américaines de constater la loyauté de leurs cadres français à leurs actionnaires américains, rendant possibles les évolutions ultérieures vers un management exclusivement français des filiales.

C'est en tous cas ce que confirme J. Maisonrouge pour IBM[3] : paradoxalement, l'Occupation allemande aurait ainsi constitué la première étape de la « francisation » des filiales américaines que nous étudierons *infra*[4].

Pendant la période d'occupation allemande, toutes les grandes entreprises américaines en Europe ont eu le même comportement que les entreprises des pays où elles étaient implantées[5]. Quelques entreprises industrielles américaines dont les productions pouvaient contribuer à l'effort de guerre allemand poursuivirent une activité importante pendant l'Occupation.

C'est notamment le cas de Norton[6] (meules), dont l'effectif augmenta de 59% pendant cette période, Blau-Knox (aciers spéciaux), Firestone et Goodrich (pneumatiques), CEC (IBM), dont l'activité fut intense ou de la Société des Machines Osborn.

---

[1] Son fondateur, Charles Hotchkiss Norton (1851-1942) a joué un rôle déterminant dans les progrès du meulage, technique décisive pour toutes les fabrications mécaniques de précision (source : LANDES 1975, p.430).

[2] CHEAPE Charles W., *Family firm to modern multinational : Nortoncompany*, Harvard University Press, Cambridge, 426 p. (pp.210 et sq.).

[3] Source : entretien avec J.Maisonrouge le 22 mars 2011.

[4] Chapitre 6.

[5] Voir notamment : PAUWELS 2008.

[6] Dont la direction (française) était placée sous l'autorité d'un administrateur allemand, Otto Schutte.

Par exemple, une petite entreprise, Security Eyelet, fabricant d'oeillets, exportait 85% de sa production[1] vers l'Allemagne. Ford produisit des camions pour l'armée allemande, malgré plusieurs bombardements, comme ceux qui détruisirent les usines de la Compagnie des Lampes (GE) et de GE-Radio Tubes en 1943[2]. Dans l'ensemble, les entreprises industrielles tentèrent de maintenir une activité de production, malgré la rupture des relations avec leur siège.

La situation était différente pour les banques et institutions financières. Certaines mirent fin à leur activité en 1941, soit unilatéralement (National City Bank en septembre 1941[3] ou Guaranty Trust[4]), soit par décision allemande (American Express le 22 juin 1941). Le plus souvent, les sièges américains décidèrent de mettre fin aux activités en Europe occupée mais, de leur côté, les autorités allemandes souhaitaient que les établissements les plus intégrés au tissu économique français et disposant d'un réseau mondial restent en activité, dans la perspective de l'économie de l'après-guerre après la victoire allemande. C'est particulièrement le cas de J.P. Morgan qui poursuivit une activité : ses dépôts qui étaient de 1 milliard de Francs en 1938 atteignaient 1,3 milliards en mars 1942[5]. De son côté, The Chase Bank, qui avait ouvert dès 1939 un bureau de repli à Châteauneuf (comme J.P. Morgan à Chatel-Guyon), poursuivit son activité pendant l'Occupation, malgré les instructions reçues de son siège en 1941[6]. Avant la guerre, la Chase Bank était le principal correspondant des banques allemandes à Paris. Elle avait plusieurs clients allemands importants (comme IG. Farben) et tenait les comptes de l'Ambassade allemande. Les autorités d'Occupation pensaient que son maintien serait utile après la guerre et elles décidèrent[7] de l'engager à ne pas tenir compte des instructions de liquidation (ambigües) qu'elle avait reçues de New York. Le nouveau responsable du bureau de Paris (Carlos Niedermann, qui était Suisse) maintint donc une activité commerciale[8] et

[1] Source : ROBERTSON Charles, *They Stayed : Americans in Paris Under the German Occupartion* (ouvrage en préparation) cité par : MARTY Alan, *A Walking Guide to Occupied Paris: The Germans and their Collaborators*, 522 p., 2013 (à paraître).
[2] Il s'agit des usines d'Issy-les-Moulineaux, Ivry et Courbevoie.
[3] Source : échange avec Ch. Robertson (mai 2012).
[4] L'ordre de liquidation progressive avait été donné dès septembre 1940 (Source : A.Marty).
[5] Source : entretien avec A.Marty (juin 2012).
[6] *Idem*
[7] Source : G.YEADON 2008, MARTY 2012, SUTTON 1976.
[8] The Chase Bank avait le même administrateur allemand que la Banque Morgan, le Dr. Hans Joachim Caesar.

reprit contact avec les clients ; les dépôts augmentèrent jusqu'à 55 millions de Francs. A la Libération, C. Niederman fut licencié et la banque ne fut pas inquiétée.

Pendant l'Occupation, Coudert Frères, totalement coupée de New York à partir de 1942, poursuivit elle aussi son activité sous la direction de John Robinson. La firme conseilla notamment la Banque de France[1], attaquée au printemps 1941 par la Banque Nationale de Belgique (en exil à Londres) qui lui réclamait les 228 tonnes d'or qu'elle lui avait confiées en février 1940 et qui avaient été mises à l'abri en Afrique Occidentale Française. Cette mission de conseil qui l'opposa à un gouvernement allié donna lieu, aux Etats-Unis, à de vives polémiques après la guerre mais la firme poursuivit son activité en France sans incident.

Comme les entreprises françaises, après la Libération, certaines[2] entreprises américaines furent poursuivies pour collaboration économique, tandis que d'autres[3] échappaient aux poursuites. D'une manière générale, celles auxquelles il était reproché que leurs filiales françaises aient développé des activités importantes au bénéfice de l'Allemagne et d'avoir conservé des contacts avec elles pendant l'Occupation ont soutenu qu'elles avaient donné des instructions de mise en sommeil et interrompu toute relation avec elles après l'entrée en guerre des Etats-Unis. Cette affirmation est démentie dans le cas de Chase Bank, par exemple, par le memo du 12 février 1945 adressé à Harry Morgenthau, Secretary of the Treasury, par son adjoint, Harry Dexter White[4] : les sièges américains avaient maintenu des relations indirectes avec leurs filiales.

Les commentaires qui précèdent ne constituent qu'un éclairage partiel et naturellement pas une étude globale sur le comportement des entreprises américaines pendant l'Occupation, ce qui exigerait une recherche dans les sources américaines, nos sources étant totalement muettes sur cette question.

---

[1] KAYS VEENSWIJK Virginia, *Coudert Brothers, a legacy in law*, New York, Truman Talley Books, 1994, 448 p. (p.257-272.)

[2] Comme Otis-Pifre (GOODWIN Jason, *Otis -Giving rise to the modern city*, Ivan R.Dee, Chicago, 2001, 286 p. (p. 199))

[3] Comme Ford, IBM ou les Banques.

[4] Document reproduit dans : HIGHAM, Charles, *Trading with the Enemy: the Nazi-American Money Plot 1933-1949*, Barnes & Noble Books, New York, 1995, 277 p. (pp.254-255) ; le même auteur cite des documents analogues concernant notamment Ford, General Motors, Standard Oil of New Jersey, ITT et RCA.

La plupart des grands groupes américains avaient une filiale en Allemagne et, avant la guerre, plusieurs dirigeants de grandes entreprises américaines[1] avaient exprimé des sympathies au parti Nazi et lui avaient accordé un soutien. Il existe une abondante littérature[2] "complotiste" dans laquelle la stratégie des entreprises américaines est souvent expliquée par une volonté coordonnée de soutenir le régime nazi, avant la guerre et pendant l'Occupation. Sans qu'il soit nécessaire de faire appel à une coordination par un mystérieux "centre", "Wall Street" par exemple, il parait évident que l'existence de filiales industrielles dans une zone de conflit pousse inévitablement les grandes entreprises à ménager l'avenir, quelle que soit la nature des gouvernements et la politique de leur propre gouvernement et sans qu'elles aient besoin de coordonner leurs actions. Or toutes les grandes entreprises américaines[3] avaient des filiales importantes en Allemagne comme en France.

Ce point a été relevé au Chapitre précédent et il est clair que, par rapport à la vente de produits ou de licences, l'implantation sous la forme d'investissement industriel direct comporte en elle-même de lourdes conséquences sur les décisions industrielles et commerciales, particulièrement en période de crise politique ou de guerre, afin de protéger les investissements réalisés.

[1] Les plus célèbres sont Thomas Watson Sr (1874-1956) pour IBM, Henry Ford (1863-1947) pour Ford ou Sosthenes Behn (1882-1957) pour ITT.

[2] Notamment SUTTON 1976, HIGHAM 1995, YEADON & HAWKINS 2008.

[3] Dont les plus importantes étaient Ford, General Electric, ITT ou IBM et naturellement toutes les grandes banques comme J.P. Morgan ou Chase.

4/ La situation en 1945 : une présence industrielle encore limitée mais un prestige immense

A la fin de la Seconde Guerre Mondiale, dans l'Europe ruinée, la supériorité américaine était écrasante à tous les points de vue. Les filiales américaines en France au moment de la guerre étaient encore assez peu nombreuses et elles avaient suivi le sort commun des entreprises appartenant à un pays neutre puis ennemi : déclaration et surveillance puis confiscation avec nomination d'un administrateur séquestre.

Panorama des implantations entre 1914 et 1939.

En 1938, le milieu américain des affaires était encore de taille réduite et il était dominé par quelques grandes entreprises[1] qui avaient développé une stratégie de développement en Europe, et notamment en Allemagne, parfois en participant à des cartels. La gravité des enjeux géopolitiques et la stratégie propre de ces quelques grands groupes avaient affaibli la solidarité des entreprises et leurs actions collectives avaient été généralement infructueuses pour s'opposer aux vagues de protectionnisme, qu'elles se soient traduites par des tarifs douaniers, par des quotas d'importation ou par des mouvement de boycott. Menées dans l'esprit de solidarité de la période précédente, seules les actions collectives réalisées pendant la Première Guerre Mondiale[2] avaient été couronnées de succès.

Comme on l'a vu, la forme la plus fréquente d'implantation de l'entre-deux-guerres avait été de nouer des relations étroites avec un partenaire français (Corning avec Saint-Gobain) ou avec plusieurs partenaires, un par produit (Du Pont de Nemours) pouvant éventuellement aboutir à des joint-ventures sur certains produits spécifiques, sans créer une filiale française qui représenterait tous les produits de la marque.

Au début des années 1930, une synthèse établie par l'AmCham[3] avait tenté de présenter les grandes lignes de la présence industrielle américaine en Europe. Evaluée en 1933 à 500 unités de production, elle était encore inférieure à la présence au

[1] Comme Ford, IBM, ITT ou General Electric.
[2] Ambulance américaine, collecte de fonds, entrepôts portuaires, etc.
[3] "American Enterprises in Europe in the Light of the World Crisis", *Foreign Trade*, Vol.8 N°5 May 1933, (pp.24-25).

Canada (mais les unités de production étaient de plus grande taille en Europe) et, en Europe, c'est encore la Grande-Bretagne qui était largement prédominante. Toutes ces filiales avaient naturellement été frappées durement par la crise et, selon l'étude, les profits avaient été divisés par deux ou trois. Le mode préféré d'implantation était certes de créer une filiale détenue en totalité par la maison mère américaine mais, néanmoins, la joint-venture s'imposait le plus souvent et les investisseurs cherchaient alors à la faire évoluer après quelques années (comme GM avec Opel en Allemagne ou Norton et Kodak en France et en Allemagne). Cette politique semble illustrer la confiance limitée des entreprises américaines dans les partenariats industriels, caractéristiques d'une période de crise et d'instabilité monétaire et économique.

Il semble donc que le mode d'implantation le plus fréquent (le partenariat) n'était pas le mode préféré (la filiale) et n'était adopté que pour tenter de limiter les risques d'échec. A l'exception des filiales de Ford (en France, Grande-Bretagne et Pays-Bas), les filiales américaines n'émettaient pas d'obligations sur les marchés européens pour des investisseurs locaux.

En 1939, le nombre d'entreprises américaines avait légèrement augmenté depuis la Première Guerre Mondiale mais il restait modeste, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau[1] 4-4 - Principales entreprises américaines implantées en France entre 1914 et 1939[2] selon le secteur et la taille[3]

Taille (actuelle) des implantations	Commerce	Finances	Services	Industrie	Total
> 1000 emplois		1[4] (1.200)	4[5] (13.400)	10[6] (31.625)	15 (46.225)
500 à 1000 emplois			1[7] (615)	4[8] (2.676)	5 (3.291)
100 à 500 emplois			2[9] (380)	9[10] (2.035)	11 (2.415)
< 100 emplois[11]	1 (14)	1 (9)	3[12] (50)	2 (30)	7 (103)
Total	1 (14)	2 (1.209)	10 (14.445)	25 (36.366)	38 (52.034)

(Source : AmCham, Wilkins, Kindelberger)

L'analyse comparative détaillée des annuaires AmCham de 1915 et de 1939 est très intéressante et elle illustre l'évolution importante du nombre et surtout de la nature de

[1] Les tableaux de ce type correspondant aux différentes périodes sont les Tableaux 2-5 (avant 1915), 8-3 (1945-1970) et 8-4 (1971-1990) aux Chapitres 2 et 8.

[2] Le premier chiffre est le nombre d'entreprises, le chiffre entre parenthèse l'estimation du nombre total d'emplois correspondants.

[3] Par ordre chronologique d'implantation dans les notes *infra* ; cette liste ne comporte que les entreprises qui étaient encore présentes en 2010.

[4] GE Finance.

[5] Price Waterhouse, Deloitte, Accenture (ex. Arthur Andersen), Intern'l Container.

[6] Goodyear, Colgate-Palmolive, Delphi, Timken, Kodak, Dana, Johnson & Johnson, Coca-Cola, Schlumberger (cas particulier, étudié dans le texte).

[7] Ernst & Young.

[8] Tyco, Hobbart, Monsanto, Parker Hannifin.

[9] Walt Disney , White & Case.

[10] Air Products, Libby McNeill & Libby, Norton, Warner Electric, AT&T, SC Johnson, Ferro, AK Steel, Crown Cork.

[11] Pour les entreprises de cette taille, les données sont extrêmement lacunaires et les chiffres n'ont pas de signification.

[12] Wilkie Farr, McCann Erikson, Sullivan & Cromwell, auxquels s'ajoutent des implantations purement commerciales assez nombreuses, et dont les effectifs sont très réduits, dans les secteurs du cinéma (Columbia Films 1935, Metro Goldwyn Mayer 1929, Paramount Pictures 1923, Motion Picture Inc 1928, Twentieth Century Fox 1919, Universal Film 1933, United Artists Corp. 1923, Warner Bros 1925) et de la radio (American Radio Corporation 1933, RKO 1937, RCA 1924). La date indiquée est celle de l'adhésion à l'AmCham.

la population des filiales américaines en France et de leurs partenaires français (voir en Annexe[1]).

Si le nombre d'adhérents avait augmenté sensiblement (+28%), cette croissance était due essentiellement à un nombre plus élevé d'adhérents français et il n'y avait pas beaucoup plus d'entreprises américaines en France. La proportion de firmes représentées par un agent ou un représentant exclusif restait à peu près la même (18,1% en 1915, 19% en 1939). En revanche, la proportion d'unités de production manufacturière, si elle restait relativement faible, augmentait très sensiblement de 3,5% à 11,7% : les groupes américains avaient commencé à implanter des usines. Parmi eux, les plus significatifs étaient Ford, Colgate ou Kodak. Corrélativement le secteur commercial international (sociétés d'import-export, acheteurs américains en France) diminuait sensiblement de 20,8% à 15,1%. Au contraire, la part des secteurs de services aux entreprises augmentait nettement de 2,7% à 13,3% avec l'apparition d'un nouveau type d'activité (prestataires comptables, conseils en publicité, etc), présents par des implantations locales directes. L'évolution des autres secteurs n'est pas significative, sauf pour le secteur financier (Banque et Assurance) qui diminue de 15,6% à 9,3%.

On trouve donc dans les adhérents de l'AmCham l'illustration et la confirmation de l'analyse faite : la présence économique américaine locale restait assez limitée et était encore assurée majoritairement par des représentants français (c'est massivement le cas pour l'automobile et la chimie)

Les transferts de technologie et l'effet de proximité.

Cependant, la croissance, même limitée, du nombre des implantations industrielles posait dans des termes nouveaux la question du transfert d'innovation au bénéfice des entreprises françaises. En effet, un contrat de licence (de brevet, de marque, de dessin ou de modèle) ne constitue pas en soi un transfert de technologie : il n'y a transfert de technologie que si le concédant, titulaire du droit de propriété industrielle accepte la mise en œuvre de moyens permettant un transfert effectif du savoir-faire vers un

[1] Voir le Tableau Annexe D3-2-2

contractant capable de l'intégrer. La création d'une usine avec des ingénieurs et des ouvriers fournit en elle-même ces moyens.

Tous les historiens de la Révolution Industrielle, dont D. Landes[1], ont décrit comment les industriels, notamment français, du textile et de la sidérurgie ont conduit dans les années 1830-1840 une politique systématique de recrutement de spécialistes anglais, largement payés, pour importer en France les techniques qui faisaient alors la supériorité de l'industrie anglaise. Il semble n'y avoir eu rien de semblable avec des spécialistes américains un siècle plus tard, alors que la supériorité américaine était tout aussi incontestable dans l'industrie comme dans la recherche.

Lorsqu'elles ont existé, les offres d'emploi de la revue de l'AmCham destinées à des candidats américains n'ont jamais concerné que des postes de traducteur et jamais des postes techniques ou managériaux. Pourquoi ?

Les raisons sont sans doute à rechercher dans le mode de diffusion du savoir technique, qui ne repose plus sur l'expérience d'un ouvrier mais sur un corpus de connaissances, formalisées et plus facilement accessibles et sans doute sur l'extrême complexité juridique des contrats de travail et des règles de protection de la propriété industrielle. De même que, comme l'a montré F. Caron[2], la connaissance technique du 19ème siècle était incarnée dans le savoir de l'ouvrier, le transfert de l'innovation pouvait lui aussi être réalisé au niveau de l'individu, ce qui est devenu impossible au 20ème siècle. Un autre élément partiel de réponse réside sans doute dans la répugnance (notée *supra*) des Américains à émigrer et l'attitude négative de leur gouvernement à l'égard des expatriés permanents.

C'est pourquoi l'AmCham n'a jamais offert à ses adhérents le service de l'aide au recrutement de spécialistes américains.

Les « research spillovers »[3] sont tous les moyens organisés ou non par lesquels une nouvelle technologie devient accessible à tous, quelle que soit la volonté de son

[1] LANDES David S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré : Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard, Paris, 1975, 779 p., (pp.175 et sq.).

[2] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

[3] George PAPACONSTANTINOU et al., « Embodied Technology Diffusion : a Compound Analysis for Ten OECD Countries », *OECD Working Papers*, N°8, Paris, 1996, 64 p.

détenteur et il est clair qu'ils sont favorisés par une implantation à l'étranger, si le milieu environnant en est avide. Les entreprises françaises en ont d'ailleurs bénéficié en implantant des filiales dans un milieu particulièrement propices aux échanges et aux transferts informel, comme la Silicon Valley[1].

Le transfert illicite d'innovation a naturellement des limites et le cas de Norton fournit un exemple illustratif de la complexité du transfert de technologie, qui exige une maîtrise de l'ensemble de la chaine de fabrication qu'un simple copiage ne permet pas de réaliser. Norton, fabricant d'abrasifs, s'est installé en France en 1920 pour mettre fin à la concurrence que lui créait une usine française, construite à la Courneuve par la Compagnie Nationale des Meules (CNM), filiale de sociétés françaises notamment du secteur automobile. La CNM avait noué des relations avec une société américaine concurrente de Norton, Springfield Grinding Company, qui l'avait aidée à construire une usine sur des plans et avec des procédés dérobés à Norton par d'anciens collaborateurs[2]. La technologie des abrasifs est complexe, au carrefour de la chimie, de la cristallographie et de la métallurgie. En fait, la CNM était incapable de la faire fonctionner de manière satisfaisante, c'est elle-même qui offrit une participation majoritaire à Norton qui en prit ultérieurement le contrôle complet. Elle devint la plus grande et la plus rentable filiale étrangère de Norton. Cet épisode illustre les conditions du transfert de technologie : au delà des procédés et même des outillages, il exige une compétence sur l'ensemble du processus de production et l'appui sur une R&D de haut niveau, ce que seule l'intégration dans Norton, qui en disposait, pouvait offrir.

La diffusion du Fordisme dans les années 1920 est-elle une illustration de l'effet de proximité ? Dans la revue de l'AmCham, un collaborateur de Wallace Clark Co[3] fait un point intéressant[4] de la diffusion des méthodes d'organisation du travail inspirées des Etats-Unis dans l'industrie européenne vers 1930, notamment dans les secteurs de

[1] WEIL Thierry, « The New American Challenge – Why and how European Companies Reach out to Silicon Valley », *Notes de l'IFRI*, N°25, Paris, octobre 2000, 75 p.

[2] Selon : CHEAPE Charles W., *Family Firm to Modern Multinational. Norton Company*, Harvard University Press, Cambridge, 1985, 426 p., (p.200-201).

[3] Implanté en France en 1926, le bureau d'ingénieur-conseil Wallace Clark Co a joué un rôle important dans la diffusion des méthodes de planning et il les a répandues largement dans l'industrie française (voir : MOUTET 1997).

[4] Graham W.PARKER, « American Branch Plants Meet European Competition », *Foreign Trade*, Vol.6 N°11, Dec.1932, (pp.24-25 & 31).

la machine outil et de l'automobile : la productivité des concurrents Allemands, Anglais et Français a augmenté jusqu'à dépasser souvent la productivité des usines américaines (il cite l'exemple de la fonderie avec les indices suivants : USA=100, Allemagne=108 et France=114) tandis que les salaires européens restaient très inférieurs (il cite le salaire horaire moyen dans l'automobile : 1 dollar aux Etats-Unis contre 0,27 dollars dans les filiales américaines en Europe). Les sociétés américaines ont créé, et continuent de créer même pendant la Crise, des filiales en Europe notamment pour freiner l'émergence de concurrents européens mais la diffusion de leurs méthodes rend cette stratégie défensive de plus en plus difficile, car, conclut-il, il est impossible de se protéger contre le transfert à leurs concurrents français des méthodes de productivité et de management, illustrant ainsi la diffusion de l'innovation par effet de proximité.

Quel est le berceau idéal de l'invention: la petite ou la grande entreprise ?

Le débat est ancien et F. Caron[1] a critiqué de la thèse Schumpeterienne selon laquelle c'est dans les grandes entreprises que nait l'innovation, grâce notamment à leur capacité d'intervenir sur toute la chaine amont-aval du produit et à leur capacité de effectuer des recherches fondamentales. Il conclut que les inventions majeures naitraient plutôt dans les petites entreprises tandis que les grands entreprises, avec leur centre de recherche centralisé, seraient plus efficaces dans la découverte méthodique d'innovations de moindre importance. Cette conclusion, naturellement, conduirait à évaluer à un niveau assez modeste les transferts d'innovation à partir des filiales de grands groupes multinationaux.

Cependant, la rupture créée par les années de guerre et d'Occupation montrera l'importance des contacts entre les entreprises pour la diffusion de l'innovation.

Comme illustration du rôle du siège américain comme partenaire invisible, on trouve ainsi dans les archives de l'AmCham une lettre évoquée plus haut de E. de Lassus, PDG de la Compagnie Française Thomson Houston, sollicitant auprès du Ministre de la Production Industrielle l'autorisation de se rendre aux Etats Unis dès janvier 1945 pour rencontrer General Electric afin de « …nous mettre au courant de ce que cinq

[1] CARON François, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Perrin, Paris, 1985, 330 p. (pp.203 et sq.).

années d'effort ont pu amener de découvertes et de perfectionnement chez nos amis », accompagnée d'une lettre du Président de General Electric-France demandant l'autorisation de l'accompagner, ces sollicitations étant transmises par l'intermédiaire de l'AmCham[1].

H. Bonin[2] a décrit le rôle de GE comme « invisible partner » de CFTH et, après 5 ans d'interruption, il était urgent pour CFTH de retrouver la source qui l'avait nourrie d'innovations pendant des décades. Ce document est très intéressant car il illustre bien le rôle de médiateur direct de l'AmCham dans les transferts de technologie.

De son côté, M. L. Djelic analyse des mécanismes du *cross national transfer* et elle en identifie les caractéristiques principales[3]. Elle distingue les transferts coercitif, mimétique et normatif. Bien qu'elle ne l'envisage pas explicitement, il est clair que le transfert qui résulte de la présence de filiales étrangères est surtout de type mimétique, ce qui se caractérise par le rôle essentiel de l'agent local, la lenteur relative du transfert, son adaptation partielle au milieu et la stabilité du transfert. Toutefois, il y a peu de chances que l'effet mimétique conduise à des innovations « extraordinaires » (au sens de L. Tissot[4]) qui se traduiraient par une rupture radicale exprimant l'émergence de nouveaux paradigmes. Le transfert mimétique de proximité concerne essentiellement les innovations de mise en œuvre et d'organisation.

Après la guerre, un nouveau départ pour l'AmCham et les entreprises américaines.

Comme on l'a vu dans le cas du *New York Herald*[5], elle aussi moins bien intégrée dans un monde qu'elle comprend moins bien, l'AmCham de l'entre-deux-guerres n'a pas su gérer une évolution d'un club d'hommes d'affaires appartenant à la « bonne société » vers une association d'entreprises qui partagent des intérêts communs.

[1] Voir Document en Annexe E16.
[2] BONIN 2009, (pp.85-86).
[3] DJELIC Marie Laure, *Exporting the American Model. The Post-war Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 328 p. (p.133)
[4] TISSOT Laurent, « Entreprises, cheminements technologiques et innovation » in BARJOT Dominique (sous la direction de), « Où va l'histoire des entreprises », *Revue Economique*, Vol.58, N°1 Janv.2007, (pp.113-130).
[5] Chapitre 3-2.

Au « temps des opportunistes », après la Première Guerre Mondiale, l'Europe devint un marché attractif pour les grandes entreprises industrielles et l'on observe une rupture nette, marquée par le début de la stratégie de développement international de l'économie américaine, ralentie par les conséquences de la Crise de 1929. Mais le gouvernement américain n'encourageait pas cette expansion, préférant que les capitaux américains ne quittent pas le pays. Cette attitude fut la même dans la prospérité des années 1920 et pendant la crise et les entreprises américaines à l'étranger n'étaient pas soutenues par leur gouvernement. Elles agissaient en fonction des circonstances et de leur marché, sans que leur comportement corresponde à une analyse commune ou à des intérêts semblables.

Dans cette période, les implantations d'entreprises américaines en France correspondaient encore à des situations particulières où les entreprises disposaient d'avantages comparatifs indiscutables mais elles furent plus nombreuses. L'influence modernisatrice était importante mais la politique du gouvernement américain limita leur domination, les entreprises ne bénéficiant pas d'éléments stables de solidarité du fait de l'isolationnisme de leur gouvernement. Les entreprises américaines « opportunistes » de l'entre-deux-guerres ne se trouvèrent donc pas facilement des intérêts et des objectifs communs. Leur population traditionnelle de négociants souffrit des alternances dans les politiques des gouvernements et déclina régulièrement. Les implantations industrielles furent découragées par l'instabilité politique et monétaire et l'influence des entreprises étrangères resta limitée sauf dans les secteurs où la supériorité technique américaine était incontestable (télécommunications et cinéma, par exemple).

Les représentants des entreprises américaines cherchèrent, notamment à travers l'AmCham, à s'adapter au contexte européen en participant à des cartels et furent parfois entrainés dans des opérations complexes, parfois aventureuses (comme peut être la gestion des surplus américains après la Première Guerre mondiale ou l'organisation des commissions de quotas dans les années 1930).

Toute cette période, est marquée par la guerre. La Première Guerre Mondiale avait permis aux Etats-Unis de montrer la puissance de leur économie. Pendant les vingt ans qui suivirent, la politique américaine, marquée par la volonté isolationniste et

l'extension du protectionnisme n'a pas permis de le traduire dans les relations avec les entreprises françaises, sauf dans de rares secteurs. L'incertitude sur l'avenir s'exprima dans la stratégie très prudente des groupes américains, qui préférèrent très souvent des alliances révocables avec des partenaires français, en général produit par produit, à une implantation en nom propre. Les rivalités douanières croissantes freinèrent les transferts de technologie et les actions collectives des entreprises américaines à travers leurs représentations en France restèrent limitées et essentiellement défensives. La Seconde Guerre Mondiale mit fin à cette période et illustra le décalage de puissance économique et politique entre les Etats-Unis et les nations européennes.

Pour l'AmCham, comme pour ses membres, la période fut difficile et marquée de changements importants. Son effectif d'adhérents avait connu une croissance très importante pendant et après la Première Guerre mondiale et se maintint au dessus de 800 membres pendant les années 1920 pour connaître ensuite une érosion régulière jusqu'à la guerre. Dans la vie de l'AmCham, plusieurs incidents et scandales[1] marquèrent cette période et illustrèrent ce qui est sans doute la manifestation de la perte de ses repères antérieurs (« club mondain ») alors que les dangers et les incertitudes de l'époque ne lui permettaient pas de se trouver une nouvelle vocation.

Au début des années 1930, la situation financière de l'AmCham était médiocre. La chute du nombre d'adhérents était continue de 1922 (960 membres) à 1938 (527 membres). La revue *Foreign Trade* coûtait cher et avait été constamment déficitaire. L'AmCham cherchait à réduire ses dépenses mais sa politique était souvent incohérente[2].

Avant qu'éclate la Seconde Guerre Mondiale, l'AmCham était dans une situation fragile avec des effectifs en déclin et, entre 1935 et 1938, plusieurs assemblées générales furent annulées, faute de quorum. Ses finances étaient fragiles malgré le

[1] Comme par exemple l'exclusion d'un adhérent qui avait accusé par écrit un membre (non identifié) du Conseil d'Administration de demander de l'argent pour soutenir une candidature à l'adhésion (Conseil d'Administration du 12 décembre 1923).

[2] Par exemple, le Conseil d'Administration du 27 août 1930 qui critique la décision de supprimer le banquet annuel (« [...] this banquet was abandoned under pressure last July and [Mr.Benét]suggested that this error should not be repeated in 1931 and that the Chamber should exercice its independence, at least on Independence Day ») ou le Conseil d'Administration du 27 janvier 1932 qui prend deux décisions qui semblent contradictoires : verser (sans que ce soit une obligation légale) une pension annuelle de 25.000 F à l'ancien directeur (Franck Boole) et licencier trois employés.

succès de son annuaire *Americans in France*, et elle venait d'arrêter la publication de sa revue de prestige *Foreign Trade*, pour la remplacer à partir de janvier 1938 par un petit bulletin ronéoté et purement utilitaire, *To Keep Our Members Posted*[1]. Assez imprudemment pour ses finances, car les vingt années qui venaient de s'écouler avaient été difficiles, elle avait loué en 1936 de magnifiques locaux[1] 21 Avenue George V, près de la Cathédrale américaine. Après le choc de la Première Guerre Mondiale, qui l'avait conduite a développer d'importantes activités à caractère humanitaire mais aussi commercial (avec la création d'entrepôts dans les ports), elle avait un peu perdu de vue son objectif initial qui était de parvenir à un Traité de Réciprocité qui favoriserait le libre-échange, car elle avait été contrainte d'intervenir constamment en réaction contre les mesures des deux gouvernements : l'attitude américaine à l'égard des dettes de guerre pendant les années de prospérité, puis le protectionnisme américain suivi de la réaction protectionniste française pendant les années de crise.

Son recrutement avait beaucoup changé : les notables commerçants de l'avant-guerre avaient disparu et avaient été peu à peu remplacés par quelques industriels qui avaient tenté, avec beaucoup d'échecs, l'aventure d'une implantation en France, par les avocats et les premières sociétés de service qui les avaient accompagnés, tandis que les premières grandes sociétés multinationales (comme Du Pont de Nemours et General Electric) développaient une stratégie de brevets, d'alliances et de cartels, parfois sans aucune implantation en France mais toujours avec une présence importance dans l'AmCham qu'ils avaient plusieurs fois présidée. Très active dans les commissions de quotas, elle n'avait pas été à l'abri des conflits d'intérêt et même des malversations.

La période de l'entre-guerres a donc été difficile et décevante pour l'AmCham. Pendant l'Occupation, l'AmCham disparut et ses membres connurent le sort commun des entreprises « ennemies » avec nomination d'un dirigeant allemand et souvent sa réorientation vers la production pour l'Occupant et son armée.

Pour renforcer son image et tenter de créer des évènements qui pourraient souder la communauté américaine des affaires autrour d'objectifs communs, elle mit en place

[1] Pour illustrer le succès de l'annuaire *Americans in France*, on peut comparer son bénéfice (113.157,07 francs) en 1932 au déficit d'exploitation de l'AmCham (248.459,67 F) et au déficit de la revue *Foreign Trade* (16.400,99 F) (AmCham, Yearbook 1933 p.87).

une politique de distribution de récompenses *(awards*), sous forme de médailles[2]. Certaines ont été décernées occasionnellement, notamment à l'occasion d'anniversaires comme le 250ème anniversaire de la naissance de Franklin, mais la « Médaille de l'AmCham » a été décernée presque chaque année depuis 1928. L'Annexe E14 montre la reproduction de certaines de ces médailles, conservées à l'AmCham. Au total, 163 médailles ont été décernées, en général entre une et trois chaque année, sauf pendant la Guerre. Certaines années, le nombre de médaille a été exceptionnel : 13 en 1928 pour les responsables de Chambres de Commerce, les préfets et les maires de grandes villes d'Alsace et de Lorraine[3], 14 en 1929 pour les responsables économiques et politiques de Lyon[4] et du Nord-Pas-de-Calais[5], 31 en 1932 à l'occasion du voyage organisé par l'AmCham au Maroc[6] et qui a été la manifestation la plus spectaculaire qu'elle ait organisée, dans le prolongement de l'Exposition Coloniale de 1931. Ces trois voyages, dont chacun a réuni plus de cinquante adhérents de l'AmCham, correspondent à deux ambitions collectives de l'AmCham dans la période 1919-1939 : contribuer au relèvement économique des régions industrielles traditionnelles et associer les entreprises américaines à la politique coloniale de la France.

Il est intéressant d'examiner le rapport annuel de l'exercice 1938 présenté à la 45ème Assemblée Générale Annuelle[7] le 17 janvier 1939 au cours de laquelle W. R. Weeks fut réélu président tandis que la Médaille de Vermeil de l'AmCham était décernée à l'ancien président E. A. Baldwin. L'année 1938 avait vu disparaître plusieurs membres fondateurs et anciens présidents, dont Henry Peartree (1898-1900) et Percy Peixotto (1915-1916). Elle n'avait pas été bonne pour les importateurs américains : évolution défavorable de la parité franc-dollar, mesures vexatoires pour brimer les importations, difficultés avec les quotas attribués lorsque l'industrie française ne pouvait pas satisfaire la demande, notamment pour les moteurs électriques, campagne

[1] Voir une photo en Annexe E28.
[2] Jusqu'en 2000, où il y a été mis fin par mesure d'économie.
[3] Et François de Wendel, président du Comité des Forges.
[4] Dont Edouard Herriot, Maire de Lyon (*Foreign Trade* N°6 June 1929).
[5] *Foreign Trade* N°8 Aug. 1927, (pp.581-584)
[6] Pour les principaux responsables administratifs et militaires du protectorat, l'entourage immédiat du Sultan et deux présidents de la République Française (Paul Doumer assassiné en 1932 et Albert Lebrun qui lui succéda).
[7] AmCham Yearbook 1939, (pp.53-88).

de boycott[1] des automobiles étrangères devant laquelle les autorités françaises se déclaraient impuissantes. Le rapport annuel détaille ensuite les efforts et les démarches de l'AmCham pour appuyer les exportations françaises aux Etats-Unis pour les fromages et les sardines en conserve. Le climat économique apparaît instable et soumis à des variations brutales, tandis que chaque pays réagit par des mesures restrictives pour les importations. Dans ces conditions la préparation de l'Exposition Internationale de New York de 1939 est vue comme une manifestation d'espoir dans le rétablissement de relations commerciales plus intenses et dans un cadre plus stable. Bien que l'exercice fasse ressortir un léger excédent d'exploitation (moins de 1%) au prix d'économies sévères dont l'arrêt de publication de la revue *Foreign Trade*, remplacée par un support beaucoup plus modeste, la situation financière était médiocre du fait d'un important déficit reporté (environ 16% du total de bilan).

Au total, on voit que l'AmCham, bien que très active en 1938 pour lutter contre de grandes difficultés internes ou externes, ne donne pas l'impression de les maitriser complètement.

L'homme qui pourrait incarner le mieux cette période est peut-être George Washington Lopp[2], que l'on trouve à la tête de l'Auxiliaire de la Chambre de Commerce américaine de Paris en 1917 puis à la tête des Commissions de Quotas en 1932 et qui semble avoir été, pendant toute cette période, responsable des activités pour lesquelles la légitimité de l'intervention de l'AmCham pouvait être contestée et suscitait parfois des désaccords internes. Il pourrait sans doute illustrer parfaitement cette période dangereuse et instable mais on ne dispose malheureusement que de très peu d'informations sur sa vie et sa personnalité.

On aurait pu choisir Charles E. Bedaux[3], lui aussi très actif à l'AmCham, franco-américain flamboyant au destin tragique, mais pour illustrer plus visiblement le rôle de

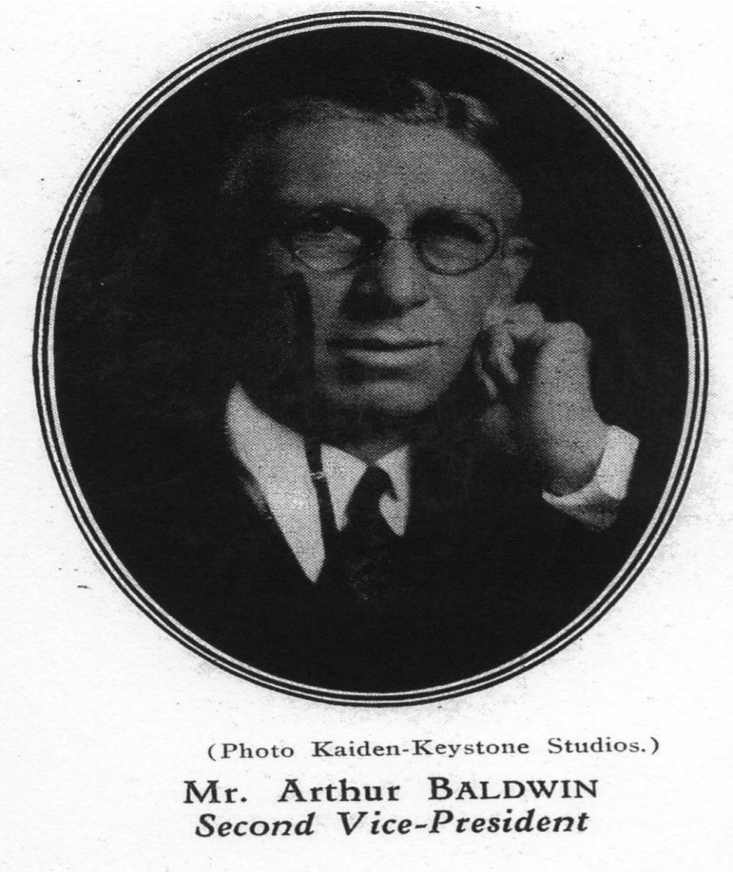
[1] Campagne conduite en 1938 sous le nom de « Action pour la Prospérité Française » par les constructeurs automobiles français sous forme d'affiches, d'un magazine et d'appels téléphoniques aux acheteurs potentiels d'automobiles américaines. (Source : AmCham, Rapport Annuel pour 1938, Yearbook 1939, (pp.71-72)).

[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

[3] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

l'AmCham dans notre recherche c'est Edward Arthur Baldwin[1] que l'on a choisi comme personnage emblématique de cette période.

Document 4-5 - E. Arthur BALDWIN (1874-1947)



(Source : *Foreign Trade*[2])

Expatrié en France avec la vague d'expansion des années 1920, il a dirigé la filiale d'une multi-nationale qui dut faire face à tous les risques et les ambiguïtés de la Crise et de la guerre. Il a représenté le groupe General Electric dans Phoebus, le cartel des lampes et il a joué un rôle dirigeant dans AEG, la filiale allemande de General Electric à l'arrivée au pouvoir de Hitler, ce qui lui valut, avec les trois autres administrateurs américains (Owen Young, Clark H. Minor et Gerard Swope) d'être accusé d'avoir apporté un important appui financier au Parti Nazi. Il fut président de l'AmCham (de 1934 à 1937) et c'est sous sa présidence qu'eurent lieu les graves infractions évoquées ci-dessus, après la mise en place du comité d'attribution des quotas d'importation d'appareils de radio.

Sa carrière nous paraît donc bien illustrer les dangers et les échecs de cette époque avant la rupture majeure de la Seconde Guerre Mondiale.

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] *Foreign Trade*, Vol.7 N°8, Aug.1932, (p.14).

En résumé, en 1945, après les bouleversements de la guerre, les entreprises américaines étaient encore rares mais elles étaient dominantes, ou avaient tenté de l'être dans quelques secteurs (pétrole, téléphone, cinéma, automobile).

Le prestige de l'économie et des méthodes des entreprises américaines était immense. Dans certains secteurs, les transferts de technologie avaient été importants, mais ils reposaient souvent sur le simple achat de licences (par exemple avec Saint Gobain). L'apprentissage du leadership économique s'était effectué avec une très grande prudence dans l'implantation des entreprises américaines. Il s'était imposé aux entreprises françaises avec le choc du Fordisme. Les grandes entreprises américaines avaient souhaité passer du bureau commercial à l'usine mais leur gouvernement ne les soutenait pas et les formes d'implantation industrielle avaient donc été marquées par le souci de s'appuyer presque systématiquement sur des partenaires locaux à travers des licences et de rares joint-ventures. Les implantations directes avaient été encore plus rares et avaient souvent été des échecs.

Ni l'AmCham, ni les entreprises américaines n'avaient identifié un cadre stable de leur intervention dans les périodes de guerre et de crise et la période d'entre-deux-guerres a été une succession de comportements d'expansion, de régression et de protectionnisme, une période de prospérité, puis d'isolationnisme et de campagnes anti-américaines en France.

En France, les entreprises américaines n'ont pas exprimé une position claire vers un cap identifié et n'ont assumé leur *leadership* que dans certains secteurs (télécommunications, pétrole, automobile, cinéma). Jusqu'à la guerre, les entreprises américaines cherchèrent les modalités d'intervention qui les protègent contre les incertitudes du contexte économique et l'instabilité des politiques des gouvernements. Les plus importantes d'entre elles (comme Standard Oil et ITT) menèrent, en général sous la pression des pouvoirs publics français, des stratégies autonomes de partenariat avec des entreprises françaises qui rendaient difficile pour elles de s'associer à d'autres entreprises américaines, notamment dans le cadre de l'AmCham.

Elles en furent donc absentes, affaiblissant d'autant le rôle de représentation collective de l'AmCham et les actions collectives qu'elle menait.

Avant la mise en sommeil de l'AmCham en 1940-1941, le bilan des actions[1] qu'elle avait mené pour le compte de ses membres dans les vingt années précédentes est donc assez mitigé. Le gouvernement américain avait cessé de soutenir l'investissement à l'étranger. Les seules actions collectives pleinement réussies étaient celles qui avaient été menées pendant le Première Guerre Mondiale pour soutenir la France en guerre. Les autres avaient, dans l'ensemble, échoué devant le contexte économique et politique de l'entre-deux-guerres : aucun progrès vers un Traité de Réciprocité, une lutte infructueuse contre le protectionnisme français (dans les secteur de l'automobile et du cinéma) et la politique des quotas (ou son action dans le cadre des comités de quotas a donné lieu, au contraire, à d'importants conflits internes).

Avec des effectifs en décroissance quasi-continue depuis 1922, l'AmCham semblait avoir perdu l'harmonie qui caractérisait les relations entre ses membres avant la Première Guerre Mondiale et l'homogénéité sociale de la Belle Epoque avait fait place à un rassemblement d'entreprises plus nombreuses mais moins solidaires. Il y avait moins de cohérence et de fréquentes dissonances, tant entre l'AmCham et ses adhérents, qu'entre l'AmCham et le gouvernement américain.

Cependant, l'AmCham a traversé sans dommages la période de l'Occupation grâce à ses membres français, comme la plupart des entreprises américaines grâce à leur direction française. Mais en 1945, les entreprises américaines, peu nombreuses, virent arriver des milliers de GIs dont beaucoup allaient se fixer en France et dont certains deviendraient actifs à l'AmCham, jusqu'à la présider[2].

Dans cette deuxième période, de 1915 à 1944, marquée par les guerres et la crise économique, la communauté d'intérêts entre les entreprises américaines en France apparaît beaucoup moins clairement que dans la période précédente. Avec la contradiction créée pour les entreprises américaines par la prise en compte des intérêts de leur filiale allemande, la Première Guerre Mondiale a marqué l'une de premières dissonances sérieuses entre l'AmCham et ses adhérents. La lutte contre le protectionnisme les rassemble toujours mais les actions des deux gouvernements sont plus brutales et le lobbying courtois de la période précédente est moins efficace. Certaines des plus grandes entreprises mènent des actions autonomes (notamment en

[1] Un tableau récapitulatif figure en Annexe D3-3-6.

[2] Comme Robert Solborg (1951-1956), Norbert Baillen (1963-1965), Charles Torem (1966-1968) et William Reiber (1969-1971).

participant à des cartels ou en prenant en compte d'une manière déterminante le rôle et la puissance de leurs filiales allemandes) qui fragilisent la communauté des autres. En ce qui concerne les produits, la concurrence européenne fait naitre des actions de boycott (automobile, cinéma) de part et d'autre qui altèrent la solidarité des filiales françaises.

Sans aller jusqu'à considérer, comme K. Polanyi[1], la « Grande Transformation » des années 1930 comme la fin du libéralisme, il est clair que l'intervention croissante et souvent désordonnée des Etats dans la vie économique a rendu plus difficile le rôle d'un organisme comme l'AmCham qui, pour bien représenter les intérêts des entreprises mandantes, doit agir dans le cadre de règles économiques plus stables.

Dans l'ensemble, l'action de l'AmCham dans cette période de guerres et de crise donne donc une impression d'impuissance, dans un contexte impossible à maitriser et, traduisant son affaiblissement continu, ses effectifs d'adhérents ont été en baisse régulière de 1922 à 1939.

Entre l'AmCham et ses mandants, la cohérence s'est parfois fissurée, et les dissonances ont été nombreuses. En 1945, c'est une ère radicalement nouvelle qui s'ouvre.

[1] POLANYI Karl, *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 2009, 407 p.

UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)
ECOLE DOCTORALE D'HISTOIRE MODERNE ET CONTEMPORAINE

2013

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)

Discipline : Histoire contemporaine

présentée et soutenue publiquement
par

M. Philippe ROCHEFORT

le 21 Novembre 2013

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 2
Parties II & III (Chapitres 5 à 9)

Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET (Professeur à Paris IV – Sorbonne)

JURY

MMmes & MM. les Professeurs :
Christophe BOUNEAU (Professeur à Bordeaux 3)
Eric BUSSIERE (Professeur à Paris IV – Sorbonne)
Hélène HARTER (Professeur à Rennes 2)
Laure QUENNOUËLLE-CORRE (Directeur de Recherche au CNRS)

Philippe ROCHEFORT

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 2

Université Paris IV Sorbonne - 2013
Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET

Deuxième Partie – De 1945 à 1970 : les succès de l'AmCham, outil de la domination américaine

Les Etats-Unis sont aujourd'hui le pays par excellence à qui incombe la responsabilité de l'histoire du monde. Et c'est la première fois dans l'histoire qu'un pays occupe une telle place sans l'avoir cherchée. Au cours des millénaires, beaucoup de pays ont essayé d'atteindre la première place, et ils l'ont toujours fait par des efforts soutenus, et au prix du sacrifice de centaines de milliers, voire de millions de vies humaines. [1]

I cannot conceive of one because for years I thought what was good for our country was good for General Motors and vice versa. The difference did not exist. Our company is too big. It goes with the welfare of the country.[2]

Au temps de notre puissance, nous étions les modernes de l'époque. Il ne tient qu'à nous de le redevenir. D'ailleurs nous n'avons pas le choix. La modernisation n'a d'autre alternative que la décadence.[3]

[1] Discours d'André MALRAUX à la Maison-Blanche en 1961 (cité par : Vincent JAUVERT, *L'Amérique contre de Gaulle : histoire secrète 1961-1969*, Seuil, Paris, 2000, 280 p., (p.57)).

[2] Réponse de Charles E. Wilson, président de General Motors, appelé par le président Eisenhower à devenir Ministre de la Défense lors de son audition devant le Sénat, en réponse à la question « Quelle serait votre attitude si vous deviez prendre une décision dans l'intérêt de l'Etat et défavorable à l'entreprise ? » (U.S. Senate, Armed Services Committee, Confirmation Hearings on Charles E. Wilson as Secretary of Defence, 19 février 1953, cité par ESPOSITO 1997 (p.146)).

[3] MONNET Jean, *Mémoires*, Fayard, Paris, 1976, 826 p. (p.373)

A la Libération, l'Amérique envahit le marché européen et l'AmCham apparaît comme la parfaite illustration de l'efficacité américaine pour la conquête des marchés et la diffusion des pratiques managériales.

L'économie américaine était triomphante et la vague déferlante des entreprises américaines submergea l'Europe. Elle submergea la France, d'abord en accompagnement du Plan Marshall, puis par une dynamique propre et enfin pour prendre une position dans le cadre du marché européen perçu dans son ensemble.

Une des causes principales de l'arrivée massive des entreprises américaines en France était naturellement le niveau des coûts de production, inférieur au niveau américain. Mais, malgré les difficultés que présentait son environnement politique pour les investisseurs américains, la France bénéficiait aussi de ses deux avantages, constamment confirmés par toutes les enquêtes auprès des investisseurs étrangers : la qualité de la main d'œuvre et la localisation au cœur de l'Europe.

La période qui suivit la Seconde Guerre Mondiale fut celle de la généralisation du « fordisme » dans l'ensemble de l'industrie française. Au delà de sa signification industrielle initiale, il devint une véritable idéologie de référence au modèle américain d'efficacité et de productivité, comme le note H. Bonin :

> *The Fordian myth which pervaded the automobile market spread to all the other industrial products whether industrial goods or household appliances.*[1]

Mais il fallait « faire sortir la productivité de l'atelier » et la rupture majeure que connaîtra le système productif français fut la diffusion des efforts de productivité dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, au delà des fonctions de production industrielle. Elle toucha la gestion et l'administration, les fonctions commerciales, la gestion du personnel et plus tard les fonctions financières.

Dans cette logique, l'AmCham soutint activement les exportateurs français. Elle cessa de promouvoir quasi-exclusivement les produits américains en Europe mais s'efforça aussi de promouvoir activement les produits français aux Etats-Unis,[2] avec les slogans tels que «Trade, not Aid » et « France Can Sell in America ». *Commerce in France*, la

[1] BONIN & de GOEY 2009, (p.508).
[2] HIGBEE 1994, (p.55).

revue de l'AmCham, publia très régulièrement des articles sur le thème : « comment vendre les produits français aux Américains ». Cette politique illustre l'assurance de l'économie américaine face à l'économie française et plus généralement européenne, qui n'était pas considérée comme une menace vraiment sérieuse sur le marché américain.

On pourrait avancer l'idée que le développement international des Etats-Unis s'est effectué sur le modèle de la formation du pays : la conquête de nouveaux territoires, puis leur intégration, avec élimination progressive des spécificités locales. Ce paradigme permettrait d'expliquer le paradoxe apparent de voir l'AmCham s'efforcer constamment d'aider les entreprises françaises à exporter : loin d'y voir des concurrents dangereux, elle y voit de futurs partenaires, destinés à être intégrés à la puissance américaine par rachat ou contrôle.

Parmi les premières entreprises qui accompagnèrent la domination culturelle des Etats-Unis figurait la revue *Reader's Digest*[1]. Elle a contribué largement à diffuser la culture de masse et les produits américains et, depuis 1947, son succès traduit l'influence et la fascination du modèle américain, notamment en présentant les innovations dès leur apparition[2]. Elle a bénéficié[3] d'un soutien financier du gouvernement américain lors du Plan Marshall pour lutter contre l'anti-américanisme de la propagande communiste[4] et pour promouvoir le mode de vie et les produits américains :

> *Coca-Cola, Hollywood and Reader's Digest were examples of visible American commercial interests that advanced their market shares in these years in the name of supporting US foreign policy.*[5]

L'abondante publicité (qui pouvait représenter soixante-dix pages par numéro)[6] constituait un outil de promotion très puissant des produits américains (par exemple Ford ou Kodak). Initialement composé en totalité d'articles écrits aux Etats-Unis, il fut

[1] COTTOUR Thierry, « *La saga de Sélection* », *Sélection du Reader's Digest*, mars 2007, pp.125-152 + plaquette 8 pages du soixantième anniversaire.
[2] COTTOUR 2007, (pp.125-152).
[3] Comme la revue française *Réalités*.
[4] McKENZIE Brian Angus, *Remaking France : Americanization, Public Diplomacy and the Marshall Plan*, Berghahn, New York, 2005, 259 p., (p.45 et sq.).
[5] McKENZIE 2005, (p.236)
[6] BAYLON Daniel, *Le Reader's Digest en France* (p. 65) in : BERTRAND C.J. & BORDAT F. (dir.), *Les Médias américains en France. Influence et pénétration,* Belin, Paris, 1989, 271 p. (pp.60-71)

autorisé à partir de 1955 à introduire une certaine dose de *local treatment* mais la part d'articles d'origine américaine représentait encore 52% en 1988[1].

L'épisode emblématique d'action du gouvernement américain pour renforcer la transmission des valeurs culturelles américaines de l'*American Way of Life* est constitué par les accords Blum-Byrnes signés le 28 mai1946 et qui, dans le cadre du règlement des dettes de guerre, mettaient fin au contingentement des films américains.

Après les tâtonnements de l'entre-guerres, les implantations industrielles se multiplièrent aux dépens des simples bureaux commerciaux. De nombreuses entreprises qui étaient présentes jusqu'alors sous forme d'un bureau commercial ou d'un partenariat avec une entreprise française renforcèrent leur partenariat, rachetèrent leur partenaire ou créèrent une filiale de production. Parmi elles on peut citer par exemple Röhm & Haas[2], 3M[3] ou Formica[4] dont les modalités d'implantation sont décrites *infra*..

Ch. Kindleberger[5] propose un modèle général de l'implantation des filiales américaines : après avoir servi le marché intérieur américain, la deuxième étape comporte le dépôt de brevets et les exportations par vente directe à travers un réseau ou un partenaire purement commercial. Dans une troisième étape, l'entreprise fait fabriquer à l'étranger au moyen d'un contrat de licence. Enfin, dans une dernière étape, l'entreprise implante une unité de production à l'étranger. Mais dans les années 1960-1970, ce qui était nouveau dans les arrivées américaines, ce n'était pas les secteurs comme l'automobile, le pétrole, l'électricité et la mécanique, implantés depuis longtemps, c'était les secteurs de la chimie, de l'électronique et surtout des services, avec une extraordinaire diversité[6].

Le Plan Marshall fut l'impulsion déterminante qui a permis le relèvement de l'économie française. Il constitua la première étape de la force modernisatrice de l'industrie américaine et l'AmCham y participa activement et directement par

[1] *Idem* (p. 70)
[2] HOCHHEISER Sheldon, *Rohm and Haas. History of a Chemical Company*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1986, 232 p.
[3] *A Century of Innovation. The 3M Story*, 3M, 2002, 242 p.
[4] KLETZKY-PRADERE Tatiana, *Formica : les usines de Quillan*, TKP, Carcassonne, 2003, 260 p.
[5] KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974), (pp.382-413).
[6] WILKINS Mira in : BONIN 2009 (pp.35-70).

l'intermédiaire d'un bureau de liaison, implanté dans ses propres locaux, dont l'objectif était de faire naître des partenariats entre entreprises américaines et françaises.

La force collective se traduisit en démarches contre les réserves du gouvernement américain vis-à-vis de l'investissement à l'étranger. A plusieurs reprises, l'administration américaine mit en place des mesures pour rendre plus difficile l'investissement à l'étranger, en invoquant la protection de l'emploi américain et la rareté des capitaux. C'était déjà le cas dans les années 1930 et ce fut encore le cas plus tard, dans les années 1960-1970 et l'AmCham s'efforça de les atténuer.

La lutte contre le protectionnisme présente naturellement deux aspects symétriques : contre le protectionnisme américain et contre le protectionnisme français. En 1967, une motion[1] fut adressée par l'ensemble des chambres de commerce américaines d'Europe au Congrès américain contre les mesures protectionnistes envisagées par l'administration américaine et en 1972, l'AmCham se mobilisa à nouveau contre la politique restrictive américaine. L'éditorial de la revue[2] prit vivement position contre le projet Hartke-Burke Bill qui tendait à restreindre le commerce et les investissements dans les pays étrangers. La lutte fut aussi menée contre le protectionnisme français. A plusieurs reprises, notamment en 1957[3], l'AmCham débatit sur les moyens de mettre fin aux mesures discriminatoires dont les hommes d'affaires américains s'estimaient victimes, dans l'attente du Traité de Réciprocité, qui n'était toujours pas signé. Pour les Américains, les obstacles français aux investissements américains étaient incompréhensibles.

Charles Torem, qui fut président de l'AmCham, a été très actif comme avocat (Coudert Frères) pour essayer de rendre possible des investissements américains auxquels le gouvernement français s'opposait (par exemple l'entrée de General Electric dans Machines Bull en 1964 ou l'acquisition de Dim par Sara Lee en 1989). Exprimant l'avis des investisseurs américains, il trouvait paradoxal qu'il soit si difficile d'être autorisé à faire l'effort d'investir alors que le milieu récepteur était le principal bénéficiaire de ces investissements :

[1] *Commerce in France* N°241 Nov.1967, (p.17).
[2] *Commerce in France* N°288 Feb. 1972.
[3] AmCham, Conseil d'Administration 20 mai 1957.

> *It's frustrating for Americans to fight for months for the privilege of investing. Investors do take chances and do not always succeed. You go through a long procedure of 'explaining' your investment plans and sometimes are told to invest – say in depressed areas*[1].

Les années 1960 furent marquées par de nombreux conflits franco-américains à propos de prises de contrôle, du rapprochement de Bull et GE (finalement autorisé, après un avis juridique de Coudert, rédigé par Charles Torem lui-même, qui invoquait qu'un refus violerait le Traité de Réciprocité signé en 1959) à celui de Jeumont-Schneider avec Westinghouse en 1968-1969 (qui fut refusé).

Les filiales américaines menèrent aussi une lutte permanente contre les inégalités fiscales[2]. La principale action collective menée par l'AmCham et qu'elle met en avant dans ses documents promotionnels[3] est le lobbying fiscal et les efforts incessants pour réduire la double taxation, obstacle permanent mis par le gouvernement américain à l'émigration et à l'investissement étranger.

Pendant cette période, l'AmCham apparaît comme illustration de l'efficacité américaine. Elle avait d'ailleurs pris conscience très tôt, dans les années 1930, que si les méthodes industrielles américaines se répandaient en Europe, elles étaient associées aux méthodes américaines de management, ce qui était le plus important. Pour l'AmCham dans sa revue, c'était probablement "the most rapid if not the greatest "migrations" of knowledge in recent history"[4].

[1] Ch.Torem dans : *Commerce in France*, N°389 Summer 1991, (p.27).

[2] L'épisode le plus récent est le Foreign Accounts Tax Compliance Act (FATCA), signé le 18 mars 2010 par le président Obama avec entrée en vigueur au 31 décembre 2012 : il vise à contraindre les banques étrangères de déclarer les avoirs de leurs clients américains (entreprises et particuliers) dans leur propre pays sous peine de lourdes sanctions sur leurs activités aux Etats-Unis.

[3] Par exemple dans son annuaire, juste avant les informations sur le montant des cotisations (Yearbook 1965, p.43).

[4] "America's Role in European Industrial Progress", *Foreign Trade*, N°7 July 1933, (p.17).

Chapitre 5

Après la guerre, il faut renforcer l'économie française, mais en maintenant la supériorité américaine

1/ La Chambre de Commerce Américaine, soutien et acteur important du Plan Marshall

Lancé en 1947, le Plan Marshall fut l'élément déterminant du redressement économique de la France et il contribua de manière décisive aux progrès de la productivité.

L'AmCham s'y est immédiatement impliquée très directement et très activement. En 1948-1949 entre la moitié et les trois quarts de sa revue, publiée sous le nouveau titre de *Commerce in France* à partir de novembre 1947, lui étaient consacrés et elle créa un comité spécial[1] pour suivre l'action de l'Economic Cooperation Administration (ECA). L'AmCham établit et diffusa auprès des membres un argumentaire de réponses aux principales critiques qui étaient adressées au Plan Marshall, essentiellement dans la presse communiste. Toutes ces critiques reposaient sur un thème principal : loin d'être une initiative généreuse et désintéressée, le Plan Marshall serait au bénéfice exclusif des Etats-Unis et de leur politique de conquête économique de l'Europe. L'AmCham établit[2] une fiche d'éléments de réponses aux neuf principales critiques qui montre son engagement actif pour soutenir non seulement les intérêts de ses mandants, mais très explicitement la politique de son gouvernement. Ces arguments furent repris dans les éditoriaux et les articles de la revue pendant toute la durée du Plan Marshall.

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 22 juillet 1948.
[2] Voir Annexe D3-4.

Le Plan Marshall traduit une volonté nouvelle d'intervention économique du Gouvernement américain : la contribution de l'AmCham à la diffusion des licences.

L'objectif du Plan Marshall (European Recovery Program, sous le sigle ERP) était de rendre l'Europe indépendante de l'assistance américaine. Dès 1948, la Chambre se mit immédiatement à la disposition[1] de Paul Hoffmann[2] à sa nomination comme Administrateur de ERP et la première présentation officielle du Plan Marshall fut faite à l'AmCham le 13 mai 1948 par le Colonel Bonesteel représentant de l'ECA, l'organisme opérationnel de l'ERP. Le choix de Paul Hoffmann pour diriger l'ECA était déjà un signe de la volonté d'en faire un outil d'intégration économique européenne. Président de Studebaker Corporation, il avait découvert, avec la filiale anglaise de Studebaker, les faiblesses de la mentalité du patronat et des syndicats européens[3] et l'action de l'ECA exprima son pragmatisme et sa connaissance du milieu européen.

Les experts américains, notamment après la mission de James Silberman[4] du BLS[5] pour le compte de Paul Hoffmann, à la fin de 1948, avaient conclu que l'amélioration de la productivité du travail et des relations sociales dans les entreprises était impérative pour le relèvement de l'économie française. Les étapes ultérieures de l'organisation et les fondements législatifs du Plan Marshall furent d'abord la mise en œuvre du Benton Amendment (1950) qui visait à promouvoir la libre entreprise dans le monde libre, à encourager la productivité et la concurrence et à renforcer les syndicats libres, puis le Moody Amendment (1952) qui créa l'Organisation for European Economic Cooperation (OEEC devenue OECD) et enfin la création en 1953 de l'European Productivity Agency (EPA).

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 8 avril 1948.

[2] Paul Hoffmann (1891-1974) a fait toute sa carrière dans l'industrie automobile (Studebaker) à l'exception de son détachement comme Administrateur Général de l'ECA (1948-1950) puis comme Président de la Ford Foundation (1950-1953), émanation directe du Plan Marshall et outil avéré de la CIA (cf. DOWER 2009, (p.368)).

[3] MELANDRI Pierre, *Les Etats-Unis face à l'unification de l'Europe 1945-1954*, Pedone, Paris, 1980, 528 p., (p.189).

[4] BOULAT Régis, *Regards et expériences croisés : les milieux économiques français et américains au tournant des années cinquante : l'heure de la productivité*, (p. 48 et sq.), in : DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2008, 260 p.

[5] Bureau of Labor Statistics.

La revue de l'AmCham, qui comportait notamment une chronique régulière et très substantielle « ERP This Month », montre bien l'implication de la communauté économique américaine dans la mise en œuvre et le succès du Plan Marshall. Comme illustration, un numéro de *Commerce in France*[1] en février 1950 contient notamment des informations sur les investissements réalisés avec les financements ou les garanties de l'ECA (par exemple 1 million de dollars pour une nouvelle usine Singer Sewing Machines ou 0,45 millions de dollars pour la modernisation d'une usine française de pneumatiques Le Blan), et dans un autre numéro[2], la rubrique régulière « Cost Reduction Methods » qui donne dix exemples de procédés américains permettant d'accroître la productivité, des informations générales sur l'impact de l'ERP sur les entreprises françaises et les adresses des organismes utiles aux investisseurs américains et aux industriels français.

Une politique systématique de proposition de licences américaines fut mise en place par l'ELO (« European Liaison Office »), bureau de liaison de l'ECA, et l'AmCham fut le vecteur de cette importante action pour sa mise en œuvre auprès des entreprises françaises. A partir de décembre 1950, l'ELO, (remplacée fin octobre 1951 par le MSA Mutual Security Agency) aida les démarches des entreprises françaises pour obtenir des licences de brevets et techniques américains et fournit des listes de techniques proposées[3].

Dans la présentation à ses adhérents du Bureau de Liaison avec les services du Plan Marshall, l'AmCham mettait l'accent[4] sur la possibilité qui leur était ainsi offerte d'avoir accès au progrès technique américain sans avoir à débourser de précieuses devises[5]. Il était localisé dans les bureaux mêmes de l'AmCham et il s'appuyait aux Etats-Unis sur un très important réseau de conseillers spéciaux sur tout le territoire américain, qui atteignit le nombre de 700 correspondants, essentiellement des chambres de commerce et des banques locales. Il bénéficiait du soutien actif du Comité Franc-Dollar et de la Commission de l'Expansion Commerciale du Conseil

[1] *Commerce in France*, C28, Feb. 15 1950, (p. 14).
[2] Reproduit en Annexe E20 (*Commerce in France* C15, Jan. 22 1949, (p.12)).
[3] *Commerce in France* N°41-March 15 1951.
[4] « ECA –Chamber Liaison Office », *Commerce in France*, C40 Feb.1951, (pp.8-9).
[5] Voir en Annexe E21.

National du Patronat Français (CNPF) en leur offrant un mécanisme simple de diffusion de leurs démarches de recherche de partenaires aux Etats-Unis.

A titre d'illustration, un numéro[1] de la revue de l'AmCham en 1951 comporte une liste de 50 brevets pour lesquels les entreprises françaises pouvaient solliciter une licence, dans tous les secteurs industriels[2]. Mais le système était construit pour fonctionner dans les deux sens vers le marché américain ou sur les marchés européens dans le cadre de ECA Small Business Division et de ses réseaux de conseillers aux Etats-Unis et en Europe. Toutefois, en ce qui concerne les propositions de licences des entreprises françaises recherchant un partenaire américain aux Etats-Unis, il semble que l'accueil des entreprises françaises ait été très inférieur aux prévisions et aux offres faites dans les autres pays du programme ECA (avec seulement 27 offres de licence françaises contre 202 britanniques, 74 italiennes et 76 autrichiennes). Ce déséquilibre entre les offres de licences, peu nombreuses, et les demandes, très nombreuses, illustre naturellement le retard technologique de l'industrie française vers 1950.

Le compte-rendu d'activité[3] de l'AmCham pour 1951 présente en détail l'action du bureau de liaison ECA-MSA Liaison Service, qui employait alors quinze personnes (sous la direction de Ernest Bing) avec un réseau de 750 correspondants en France[4] et dans les colonies, en relation avec les correspondants territoriaux aux Etats-Unis. Selon le compte rendu de la première réunion des conseillers régionaux de la Liaison « Chambre-ECA Small Business » qui s'était tenue le 27 juin 1951 sous la présidence de Henry Parkman, Chef de la Mission ECA en France, chaque entreprise américaine ayant fait une proposition de licence reçut entre 6 et 12 réponses, ce qui donne une mesure du réel succès de ce programme[5]. Pendant plusieurs années, la revue de l'AmCham publia chaque mois une rubrique d'offres et demandes de brevets et licences.

[1] *Commerce in France*, N°41, March 1951, (pp.15-17).
[2] Il est reproduit en Annexe E22.
[3] *Commerce in France*, C52 Feb.1952, (p.21).
[4] Ces correspondants étaient fournis par les Chambres de Commerce, les syndicats patronaux adhérents au Conseil National du Patronat Français ou à la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises ou des intermédiaires agréés.
[5] *Commerce in France*, C45, July 1951, (pp.18-23).

Les archives de l'AmCham conservent cependant la trace de certaines tensions avec le CNPF lorsque le bureau de liaison a pu sortir de son rôle et intervenir comme un outil au service exclusif de l'ECA et des intérêts économiques américains, par exemple en 1952 en utilisant le réseau des correspondants régionaux français pour recueillir par enquête des informations sur la capacité technique des entreprises françaises, fournissant ainsi des éléments utiles à leurs concurrents américains. Le CNPF protesta officiellement auprès de l'AmCham dont la réponse apaisante (assurant que les dossiers n'auraient pas quitté les bureaux du MSA-Liaison Bureau) est naturellement peu convaincante[1]. Il n'est pas niable que l'AmCham des années 1950 est intervenue incontestablement comme soutien des intérêts des entreprises américaines et de leur gouvernement et plus généralement son rôle intrinsèque[2] d'intelligence économique apparait à cette occasion[3].

Le contrat entre l'Office of Small Business de MSA et l'AmCham prit fin le 31 mars 1953 : il avait permis de de diffuser aux Etats-Unis 514 dossiers français d'offres ou demandes de licences, brevets, procédés et capitaux soit 35,5% des dossiers des 16 nations bénéficiaires du Plan Marshall[4], la grande majorité étant des demandes de licences. L'AmCham demanda à tous les conseillers régionaux qu'elle avait mobilisés autour de cette action de mettre désormais les entreprises directement en contact avec MSA-Office of Small Business à l'Ambassade qui de son côté leur adresserait les offres d'entreprises américaines. On n'a aucune trace du flux d'échanges de brevets après la disparition du bureau de liaison en 1953 mais les correspondants régionaux, en France comme aux Etats-Unis disparurent ensuite : il est clair que l'AmCham avait joué un rôle centralisateur utile et contribué à conférer une image claire à cette politique.

[1] Lettre à Georges Villiers, président du CNPF, évoquée dans le Conseil d'Administration AmCham du 21 février 1952.

[2] cf. par exemple : ROJAS Luc, « Les Chambres de Commerce, un organe de renseignement au service des industriels : l'exemple de la Chambre de Commerce de Saint-Etienne (1850-1930) », *Histoire, Economie et Société*, N°4, 2012.

[3] On peut noter, sans être en mesure d'en tirer une quelconque conclusion générale, que plusieurs dirigeants de l'AmCham avaient fait, pendant la Seconde Guerre Mondiale, une guerre brillante dans les Services de Renseignement, comme c'est par exemple le cas du Colonel R. Solborg, Président de l'AmCham (1951-1956).

[4] *Commerce in France*, C65, March 15, 1953, (p.27).

Les efforts pour diffuser en France les licences américaines permettaient aux entreprises françaises d'améliorer leur productivité et de s'inspirer des méthodes de fabrication américaines sans avoir à faire l'effort de R&D et de formation. L'AmCham le formule comme suit :

> *It used to be said before the war that the best way for a French factory to produce an article to meet American competition in world markets in both price and ingenuity of design was to employ as factory manager a Frenchman who had worked ten years in the same line in America. The new Marshall Plan Licensing Service far outdistances the prewar method.*[1]

Pour renforcer la présence des entreprises américaines, la puissante National Association of Manufacturers (NAM) envisagea même la création d'un bureau européen qui serait localisé dans l'AmCham (« at and in conjunction with the Chamber »[2]), mais le projet ne fut pas mis en œuvre.

Au début des années 1950, le rôle de l'AmCham a été très important et son président, Charles Torem, pouvait s'en féliciter à l'occasion du 20ème anniversaire du Plan Marshall :

> *Our Chamber is proud to have played a party : we housed and guided the Small Business Administration program, which established so many franco-US links.*[3]

Certaines des plus importantes opérations de reconstruction de la base économique de la France furent financées par le Plan Marshall. Parmi les exemples[4] d'investissements directement liés à l'aide américaine, on peut citer le laminoir continu en tôle mince d'Usinor ou le train à large bande en Lorraine, avec du matériel américain, ou les tracteurs Massey-Harris qui ont massivement contribué à la modernisation de l'agriculture française. Les objectifs poursuivis par l'ECA[5] étaient de favoriser les intérêts américains et particulièrement ceux des petites entreprises et d'implanter des pratiques de gestion efficaces. Progressivement, il évolua vers des objectifs liés à la guerre froide. Dans sa thèse de doctorat[6], B. Dower[7], ancien Managing Director de

[1] *Commerce in France*, C40, Feb. 1951, (p.16).
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 13 janvier 1949.
[3] Editorial de *Commerce in France* N°236, June 1967.
[4] WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, Paris, 1994, 664 p.
[5] BOSSUAT Gérard, *Les aides américaines économiques et militaires à la France 1938-1960, une nouvelle image des rapports de puissance*, CHEFF, Paris, 2001, 406 p.
[6] William Barrett DOWER, *L'influence des fédérations syndicales américaines sur les fédérations syndicales françaises, 1944-1954*, dir. Pr. Sicard, Université de Picardie, 2009, 542 p. notamment (pp.14-15) et (pp.248-253).
[7] cf. fiche biographique en Annexe D1-2.

l'AmCham, retrace le circuit des fonds de la CIA à destination principalement du syndicat Force-Ouvrière par l'intermédiaire des financements en *counterpart funds* du Plan Marshall[1] et il en décrit le mécanisme financier.

Il y eut un débat permanent sur l'affectation de la contre-valeur aux opérations et le contrôle de l'ECA était assez pointilleux. Néanmoins, dans le bilan qu'il en dresse, G. Bossuat montre que l'ECA a fait preuve d'un certain pragmatisme et a fermé les yeux sur des acquisitions qui ne rentraient pas strictement dans le cadre imposé et qui correspondaient plus à des besoins de modernisation et de transfert d'innovation des entreprises françaises, telles que recherchées par le Plan français[2].

L'Accord Bilatéral de 1948[3] entre la France et les Etats-Unis précisait certaines modalités de mise en oeuvre de l'aide du Plan Marshall. Il prévoyait dans son Article 5 que les sociétés représentant des intérêts américains ne devraient faire l'objet d'aucune discrimination par rapport à des entreprises françaises. Bien qu'il vise explicitement l'accès aux ressoures naturelles et à "certains produits", cet article avait sans aucun doute une portée beaucoup plus générale : il était destinée à empêcher les réglementations et pratiques qui fausseraient la concurrence au bénéfice des entreprises françaises, comme le précise l'annexe (telles que la fixation autoritaire des prix, l'exclusion d'un marché territorial ou sectoriel, le contingentement de production, tout frein à "l'amélioration ou la mise en oeuvre de procédés techniques ou d'inventions, brèvetées ou non"). Les avis parlementaires considéraient explicitement cet accord comme une étape vers la signature d'un Traité de Réciprocité, objectif recherché depuis si longtemps par l'AmCham, et il constituait un cadre qui, à l'occasion de la mise au point des modalités de suivi des aides du Plan Marshall,

[1] « Cette belle histoire d'entraide syndicale (les financement de FO provenant du syndicat américain AFL) a une part de vérité qu'il ne faut pas nier : pendant trois ans, de 1946 à 1948, c'est surtout l'argent que l'AFL a pu collecter en 1945-1947 en provenance des syndicats et des fédérations qui a servi de nourriture pour les esprits des dissidents CGT qu'Irving Brown a identifiés comme les dirigeants éventuels d'un groupe syndical non communiste. Or après 1948, cette histoire ne tient plus debout : pendant la durée du Plan Marshall, l'argent provenait des 5% des « counterpart funds que j'ai évoqués plus haut. Après la find du Plan Marshall, en 1951, l'argent vient directement de la CIA, le plus souvent par l'intermédiaire d'Irving Brown. » (DOWER 2009, (p.216)).

[2] Le Fonds de Modernisation et d'Equipement (FME) créé le 7 janvier 1948 avait pour mission d'attribuer les prêts hors de tout contrôle américain de l'ECA.

[3] Annexe N°4744 à la Loi 48-1103 du 10 juillet 1948 (J.O. du 11 juillet 1948), in : Documents Parlementaires – Assemblée Nationale, 1948 pp.1418-1422 avec Avis N°4827 de la Commission des Affaires économiques (id. pp.1477-1478) et avis de la Commission des Affaires Etrangères (id. pp.1482-1484).

devait mettre les entreprises américaines en France (et dans les colonies) à l'abri des pratiques protectionnistes qui avaient été si pénalisantes pour elles dans les années 1930.

Dans la période du Plan Marshall, l'AmCham poursuivit et renforça considérablement sa politique d'aide à ses membres Français pour les aider à exporter aux Etats-Unis notamment en mettant l'accent sur deux arguments : d'abord, l'industrie française était plus développée et plus variée que l'image conventionnelle qu'en avaient les Américains (c'est la rubrique "France Has It" de la revue[1]) et ensuite par une série d'articles[2] visant à démontrer, en appui des négociations du GATT, que la réduction de barrières douanières et l'amélioration des conditions de concurrences pour les exportateurs français étaient, à terme, favorables à l'industrie américaine elle-même dont l'avance technologique était telle qu'elle n'avait pas à redouter cette concurrence.

Le nom de Jean Fourastié est associé à la prise de conscience des enjeux de la productivité[3], à sa diffusion dans les travaux du Plan français et à l'omniprésence du modèle de référence américain, pour la production industrielle comme pour le management des entreprises. Comme l'a établi L. Boltanski[4], l'ECA n'aurait pas pu parvenir à diffuser aussi largement les modèles américains si elle ne s'était appuyée sur une avant garde réformiste, issue pour une part de la Résistance. L'AmCham s'est activement inscrite dans ce processus de diffusion, grâce notamment à sa revue et à la participation de ses membres associés français. Grâce notamment à J. Fourastié, et selon ses propres termes, dans ces années-là « la productivité sort de l'usine », « son accroissement est le moyen de la modernisation de la France et du rattrapage de son retard » car il n'est « pas d'accroissement du niveau de vie sans accroissement de la productivité »[5] et «… la productivité est la variable motrice qui engendre le progrès

[1] Qui représente en 1953 un cahier de la revue qui peut atteindre 24 pages, consacré aux points forts de l'économie française mais qui reste très conventionnel dans le choix des secteurs présentés (maison, mode, gastronomie, etc.).

[2] Comme par exemple : « Would it Hurt to Let the Europeans Sell to us on Equal Terms ?», *Commerce in France*, N°66, April 1953, (pp.24-28) dont la réponse, naturellement, est négative.

[3] Voir notamment : FOURASTIE Jean, *Le grand espoir du XXè siècle*, Gallimard, Paris, 1963, 372 p. ou BOULAT Régis, *Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France*, Mimeo, Univ. Paris-12, 17 p., 2008.

[4] BOLTANSKI Luc, « America, America : le Plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* N°38, mai 1981, (pp.19-41 notamment p.25).

[5] FOURASTIE Jean, *La productivité*, Que Sais-je ?, Paris, 1962, 120 p., (p.27).

économique… »[1]. Plus qu'une question technique, dans l'esprit du Taylorisme, c'est fondamentalement une question de mentalités :

> *Aux facteurs concrets et positifs de l'efficience américaine, l'optique française répond par des facteurs abstraits et négatifs* [et il faut donc en premier lieu] *donner à tous les hommes de l'entreprise une formation générale qui donne à chacun l'envie et lui apporte le moyen technique ou mieux encore l'outil intellectuel pour améliorer lui-même ses méthodes de travail en recréant l'esprit d'équipe et le goût du travail en commun.* [Le premier obstacle au progrès est] *le refus qu'oppose chaque individu au changement : le refus des idées qui ne sont pas les siennes. Ouvriers, ingénieurs, patrons, l'homme en un mot se défend toujours contre toute idée venant de l'extérieur.*[2]

Les obstacles à la modernisation résident dans les valeurs culturelles : on examinera *infra*[3] cet aspect fondamental.

Pour R. Kuisel[4], la modernisation de la France depuis 1900 a été constamment suscitée par le souci de ne pas être distancée par les pays capitalistes plus avancés. Depuis la Première Guerre Mondiale, de Clémentel à Jean Monnet (« le choix est entre modernisation et décadence ») puis de Gaulle, c'est le moteur essentiel de l'action du gouvernement. L'influence américaine était grande chez J. Monnet et ses conseillers[5] et sur les organismes suscités par les missions de productivité, comme le Comité National de Productivité[6] de G. Ardant.

G. Bossuat[1] rappelle que, en 1951, l'ECA considérait comme prioritaire la réalisation d'un important programme de logement social (HBM), qui contribuerait à assurer la paix sociale, tandis que le Plan Monnet voulait mettre l'accent sur la productivité et l'indépendance industrielle, et accordait une priorité bien moindre aux équipements sociaux. L'ECA souhaitait également un important programme dans le domaine du tourisme, pour l'accueil, notamment, des touristes américains dans un pays où le

[1] FOURASTIE 1962, (p.71).
[2] Selon un dirigeant patronal cité par : FOURASTIE 1962, (p.89).
[3] Chapitre 6-1.
[4] KUISEL Richard F., *Capitalism and the State in Modern France : Renovation and Economic Management in the 20th Century*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, 344 p.
[5] « *It would be unfair to Monnet's team to claim that they imported their conception of a planning agency but American influence was significant. Not only did the first génération of planners have direct experience with American wartime planning but their principal outside consultant was Robert Nathan, the former chairman of the planning committee of the War Production Board and deputy director of the office of War Mobilization* » in : Kuisel 1981, (pp.230-237).
[6] « *The committee enthousiastically adopted the American consumer economy and the American, human relations approach to industrial relations* » in Kuisel 1981, (p.263).

développement industriel ne serait pas une priorité dans la vision d'une « France paisible avec des ouvriers heureux ». C'est donc un avenir de l'économie française assez radicalement différent de celui que visait le premier Plan français que recherchaient les gestionnaires de l'ECA. Après un assez sérieux conflit avec l'ECA, c'est finalement la position de J. Monnet qui l'emporta, conduisant au déblocage de contre-valeur pour la modernisation des secteurs de base, le logement représentant environ 30% seulement de la proposition initiale pour 1951.

Un bilan du Plan Marshall a été dressé notamment par G. Bossuat[2]. En trois ans, la France a reçu 2,5 milliards de dollars d'aide dont 546,3 millions en équipements, contribuant fondamentalement au financement du déficit en dollars. Le suivi de l'ERP par l'ECA-Paris a été certes très attentif et parfois tatillon mais, le plus souvent, il a été compréhensif et ouvert aux priorités du gouvernement français. Ainsi l'imputation de la contre-valeur a pu être faite plus au bénéfice de dépenses de modernisation par rapport aux dépenses de stabilisation financière que ne le souhaitait le Sénat américain qui le regrettait en 1953 (« the use of the counterpart by the French has not been in accord with the original agreement signed by the participating countries »[3]). Les organismes du Plan Marshall ont fait des efforts importants pour améliorer la situation et la productivité des entreprises françaises et, de fait (comme l'analyse G. Bossuat), ils ont fermé les yeux sur les interprétations un peu abusives de l'administration française quant à l'allocation des crédits. Ces efforts sont sans nul doute sincères et comme le note R. Vernon :

> *During the Marshall Plan years, the US made strenuous official and private efforts to reinvigorate European industry ; all sorts of channels were used to transmit not only goods but also technology to European industry, enven though it was clear that industry would eventually represent a threat to American exporters.*[4]

---

[1] In : GIRAULT René & LEVY-LEBOYER Maurice (sous la direction de), *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe*, CHEFF, Pars, Colloque mars 1991, 1993, 840 p., (p.186).

[2] BOSSUAT 2001, (p.184).

[3] Archives Nationales F 10927 « Foreign aid program in Europe : aid to France », cité par BOSSUAT 2001.

[4] VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of US Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, 326 p., (p.87).

Pour B. de Jouvenel[1], en 1948, la pénurie structurelle de dollars de l'économie française, dont la balance commerciale restera déséquilibrée malgré l'aide du Plan Marshall, exigera que les entreprises américaines s'établissent massivement en Europe pour produire et vendre en devises locales et c'est ce qui se produira dans les années suivantes.

L'AmCham de son côté a été un partenaire très actif du Plan Marshall, contribuant à l'achat par les entreprises françaises de plusieurs centaines de licences américaines et favorisant la création de nouveaux partenariats industriels.

Les entreprises françaises découvrent la productivité et les relations humaines plus respectueuses du personnel.

La politique du gouvernement américain était en priorité de créer en Europe de l'Ouest un milieu plus favorable au progrès technique et au développement des affaires. Pour cela il fallait diffuser plus largement de nouvelles règles du jeu pour susciter de nouveaux comportements, notamment par l'émulation suscitée par les visites aux Etats-Unis.

Les missions de productivité de 1950-1951 ont fait l'objet de nombreuses études. Les rapports de mission donnent une intéressante illustration des innovations techniques et managériales que, par leur simple présence en France, les entreprises américaines, encore peu nombreuses, pouvaient apporter aux entreprises françaises. Les éléments les plus significatifs de cette innovation managériale portaient sur la nature des relations humaines dans l'entreprise et sur le style de direction, le modèle consultatif américain paraissant alors totalement étranger aux observateurs français, habitués au modèle hiérarchique. L'efficacité de la concertation avec « le chef d'entreprise, démocrate exemplaire » impressionna fortement les cadres français et, par exemple, un rapport de mission note :

> *Il nous faut signaler que nous n'avons pas eu l'occasion d'assister à une seule « engueulade » de supérieur à subordonné, pas plus que nous n'avons pu être mieux ou plus rapidement servis au restaurant en interpellant le serveur comme*

[1] JOUVENEL, Bertrand de, *L'Amérique en Europe : le Plan Marshall et la coopération intercontinentale*, Paris, Plon, 1948, 326 p.

> *nous pouvons avoir l'habitude de le faire. Dans les deux cas, c'est pour l'Américain une véritable atteinte à la dignité humaine.*[1]

L. Boltanski[2] a décrit longuement cette évolution fondamentale : le passage du « cadre » dans la vision du « chef » d'avant-guerre au cadre « manager » soucieux de ses collaborateurs.

Pour J. Maisonrouge, qui fut le N°2 d'IBM, « L'image du patronat américain dur est fausse : le personnel est traité avec respect »[3]. Il ajoute que le « modèle IBM de management » c'est « une politique d'évaluation très rigoureuse et systématique et la considération[4] donnée aux collaborateurs ».

Cette affirmation, trop catégorique, doit naturellement être nuancée mais les entreprises américaines concilient en effet une grande brutalité dans les décisions à l'égard du personnel, facilitée par une législation sociale peu protectrice des salariés, avec un authentique respect des personnes dans les relations internes de l'entreprise.

Sur ce point et sans sur-estimer sa portée ni la validité scientifique de sa méthodologie (les entreprises américaines répondent plus volontiers à ses enquêtes que les entreprises européennes), il est intéressant d'observer que le classement d'un organisme nommé GPTW (Great Place to Work Institute[5]) qui mesure l'image des entreprises auprès des salariés place les entreprises américaines en France en tête de son palmarès, depuis sa création en 2002. En 2011, 13 des 25 entreprises classées en tête étaient américaines dont Microsoft, AmGen, Mars, Cisco et 3M qui sont les cinq premières. Les raisons qui justifient ce classement sont, pour cet organisme, que ces entreprises

> [...] *ont su instaurer une confiance* [qui] *passe par trois dimensions : la crédibilité (le management informe ses troupes des bonnes et mauvaises nouvelles), le respect (les collaborateurs sont traités comme des personnes et*

[1] *Aspects de l'entreprise américaine – témoignage de la seconde mission d'étude du fonctionnement de l'entreprise aux Etats-Unis oct.1950-juillet 1951,* SADEP, Paris, 1952, 401 p., (p.119).
[2] BOLTANSKI Luc, *Les cadres, la formation d'un groupe social,* Ed.de Minuit, Paris, 1982, 524 p.
[3] Source : entretien avec J.Maisonrouge le 16 décembre 2009.
[4] On peut observer que lorsque en 1985-1986, Robert Lion, ancien Directeur de Cabinet du Premier Ministre Pierre Mauroy, lança une grande campagne de modernisation de la Caisse des Dépôts et Consignations (cf. Chapitre 7-3) dont il venait d'être nommé Directeur Général, la politique de communication interne fut entièrement construite autour du thème de la « considération » et le mot lui-même fut choisi comme slogan d'un plan qu'il n'est pas exagéré de considérer comme un véritable « plan d'américanisation ».
[5] Fondé aux Etats-Unis en 1981 et implanté en France depuis 2002, GPTW Institute privilégie dans son classement les paramètres de *confiance, fierté* et *solidarité*.

> *non pas comme des ressources renouvelables)* […] *enfin la justice, la transparence étant au croisement de ces trois grands thèmes.* [1]

Dans sa découverte de l'entreprise américaine en 1949, J. Maisonrouge évoque[2] son étonnement devant les efforts faits pour la formation du personnel, pour mieux expliquer les décisions de l'entreprise et formuler clairement ses principes dont l'un des principaux est le respect de l'individu.

Les efforts de l'AmCham pour diffuser les bonnes pratiques de management ont été considérables notamment par de très nombreuses interventions dans les milieu économiques français, comme l'illustre, parmi beaucoup d'autres, le cas d'une conférence prononcée à Roubaix le 6 février 1948 par Stephen Greene, Administrateur de l'AmCham, devant un très large auditoire constitué de 900 membres de l'Association des Entreprises du Textile pour développer les thèmes, alors très nouveaux, du management américain, le respect, la confiance et la participation :

> [...] *everyone from managing director to night watchman knows at every moment not only what he's doing but also why he's doing it.* […] *He understands very well that his own interest goes beyond his little personal movements and is linked with that of the organization as a whole, of its customers and the final consumer and of the community* […] Et ensuite […] *In this way, the intelligent initiative of each member of the organization goes far to replace a complicated top-heavy apparatus of direction, control, correction of errors, regulation and discipline which at present is a necessary part --but how costly and unproductive a part! —of nearly all businesses.*[3]

Cet exemple nous paraît bien illustrer l'influence et les ambitions de l'activité véritablement « militante » de l'AmCham pour la diffusion des pratiques américaines de management devant de très larges publics français, cherchant à s'adresser à des auditoires beaucoup plus larges que les dirigeants qui constituaient ses interlocuteurs habituels. Les archives n'ont pas conservé la trace de toutes ces interventions publiques mais on peut supposer qu'elles ont été nombreuses pendant la période du Plan Marshall, l'existence d'un réseau aussi important de correspondants régionaux exigeant une coordination et une animation sur le terrain.

---

[1] *Le Figaro* 27 mai 2011, (p.25).
[2] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris, 1985, 318 p., (pp.56 et sq.).
[3] *Commerce in France*, C5 March 1948, (p.14).

L'AmCham elle même organisa un voyage aux Etats-Unis[1] et, en avril 1950, deux-cents de ses membres français, organisés en cinq groupes[2], visitèrent des entreprises dans le Nord-Est des Etats-Unis et furent accueillis par la Chambre de Commerce Française des Etats-Unis, dans le cadre d'une sorte de « mission de productivité privée ».

Plusieurs notions qui deviendraient ensuite banales dans la gestion des entreprises apparaissent ici pour la première fois lors de ces missions de productivité : le travail en équipe, le respect de l'autre, la récompense (financière) des propositions d'améliorations faites par le personnel, la formation post-scolaire dans les universités, la prise de conscience que la gestion des entreprises constitue, en elle-même, un corps de disciplines[3] et l'utilité de la fonction de relations publiques (avec le milieu extérieur) pour les entreprises. Les missionnaires ont été frappées par l'importance donnée aux contrôles de qualité et par la quantité et la qualité des statistiques collectées et utilisées dans les entreprises :

> *Tout au long de notre voyage, nous avons été frappés par le souci permanent de prévision qui existe dans l'industrie américaine. L'industrie américaine déteste agir au jour le jour* […] *la technique de la prévision est poussée en Amérique à un point qui peut difficilement être imaginé.*[4]

D'une manière générale, on peut dire que les missions de productivité ont permis de comprendre l'importance du facteur humain dans la modernisation de l'entreprise et ainsi de dépasser le Taylorisme[5]. Comme L. Boltanski[6], on peut conclure que « l'importation de technologies sociales l'a emporté de beaucoup sur le transfert de technologies matérielles », malgré les réticences initiales notées par P. Fridenson[7] : en France, du fait du poids des ingénieurs et de la crainte des conflits sociaux, la tendance

[1] « The Transatlantic Visit of 200 French Members of the American Chamber in France is Important to Franco-American Trade », Editorial de *Commerce in France*, C29, March 15 1950.
[2] Textile, métallurgie et mécanique, papier, meubles, alimentation et vin.
[3] « Si les écoles d'ingénieurs américaines sont assez proches de nos écoles françaises, on ne constate par contre pas chez nous un aussi grand développement de ces écoles « d'administration des affaires ». Il est donc intéressant de noter la place importante qu'elles occupent aux Etats-Unis dans la formation des cadres industriels. » *Aspects de l'entreprise américaine…*1952, (p.144).
[4] *Aspects …* 1952, *op.cit.*
[5] WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, Paris, 1994, 664 p., (p.503).
[6] BOLTANSKI 1981, (p.21).
[7] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » (pp.81-89) in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir.), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.

a toujours été de privilégier l'aspect technique et «… il y a une tentation récurrente dans l'industrie française : se défier du management et se fier à la technique ».

Pour les entreprises américaines, en dépit des difficultés politiques de l'après-guerre, le milieu d'accueil français était jugé favorable.

Les implantations d'entreprises américaines en France reprirent donc, d'abord à un rythme d'abord faible (seulement une vingtaine significatives entre 1945 et 1954, dont Foster-Wheeler, 3M, Formica[1], Röhm & Haas, Tyco et Procter & Gamble) mais qui allait s'accélérer considérablement dans les années 1960. Journaliste économique américain à Paris de la Libération aux années 1980 et rédacteur en chef de la revue de l'AmCham, Philip Whitcomb[2] donne deux raisons pour le moins inattendues pour expliquer la croissance des investissements américains en France au début des années 1960. Pour lui :

> *Les collaborateurs français sont si enthousiastes que c'est un plaisir de travailler avec eux, ils n'expriment aucun ressentiment à travailler sous les ordres d'Américains et le contexte administratif et fiscal français est favorable et bienveillant pour les investisseurs américains.*[3]

Ce qui est intéressant dans cette opinion, c'est qu'elle traduit non pas la stratégie des groupes américains mais l'opinion dominante des dirigeants américains en France qui, sans doute contrairement à leurs préjugés, se trouvaient agréablement surpris[4] par la qualité de la main d'œuvre, la motivation des cadres français et le succès de la politique d'aménagement du territoire (la création de la DATAR date de 1963).

La réduction des coûts et l'amélioration des méthodes : le rôle de l'AmCham.

Comment les implantations américaines pouvaient-elles influencer les entreprises françaises ?

[1] A partir de son licencié britannique (cf. *infra* Chap 6-2).
[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[3] « Why do US Firms Plan to Increase Direct Investment in France », *American Banker*, Aug.1962 (p.4) (repris dans *Commerce in France*, N°180, 15 Oct. 1962 (pp.8-9)).
[4] Alan Bennett, qui fut le rédacteur de *Commerce in France* de 1962 à 1966, confirme cette atmosphère d'optimisme général des expatriés américains, qui n'avaient pas anticipé la bonne qualité de leur environnement professionnel français (Source : entretien du 28 novembre 2012).

La revue de l'AmCham en donne une bonne illustration[1] en décrivant l'expérience de Lincoln Electric Co de Cleveland dont le credo était « The real and ultimate boss of industry is the consumer ». Cette fabrique d'équipements de soudage vendait ses produits dans toute l'Europe depuis de nombreuses années par un distributeur et décida en 1953 de créer une unité de production en France, à Bonneuil. L'innovation qui assurait la bonne position commerciale de cette entreprise était la qualité de son fondant[2], c'est-à-dire du matériau de soudure.

L'article dans *Commerce in France* décrit une entreprise assurée de sa supériorité technique (le titre est : « Comment une entreprise américaine a apporté les normes américaines en Europe ») et de sa productivité qui lui garantissent, grâce à un système d'intéressement qui mobilise le personnel (« Lincoln Incentive System »), une baisse régulière de ses prix de vente tandis qu'elle distribue à ses actionnaires un dividende régulier et substantiel et à ses salariés un salaire qui est le plus élevé du secteur et auquel s'ajoute un important intéressement aux bénéfices. Les grèves étaient naturellement inconnues depuis cinquante ans. Il est intéressant d'observer que, bien que l'entreprise dispose d'un élément indiscutable de supériorité technologique, c'est sur la qualité de ses relations sociales et sur le caractère incitatif de son système salarial qu'elle choisit de mettre l'accent en le détaillant longuement dans cet article[3]. On voit là une bonne illustration de l'analyse de L. Boltanski, citée plus haut : l'aspect managérial prime sur l'aspect technologique.

Mais les progrès permis par l'innovation en matière d'organisation sont fragiles car, naturellement, ils peuvent être copiés par les concurrents : P. Ndiaye[4] a montré comment un corps professionnel (celui des ingénieurs chimistes) par son aptitude à susciter des méthodes et des organisations propices à l'innovation technologique a pu faire évoluer une entreprise (Du Pont de Nemours) et son marché, jusqu'à ce que ses concurrents américains et européens (notamment Rhône-Poulenc) le copient (dans les

[1] « How One American Company Brought US Standards to Europe », *Commerce in France*, N°76, Feb. 15 1954.

[2] C'est le mélange de métaux utilisé pour la soudure et qui cristallise avec les parties à souder, assurant ainsi la solidité de l'ensemble.

[3] On verra plus loin (Chapitre 6-2) que McDonald's, dans un ouvrage où les dirigeants de la société revendiquent son caractère d'entreprise française, traite d'abord longuement de sa conception des relations sociales.

[4] NDIAYE Pap, *Du nylon et des bombes – Du Pont de Nemours, le marché et l'Etat américain 1900-1970*, Belin, Paris, 2001, (p.317).

années 1970) et réduisent ainsi l'avance technologique que l'entreprise avait pu prendre.

Un exemple intéressant d'américanisation « par imitation » est fourni par P. Jambard[1] qui a étudié une entreprise de BTP, alors de taille moyenne mais qui deviendrait un géant, lorsqu'elle intervint pour l'Armée Américaine pour les équipements de la base de Chateauroux en 1951. Le maitre d'ouvrage américain imposa l'utilisation de machines américaines, ce qui non seulement représentait un marché pour les fournisseurs américains mais surtout impliquait d'adopter une organisation de travail différente, en cohérence avec les caractéristiques du matériel. Pour lui, cet investissement contraint fut l'un des éléments explicatifs des succès et de la croissance ultérieure du Groupe SAE.

Qu'est-ce qui constitue le pouvoir économique américain en France au milieu des années 1960 ?

En 1966, tentant de répondre à cette question, Charles Torem, Président de l'AmCham s'efforçait de démontrer[2] qu'il n'était pas dans les échanges financiers, plutôt favorables à l'économie française, mais dans l'influence positive des entreprises américaines sur leur environnement français. Pour lui, l'entreprise américaine « moyenne » en France était une usine de 550 emplois qui exportait 36% de sa production et n'importait que 12% sous forme de pièces de sa maison mère. Elle n'employait plus que deux salariés américains[3]. Il notait qu'elle avait pu être crée grâce aux aides publiques d'aménagement du territoire et il concluait que, si elle exercait un pouvoir, c'était seulement un pouvoir d'émulation sur son environnement et elle était «… respected by its competitors who follow some of its new ideas ». A l'époque du *défi américain*, c'est donc le transfert d'innovation par imitation (le *transfert mimétique*[4]) qui serait le fondement du pouvoir économique américain.

---

[1] Source : JAMBARD Pierre, *La Société Auxiliaire d'Entreprises et la naissance de la grande entreprise française de bâtiment (1924-1974)*, Thèse d'Histoire ParisIV-Sorbonne, 2006, 3 Vol., 700 p. (pp.110-111) et entretien avec l'auteur le 18 mai 2012.

[2] « What is 'American Economic Power' ? », *Commerce in France*, C 228, Oct.1966, (p.5).

[3] Il ne le précise pas mais il s'agissait en général du Directeur Général et du Directeur Financier (ou du Contrôleur de Gestion).

[4] DJELIC Marie Laure, *Exporting the American Model. The Post-War Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

Un de ces aspects concerne les grandes entreprises. Selon l'analyse classique d'A. Chandler[1] en 1962 dans *Strategy and Structure*, les étapes d'organisations des entreprises américaines ont suivi une évolution très importante. Avant la Première Guerre Mondiale, l'organisation fonctionnelle *(U Form*) évolua du fait de la diversification, de l'efficacité croissante des politiques anti-trust, de l'institutionnalisation de la R&D et de la recherche d'économies d'échelle. Apparut alors l'organisation multidivisionnelle *(M Form*), qui augmentait l'effectif des sièges sociaux, renforçant la mise en commun de fonctions et les contrôles. L'adoption massive de la *M Form* dans les années 1960 en Europe traduisait le prestige de « modèle américain » et dans les entreprises françaises elle a consacré la domination des financiers et des commerciaux, qui retirent leur puissance du siège, sur les ingénieurs, qui sont liés à l'usine[2]. Son affaiblissement conduisit ultérieurement à l'apparition du modèle japonais (avec la *J Form*) et l'organisation en réseau dans les années 1980. Outre naturellement A. Chandler, de nombreux auteurs ont étudié l'organisation des groupes et son évolution. Ce n'est pas l'objet de notre étude qui se borne donc à y renvoyer mais il faut noter l'influence massive du modèle américain et de son évolution dans l'organisation des groupes français.

Dans les années 1970, l'AmCham disposait d'une base de données[3] sur les entreprises américaines en France qui a permis, outre les travaux de Ch. Kindelberger, de réaliser les quelques études quantitatives dont on dispose aujourd'hui. En 1978, G. Garnier[4] a étudié sur cette base de données la « centralisation » des décisions du siège social pour les filiales américaines en France. Après avoir rappelé la perplexité des investisseurs américains dans les années 1960 devant les mécanismes de l'administration française qui, au delà du libéralisme officiel affiché, soumettait les projets de prise de participation aux critères souvent indéchiffrables pour eux de la « politique industrielle », il estime que cette complexité a contribué à réduire les principes d'autonomie des filiales françaises des groupes américains. Il calcule un indice d'autonomie par agrégation des indices sur 38 types de « décisions fondamentales »

[1] BARJOT Dominique (sous la direction de), « Où va l'histoire des entreprises », *Revue Economique*, Vol.58, N°1, janvier 2007, (p.8).
[2] BARJOT 2007, (p.23).
[3] Qui n'a malheureusement pas été conservée…
[4] GARNIER Gérard, « Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales », *Etudes Internationales*, Vol. 9, n° 2, 1978, (pp. 214-235).

des groupes et cherche ensuite à l'expliquer par des variables exogènes. Ce qui est intéressant sur les variables liées à l'environnement français, c'est qu'il essaie de prendre en compte non pas leur réalité objective (la législation française telle qu'elle est) mais la manière dont elles sont perçues par les investisseurs (un sentiment de « contraintes » et de « complexité »).

Les principales conclusions de cette étude[1] empirique sont les suivantes. Dans l'ensemble, les entreprises ont un comportement assez homogène. Les secteurs où la centralisation au Siège américain est la plus forte sont la « chimie et pharmacie » puis la « mécanique et automobile » ; le secteur « mines pétrole » est très décentralisé. A l'exception de la « banque et assurances », le secteur tertiaire est dans l'ensemble plus décentralisé. Parmi les fonctions de l'entreprise, la plus centralisée est naturellement la fonction « finances », viennent ensuite le « marketing », la « production » et le « personnel » (la plus décentralisée). Les variables qui expliquent le mieux un niveau élevé de centralisation sont, pour le secteur industriel, le niveau élevé de participation, l'existence de pertes antérieures et l'absence d'administrateurs français (on note qu'aucune des variables liées à la technologie mise en œuvre et à sa complexité ne semble jouer un rôle significatif). Pour le secteur des services, la centralisation élevée est associée à l'interdiction de lever des ressources locales et à l'ancienneté de l'implantation (les filiales anciennes sont les plus centralisées, ce que G. Garnier explique par les méthodes de management plus modernes mises en œuvre par les entreprises implantées plus récemment). Contrairement à l'hypothèse de départ de l'auteur, les variables d'environnement (comme la législation ou la politique publique) ne jouent pas significativement, ce que l'auteur interprète comme la preuve que dans leurs décisions de gestion, les entreprises savent aller au delà des impressions subjectives et des préjugés.

Pour notre réflexion, cette étude empirique, bien que très limitée, apporte deux éléments importants : le dernier « bastion » de la centralisation est la gestion financière et la présence ou l'absence de Français dans les conseils d'administration exprime une attitude et une politique de gestion significativement différentes. Dans une autre étude

[1] Enquête par correspondance auprès de 507 entreprises américaines en France (Source : fichier AmCham 1974), avec 82 réponses exploitables d'un échantillon jugé représentatif. Méthode : régressions linéaires stepwise. Etude réalisée à l'Université de Sherbrooke.

faite à la même époque et sur le même échantillon, en 1979, J. Boudeville[1] a tenté de construire un « indice global de centralisation » de la prise de décision. Les conclusions de cette étude empirique, qui confirme la précédente, n'ont de valeur qu'illustrative et sont sans surprise : les fonctions « organisation et personnel » sont très décentralisés (avec un indice de 25), les fonctions « production » et « marketing » sont décentralisés (indices 45 et 47,2), et la fonction « finance » est centralisée (indice 57,7). Le secteur secondaire, où les investissements en capital sont plus lourds, est le plus centralisé. Si l'étude avait inclu la fonction « stratégie », nul doute qu'elle aurait fait apparaître sa centralisation. On verra plus loin toute la portée de cette observation.

On voit que l'AmCham s'était immédiatement placée au cœur du dispositif géostratégique américain de relèvement économique de l'Europe. De la Libération jusqu'aux années 1960, la puissance industrielle américaine n'était pas discutée mais elle apparaissait encore comme un modèle lointain et à certains égards surprenant mais séduisant, comme l'illustrent les étonnements des missions de productivité. Dans les débats internes du Conseil d'Administration comme dans la revue, la contribution de l'AmCham aux initiatives associées au Plan Marshall apparaît comme naturelle et ne fait l'objet d'aucune remise en question.

On a relevé que, devant les attaques communistes contre le Plan Marshall, l'AmCham alla même jusqu'à proposer à ses adhérents des réponses-types[2] aux questions et objections les plus fréquentes. Il n'est donc pas exagéré de dire que les entreprises américaines en France se sont collectivement et fortement mobilisées pour expliquer le Plan Marshall et contribuer à sa réussite et à l'atteinte de ses objectifs dont l'un était de contenir la poussée communiste en France.

Toutes ces initiatives (articles, conférences et séminaires, démarches) constituent une illustration typique des actions collectives collectives menées par l'AmCham et tous ses adhérents en harmonie complète avec la politique étrangère et la diplomatie américaines.

---

[1] BOUDEVILLE Jacky et al., « Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales », Paris, CCIP-CPM, 1979, *Cahier d'Etudes et recherches,* N°79-1, 77 p.

[2] « Communist attacks on the Marshall Plan », *Commerce in France*, N°12, Oct. 1948, (pp.3-5) (voir les réponses-types synthétisées en Annexe D3-4-1).

2/ Pour la France, le contexte est dangereux et les négociations sont difficiles

Pendant toute la période de la Guerre Froide, la crainte de l'arrivée au pouvoir des communistes en France fut en permanence au cœur des préoccupations des entreprises américaines[1] et représenta l'un des critères principaux dans leurs décisions d'implantation. Très vive au moment du Plan Marshall, elle fut ravivée avec l'arrivée de ministres communistes dans le gouvernement de F. Mitterrand en 1981. L'AmCham n'était naturellement pas neutre et, à plusieurs reprises, elle publia des articles sur les réponses à apporter aux arguments de la propagande communiste[2] ou des éditoriaux sans nuances.

Un environnement de Guerre Froide et de Guerre Monétaire : « world trade is a two-way street » et le problème du dollar.

Mais « World trade is a two-way street » et le libre-échange est l'intérêt de l'Amérique. Sous le titre « Les traités échouent mais le commerce résiste », l'AmCham publia au début de 1953, à l'occasion de son 59ème dîner annuel, un article qui constitue une très importante déclaration de principe[3]. Il reprend d'abord longuement la synthèse du 39ème National Foreign Trade Congress qui s'était tenu à New York en novembre 1952. Cette déclaration est très marquée par la Guerre Froide :

> *In the field of foreign policy every principle, every policy, every action that is taken must be directed toward national security, well-being and the preservation of freedom.*[4]

Le commerce international est indispensable à la sécurité du peuple américain en lui fournissant les matières premières qui lui manquent et les Etats-Unis peuvent fournir une aide économique mais avec des contreparties

> [...] *in exchange for political or military advantage.*[5]

[1] Source : entretiens avec Norbert Baillen, Président AmCham (1963-1965) et avec David McGorvern, Président AmCham (1979-1982).
[2] Par exemple : « The Ten Points of Communism », *Commerce in France*, N°5, March 1948 (p.4)
[3] L'article est reproduit en Annexe E23.
[4] « Treaties Fail and Trade Endures », *Commerce in France*, C63, Jan.1953, (pp.8-14).
[5] *Idem* (*Treaties fail…* 1953, (p.12) en Annexe E23).

Les obstacles aux échanges doivent être réduits, y compris aux Etats-Unis, et les autres pays doivent se développer et accroître la productivité de leur économie grâce à l'investissement privé local ou étranger. Ensuite, l'article présente, à titre d'illustration, une déclaration de la Chambre de Commerce de Detroit qui reprend les mêmes thèmes en insistant sur les dangers du protectionnisme :

> *The United-States has reached a point in its economic development where high protection philosophies are contrary to the best interest of labor, the consumer and industry.*[1]

dans une déclaration qui paraît largement destinée aux syndicats, très puissants à Detroit et traditionnellement très protectionnistes. La Chambre de Detroit demande une révision complète de la politique douanière remettant en cause totalement la loi de 1930 et un Traité de Réciprocité encore plus ambitieux que le projet envisagé à l'époque et qui fixerait des règles durables facilitant les investissements à l'étranger. On voit l'importance, pour l'AmCham, de ce soutien par une Chambre américaine, politiquement si influente auprès du Congrès[2]. Puis l'AmCham synthétise sa propre position en rappelant l'impérieuse nécessité d'un traité de réciprocité, de l'élimination de la double-taxation, de la convertibilité des monnaies, de l'élimination progressive des barrières douanières et enfin, elle conclut par un appel aux sièges sociaux américains pour qu'ils accordent plus de confiance à leurs managers expatriés, encore peu nombreux au début des années 1950. A cette occasion, et sans modestie excessive, l'AmCham rappelle que, depuis soixante ans, ses avertissements aux pouvoirs publics et aux sièges sociaux américains ont toujours été confirmés par les faits :

> *Every proposal made by the American Chamber of Commerce in France during the last sixty years, however surprising it may have seemed at first, has eventually become common doctrine at home.*[3]

Les accords de Bretton-Woods avaient construit un cadre financier plus stable, mettant fin aux errements de l'avant-guerre, mais ils ne fournissaient pas de remède au problème grave de toutes les économies européennes de l'après-guerre : la pénurie de dollars, due à la dépendance européenne à l'égard des importations américaines. Pendant la période 1949-1954, particulièrement, la pénurie chronique de dollars gênait

[1] *Ibid.*
[2] Ce qui justifie sa politique d'associer, depuis l'origine, les Chambres de Commerce américaines locales, en les considérant comme des membres associés.
[3] *Ibid.*

considérablement l'économie française. Elle était explicable pour une large part, par les mesures protectionnistes américaines[1] mais aussi par l'incapacité des entreprises françaises à fournir les produits qu'elles étaient obligées d'importer alors que ses capacités exportatrices étaient médiocres. Dans le premier éditorial de la revue de l'AmCham qui paraissait le 15 novembre 1947, après huit années d'interruption, le Président Walter Roy Weeks écrivait :

> *Today France exports 15% less than before the war. But she imports 30% more. Worse still, she sells only 10% of her foreign exports for dollars. But she pays dollars for more than 50% of her imports. Every member of the Chamber is trying to play his part in bringing this tragic unbalance to an end.*[2]

invitant ainsi l'ensemble des adhérents à favoriser les exportations françaises. En 1949 par exemple, l'OECE se voyait attribuer 3,8 milliards de dollars (contre 4,4 espérés) alors que les importations américaines en provenance des pays européens participants avaient baissé en moyenne de 30% (moins en Grande-Bretagne, plus ailleurs). La rigidité du système mis en place à Bretton-Woods empêchait les ajustements.

Ce régime ne prendra fin qu'en août 1971, lorsque le président Nixon en mettant fin à sa convertibilité-or permettra au dollar d'évoluer en fonction des objectifs de la politique monétaire américaine mais dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale, cette pénurie était au cœur des discussions à l'Assemblée Consultative Provisoire comme l'illustre le débat sur les améliorations à obtenir sur le traité de Bretton-Woods[3] avant sa ratification et qui illustre le pessimisme des parlementaires français sur la possibilité d'améliorer la compétitivité des entreprises françaises.

Pendants les années 1950-1960, les échanges commerciaux entre la France et les Etats-Unis connurent une évolution défavorable, avec des importations en provenance des Etats-Unis constamment supérieures aux exportations et dans des proportions croissantes.

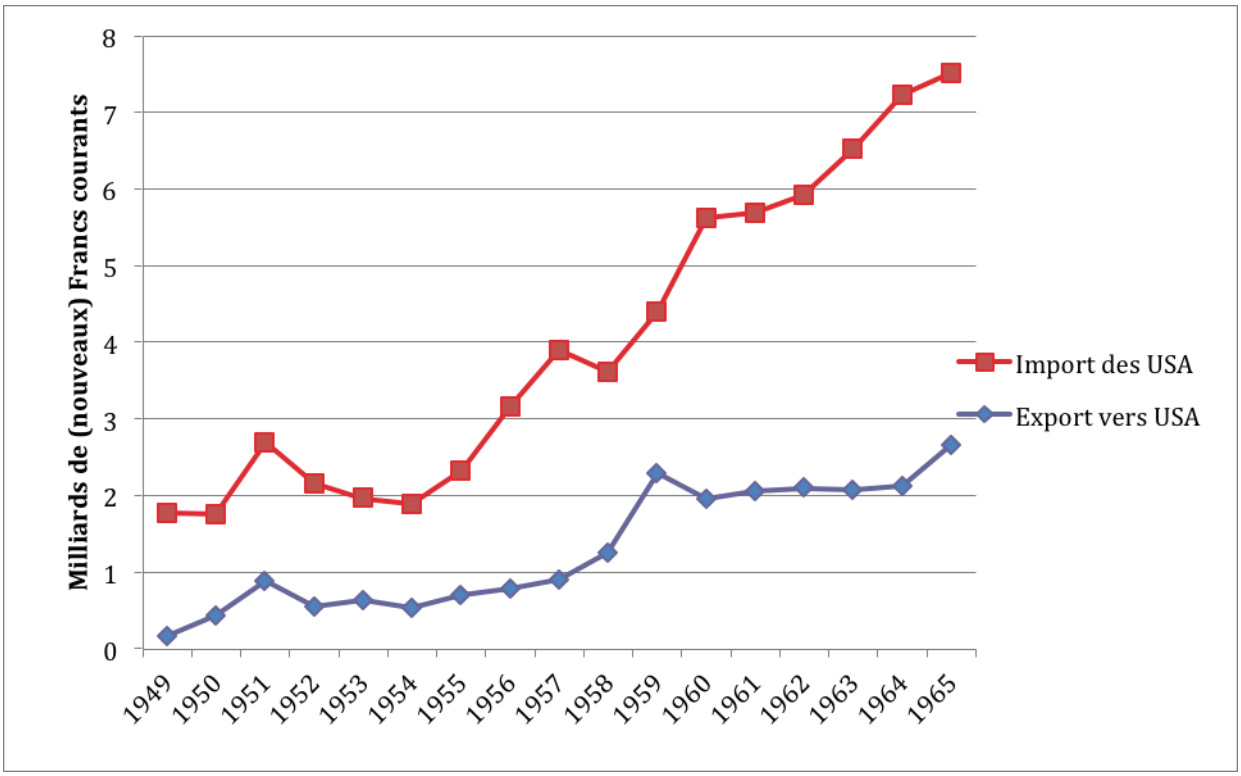
---

[1] LACROIX-RIZ Annie dans FRIDENSON Patrick & STRAUS André (dir.), *Le capitalisme français 19è-20è siècle, blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987, 428 p., (p.328).

[2] *Commerce in France*, C1, Nov.15, 1947, (p.1).

[3] « *On peut, dès à présent, sans excès de pessimisme, prévoir que les accords de Bretton-Woods n'apporteront à l'économie mondiale* [en fait l'argumentaire qui précède ne mentionne que les faiblesses de l'économie française] *qu'un soulagement très éphémère et limité.* » dans l'exposé des motifs par Jules Moch, qui recommande néanmoins la ratification (Assemblée Consultative Provisoire, séance du 22 juin 1945, JO Vol.158-1 Annexe 481 (pp.572-573))

Graphique 5-1 - Commerce extérieur français avec les Etats-Unis (1949-1965) en milliards de Francs courants



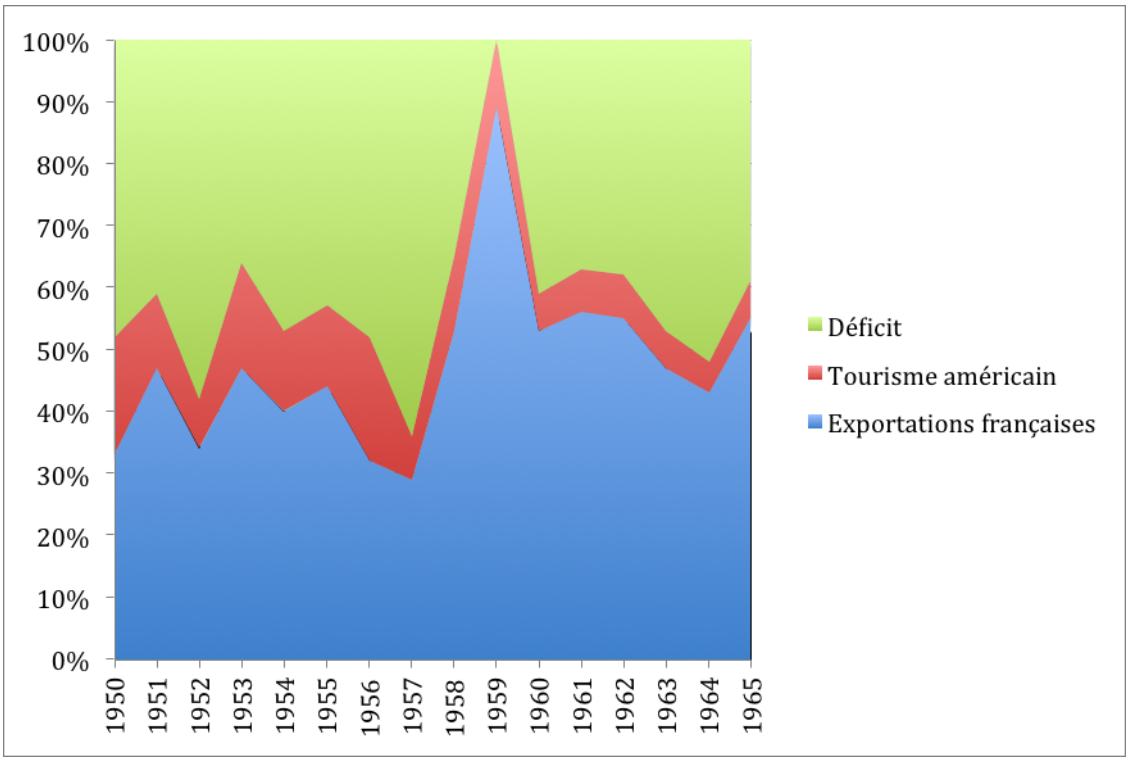
(Source AmCham : statistiques publiées dans *Commerce in France*)

Le graphique ci-dessus, construit avec les données de commerce extérieur publiées par l'AmCham montre l'évolution entre 1949 et 1965. L'année 1959 ne montre qu'une amélioration momentanée résultant d'une dévaluation importante et réussie.

Pour l'illustrer et encourager les efforts d'exportation de ses membres français, l'AmCham établissait chaque mois[1] un indicateur synthétique de la balance commerciale France - Etats-Unis.

[1] Le *Trade Balance Indicator*, publié mensuellement dans la revue de l'AmCham entre le N°38 (Dec.1950) et le N°220 (Feb.1966), y est donné sans aucune indication sur ses sources et sa méthodologie d'élaboration.

Graphique 5-2 - Evolution de la balance commerciale annuelle France-Etats-Unis estimée par l'AmCham (1949-1965)



(Source : *Commerce in France*)

Par exemple[1] pour la période de janvier à mai 1953, les exportations françaises[2] couvraient 45% des importations, le tourisme américain[3] 12% et le déficit[4] représentait la proportion, évidemment considérable, de 43%.

Jusqu'à 1959, les exportations couvraient en général entre 40% et 50% des échanges, les recettes du tourisme de 10% à 12% : le solde couvert par les invisibles et surtout le déficit représentaient donc 40% à 50% des échanges. Grace à la réduction des importations et à la croissance des exportations stimulées par la dévaluation du franc, les chiffres de 1959 firent apparaître pour la première fois un excédent en dollars :

[1] *Commerce in France*, C69, July 1953.

[2] Le pourcentage indiqué représente la proportion des exportations françaises aux Etats-Unis, à l'exclusion des dépenses des touristes américains rapportées au total des importations françaises en provenance des Etats-Unis.

[3] Estimation en dollars des dépenses touristiques (au taux de change) rapporté au total des importations françaises.

[4] Financé par les exportations invisibles, la vente des autres devises, les prêts et les investissements américains.

108% pour les exportations auxquels s'ajoutaient 13% de recettes touristiques[1]. Cette amélioration était concomitante de la signature du Traité de Réciprocité mais, naturellement, est n'en était pas la résultante, bien que les discours officiels n'aient pas manqué de faire le lien :

> *The steady growth of Franco-American trade on the basis of the full reciprocity which a return of normal conditions has now made possible.*[2]

et d'ailleurs, à partir de 1960, la situation se dégrada à nouveau (par exemple, en 1961 les exportations représentaient 56% seulement et le tourisme 7%).

La naissance du Marché Commun et l'amélioration (momentanée) de la balance commerciale française avaient soulevé de grands espoirs et, au dîner annuel de l'AmCham, en présence de Jacques Chaban-Delmas, Président de l'Assemblée Nationale, le président de l'AmCham, Horton Kennedy, dans son discours prit acte du fait que pour la première fois, la balance des paiements américaine avait été débitrice et il ajouta qu'une ère nouvelle s'ouvrait dans les rapports entre les Etats-Unis et l'Europe :

> *I like to believe that the nations of free Europe are as ready to help the United States as the United States was ready to help them.*[3]

Dans sa réponse, J. Chaban-Delmas plaida pour la construction d'une Europe politique et d'une manière générale la tonalité des discours, y compris celui du Chargé d'Affaires américain, prit acte de la nouvelle puissance économique et scientifique française et européenne et du défi nouveau qu'elle représentait pour les Etats-Unis.

Les négociations avec les autorités françaises sont inégales, comme l'illustre l'accord de 1955 sur la taxation des redevances de filiales, qui est un succès de l'AmCham.

Cet infléchissement, qui n'était que temporaire, intervenait après une quinzaine d'années marquées par un rapport de force très favorable aux Etats-Unis.

[1] *Commerce in France*, N°148 Feb. 1960, (p.22).
[2] Comme dans l'intervention de Maurice Couve de Murville, Ministre des Affaires Etrangères à l'Assemblée Annuelle de l'AmCham le 19 janvier 1960 (*Commerce in France*, N°148, 15 Feb .1960, (pp.5-11)).
[3] *Commerce in France*, N°160, 15 Feb. 1961, (pp.5-6).

Après la Seconde Guerre Mondiale, la supériorité américaine dans tous les domaines de l'économie n'était pas contestée et l'intérêt des entreprises américaines était de reconstituer parmi les entreprises françaises des partenaires économiques forts, sans craindre qu'ils deviennent des concurrents dangereux. Cette supériorité conduisait à des négociations dans lesquelles les autorités françaises étaient le plus souvent dans une situation de faiblesse, même si les structures de la société et de l'administration française permettaient parfois de compenser partiellement cette faiblesse comme ce fut le cas avec le système de planification « à la française » qui donnait aux pouvoirs publics une légitimation à des décisions objectivement anti-concurrentielles.

Malgré les limitations introduites par la loi américaine anti-trust, qui affaiblissent les grands groupes américains, on peut illustrer la faiblesse politique française par deux exemples : les accords Blum-Byrnes (en 1946) et la taxation des redevances (en 1955) qui montrent le caractère inégal des négociations dans la décennie 1945-1955.

En 1946, les accords Blum-Byrnes[1] qui réglaient l'épineuse question des dettes de guerre permirent aux négociateurs américains d'obtenir la levée du contingentement des films américains. Ces accords traduisaient la volonté américaine d'accompagner le développement des échanges économiques d'un volet culturel qui permette une action d'influence sur les mentalités. L'importance du secteur du cinéma dans les échanges franco-américain est illustrée par la présence des principaux groupes du cinéma américain parmi les adhérents d'AmCham (Columbia, Fox, MCM, Paramount, RKO, Motion Pictures Association, United Artists, Warner Bros, Selznick Vanguard, Universal) ainsi que des industriels liés au secteur (Mole Richardson, Hotchkiss, Western Electric, McCarthy). Naturellement, les industriels français du secteur du cinéma étaient eux aussi présents[2]. Vivement combattus par la propagande communiste, cinéma et revues américaines diffusaient largement le modèle du mode de vie américain : vie familiale paisible, dans un logement confortable dont on est propriétaire, généralisation de l'automobile, etc. constituant ainsi une manifestation évidente de l'énorme *soft power* américain. On peut observer que, en 2000, les Etats-

[1] Voir : MARGAIRAZ Michel, « Autour des accords Blum-Byrnes. Jean Monnet entre le consensus national et le consensus atlantique », *Histoire, Economie et Société*, N°3, 1982, (pp.439-470)

[2] Colodis, Emel, Le Duc, Paris Studio Cinéma, Paulve, Pathé Cinéma, Gaumont, Vogel.

Unis ont insisté pour introduire une clause analogue dans leur accord avec la Chine, alors candidate à l'OMC.

Le cas de la taxation des redevances en 1955 constitue une autre illustration de la situation de faiblesse des négociateurs français.

En 1955, le gouvernement français institua une taxe ou plutôt étendit l'application de la taxe sur le chiffre d'affaires aux redevances perçues par les entreprises américaines sur leurs licenciés français (fixée désormais à environ 9%).

L'AmCham, qui s'en était déjà préoccupée en 1953[1], se mobilisa très activement[2] et organisa des négociations en juillet-août 1955[3] qui conduisirent à un éclatant succès américain. Le principe de l'accord qui intervint alors entre le Ministère des Finances et le US Secretary of the Treasury était d'assimiler les redevances sur brevets, marques et procédés de fabrication payées à des entreprises américaines à celles supportées par les entreprises françaises qui octroyaient une licence et notamment de les exonérer si elles pouvaient être considérées comme des « inventions ». Dans la pratique, et avec une définition très large de la notion « d'invention », pratiquement toutes les redevances pouvaient ainsi échapper à la taxe, puisque toute entreprise ayant développé un produit, une idée, une marque ou un procédé de fabrication (ou même ayant chargé un tiers, tel qu'une université, de recherches sur le sujet) pouvait être qualifiée « d'inventeur ». Dans le cas d'une entreprise américaine ayant acquis les droits auprès d'une société ayant ce statut d'inventeur, « l'administration fiscale française étudierait avec bienveillance l'extension à son profit de ce statut ». L'accord était en outre rétroactif et l'impôt déjà perçu sur les redevances avant la mise en œuvre de l'accord pourrait être re-examiné dans certaines conditions. Enfin, si les conditions d'exonération n'étaient pas réunies, la taxe sur le chiffre d'affaires sur les ventes d'une maison-mère américaine à sa filiale française pourrait être alignée sur le régime du prix applicable à la vente à une société tierce (c'est-à-dire que les maisons-mères vendant à leur filiale à un prix supérieur au marché pour transférer le bénéfice de

[1] Par le vote d'une motion au Conseil d'Administration du 22 décembre 1953.
[2] cf. l'éditorial de son président Robert Solborg dans *Commerce in France* N° 88, Feb. 1955.
[3] Robert A.SOLBORG, « Proposed Agreement on a French Tax Crowns the Chamber's Efforts : the President's Report for August », *Commerce in France*, N°95, Sept.1955, (pp.5-8).

France aux Etats-Unis seraient taxées seulement sur la base du prix (moindre) du marché[1].

Il s'agissait là, on le voit, d'un résultat de négociation particulièrement favorable[2] aux entreprises américaines, avec effet au 15 février 1956[3]. L'accord comportait plusieurs dispositions qui ouvraient la voie à d'autres négociations : par exemple son extension même au cas où le brevet n'était pas au nom de la firme qui concédait la licence ou la prise en compte de l'accord pour régler des difficultés rencontrées par l'industrie américaine du cinéma avec l'administration fiscale française.

Sur cet enjeu fiscal très important, il est clair que l'AmCham avait joué un rôle essentiel en organisant et en alimentant pendant plusieurs années une action collective auprès des pouvoirs publics français (gouvernement et Ministère des Finances) pour obtenir des avantages très significatifs au bénéfice de ses mandants. C'est dans cette position de force que se posaient les termes du « défi américain ».

D'une manière générale, les relations avec les autorités publiques françaises furent naturellement un aspect fondamental de leur cadre d'action pour les entreprises américaines, plus encore que pour les entreprises françaises. Elles ont été étudiées par M. Kipping[4] qui, sans la nier, limite toutefois l'importance de l'exceptionnalité du cas français tel qu'il résulte notamment de l'originalité du système de formation des élites et de la tradition dite « colbertiste », par rapport aux autres grandes économies.

Une de ces spécificités françaises était la mise en place d'une planification indicative à travers la création du Commissariat général du Plan (CGP). M. Kipping distingue trois périodes : l'après-guerre et l'émergence d'un nouveau système, les années 1960-1970 et la politique des « champions nationaux » et enfin le processus laborieux de ce qu'il qualifie de « retour à la normale » après l'échec des politiques antérieures. Il note également que la politique du gouvernement français dans les années 1960 n'était pas

[1] *Idem* (p.7).
[2] Dans cette même période 1955-1957, d'autres négociations fiscales franco-américaines (location de films et droit de timbre par exemple) conduisirent aussi à des résultats très favorables aux contribuables américain, traduisant le rapport de force entre les deux pays (cf. Chapitre 8-1).
[3] La revue de l'AmCham donne le texte (condensé) de l'accord : « US Inventors will not Pay Turnover Tax to France on License Royalties », *Commerce in France*, N°101, March 1956, (pp.13-16).
[4] KIPPING Matthias, « Les relations gouvernement-monde des affaires dans la France de l'après-guerre : adaptations et adaptabilité d'un système original » in: *Histoire, économie et société*. 2001, 20e année, n°4. « L'histoire des entreprises aujourd'hui ». (pp. 577-596).

animée seulement par la volonté de « grandeur » illustrée par la création de champions nationaux (comme CII), ce que l'historiographie de la période a largement étudié, mais aussi par une politique, plutôt réussie dans l'ensemble, de développement régional plus équilibré (comme la sidérurgie à Fos) illustrée par l'action de la DATAR.

Dans le cadre de la planification indicative, les commissions de modernisation jouaient un rôle important de structure d'échange entre les représentants des entreprises, des syndicats et naturellement de l'administration. Les entreprises étrangères en étaient absentes, ce qui constituait pour elles un handicap indiscutable. Ce que redoutaient les planificateurs est, comme le rappelle M. Kipping, la tendance à utiliser cette enceinte pour constituer des cartels. M. Kipping conclut que ce risque a été neutralisé par le groupe d'experts « modernisateurs » de Jean Monnet[1], « avec l'appui actif de ses amis américains » [2] qui exerçèrent donc une influence indirecte sur la planification française à ses débuts.

Mais dans les négociations de gouvernement à gouvernement, le rapport de force politique était à l'évidence en faveur des négociateurs américains et il était porté par l'ambassadeur des Etats-Unis lui-même.

Depuis 1890, les Etats-Unis ont envoyé trente cinq ambassadeurs en France[3], soit une durée moyenne de séjour de trois ans et demi. C'est Myron Timothy Herrick qui est resté en poste le plus longtemps[4], soit plus de dix ans (en 1912-1914 et 1921-1929). Neuf étaient des diplomates de carrière, trois des militaires, dix des élus au Congrès américain et les onze autres étaient des hommes d'affaires pour qui le poste diplomatique était une étape de carrière, souvent en récompense de leur appui pour l'élection du Président des Etats-Unis. Les entreprises dont ils avaient été les dirigeants (CEO et/ou président) comptent parmi les plus grandes entreprises internationales des Etats-Unis : depuis J. P. Morgan (R. Bacon en 1909) jusqu'à Dillon Read (D. Dillon en 1953 et E. Galbraith[5] en 1981), Corning Glass (A. Houghton en 1957), Arthur D. Little (J. Gavin en 1961), IBM (A. Watson en 1970), Union Carbide

[1] Voir : DJELIC 1998.
[2] Dont l'influence est évoquée dans : BIREBENT Christian, *France-Amérique. Deux cents ans d'histoire*, Ellipses, Paris, 2010, 320 p., (p.217) mais J. Monnet lui même ne l'évoque nulle part dans ses mémoires, ce qui est surprenant (MONNET Jean, *Mémoires*, Fayard, Paris, 1976, 826 p.).
[3] Voir le tableau en Annexe C3-4.
[4] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[5] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

(K. Rush en 1974), Morgan Stanley (E. Galbraith en 1981), Lazard Frères (F. Rohatyn[1] en 1997) et Marsh & McLennan (C. Stapleton en 2005). Le basculement des ambassadeurs américains en France du profil de « diplomate de carrière, politique ou militaire » vers le profil de « homme d'affaire occupant momentanément un poste diplomatique » se situe très clairement dans les années 1950, comme le montre bien la liste des ambassadeurs[2] : la proportion de temps où le poste a été occupé par un ambassadeur issu du monde des affaires est passée de 12% pendant la première moitié de notre période d'étude (1890-1953) à 61% (après 1953). Très visiblement, ils constituent à partir de cette date un élément très important du dispositif économique américain en France. Avant d'occuper leur poste, les ambassadeurs américains en France[3] ont souvent été d'actifs promoteurs des échanges internationaux lorsque la politique américaine ne les encourageait pas : c'est par exemple le cas de David K. Rush, administrateur d'Union Carbide, intervenant à la National Foreign Trade Convention de 1964 pour demander la modification de la fiscalité des exportateurs ou d'Arthur Watson, fils du fondateur d'IBM, animateur en 1967, avec David Rockefeller, d'un Emergency Committee for American Trade.

Trois ambassadeurs ont joué un rôle particulièrement important pour l'AmCham elle-même : le premier James Eustis (1893-1897) en lui permettant de bénéficier du soutien officiel du gouvernement américain dès sa création, le deuxième Myron T. Herrick (1912-1914 et 1921-1929) en appuyant et valorisant l'action de l'AmCham pendant et après la Première Guerre Mondiale et le troisième Felix Rohatyn (1997-2000) en soutenant l'AmCham auprès des grandes entreprises américaines qui s'en détachaient lors de la grave crise qu'elle traversa à la fin des années 1990.

Malgré son caractère d'association privée, l'AmCham a naturellement toujours veillé[4] à afficher clairement sa proximité avec l'Ambassade pour illustrer qu'elle est le partenaire naturel de l'administration américaine dans le dispositif économique américain en France.

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] Qui figure en Annexe D2-4.
[3] STAPLETON Craig, *Where Liberty Dwells, there is my Country. The Story of 20th Century American Ambassadors to Paris*, Hamilton, Lanham MD, 2010, 171 p.
[4] Par exemple en 2010 en faisant supprimer le portrait de l'ambassadeur d'un document institutionnel publié par une organisation concurrente (FACC).

3/ Les années 1960 : *Défi Américain* ou *Manifest Destiny ?*

Le *défi américain* est né de la présence massive d'investissements privés américains à la fin des années 1960 et au début des années 1970. Ils apportèrent leurs technologies, leurs modes de production, leurs méthodes de management et leurs structures organisationnelles. Selon l'expression de Ph. Golub[1], le « défi américain » a été perçu par les entreprises qui en ont été les acteurs comme la forme du 20ème siècle de la « Manifest Destiny » des Etats-Unis : la conquête des marchés européens était nécessaire pour leur permettre de bénéficier des bienfaits de la supériorité économique et technique américaine. Mais, pour M. L. Djelic[2], le changement était déjà en cours et elle l'explique par le transfert initié par les pouvoirs publics immédiatement après la guerre, largement par le Plan Marshall et la planification française et qui a été de nature structurelle. Pour cet auteur, c'est ce processus, et non l'arrivée massive des entreprise entreprises américaines, qui aurait ouvert la voie aux transferts de technologie et management. Il nous semble néanmoins que l'essentiel de cette influence s'est exercé au niveau des entreprises et de leurs dirigeants et nous avons tenté de le montrer.

Une prise de conscience politique : le débat français sur le *technological gap* et la position des milieux d'affaires américains.

Que représentait le commerce international pour les Etats-Unis après la Seconde Guerre Mondiale ?

En 1953, reprenant les propos du président de la Chambre de Commerce des Etats-Unis, l'AmCham expliquait que les Etats-Unis devaient surmonter leur tradition d'auto-suffisance et s'ouvrir plus largement aux échanges. L'aide à l'Europe pour éviter qu'elle devienne communiste a constitué une subvention indirecte aux exportations américaines : il était de l'intérêt même des Etats-Unis d'importer des produits européens qui procureraient à ces pays les dollars dont ils manquaient pour

[1] GOLUB Philip, *Une autre histoire de la puissance américaine*, Seuil, Paris, 2011, 286 p.
[2] DJELIC 1998, (p.273).

payer leurs importations de produits américains. L'Amérique n'avait rien à redouter du libre-échange, grâce à sa productivité élevée et au talent de ses entrepreneurs et elle devait s'y engager sans réticences et sans inquiétudes car :

> […] *these are the challenges that virile America industry should welcome, not fear.*[1]

En juin 1949, une des plus importantes délégations officielles américaines venues en France fut la mission ECA/Department of Commerce dirigée par Wayne C. Taylor et qui publia un très important rapport sur « the possibilities of increasing Western Europe's dollar earnings »[2]. L'ouverture aux importations permettrait de réduire le coût de l'aide économique et de générer de la croissance pour l'économie américaine (« freer world trade will reduce foreign aid and build up new markets »). Alors que, après la Première Guerre Mondiale, le gouvernement américain n'aidait les entreprises américaines à l'étranger que pour défendre les intérêts américains et décourageait les implantations de fabrication pour éviter les transferts de technologie et de management et pour ne pas créer de concurrents locaux, après la Seconde Guerre Mondiale au contraire, sa position avait considérablement évolué : la prospérité générale était jugée bonne pour tous. Comme le relève M. Wilkins, c'était là un changement fondamental (« a significant shift in US Policy »[3]), même si, aux Etats-Unis, les milieux d'affaires restaient réservés sur la politique d'aide.

En 1967, la publication par J. J. Servan-Schreiber du *Défi Américain*[4] créa un choc dans l'opinion publique : la croissance des filiales américaines en Europe était si spectaculaire qu'elles pourraient devenir bientôt la troisième puissance économique mondiale ! Plus que la taille, très importante, des investissements américains en Europe, ce qui paraissait le plus frappant à l'auteur était que leur cadre d'intervention et leurs organismes de direction était résolument placés au niveau européen. Avec l'implantation croissante de toutes les grandes entreprises américaines, leurs directions européennes étaient (neuf ans après le Traité de Rome) les seules structures de

[1] BOWDITCH Richard L., « What Foreign Trade Means to the United States », *Commerce in France*, N°71, Sept. 1953, (pp.22-25).
[2] Source : AmCham Directory 1950-1951.
[3] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise –American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, Cambridge, 1974, 590 p., (p.289).
[4] SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques, *Le défi américain*, Denoel, Paris, 1967, 342 p. et les très nombreux ouvrages qu'il a suscités (comme par exemple STOLERU Lionel, *L'impératif industriel,* Seuil, Paris, 1969, 295 p.).

« fédéralisme réel » : c'était elles qui constituaient la véritable « européanisation », alors que l'entreprise européenne n'existait pas et que les organismes politiques européens étaient encore balbutiants.

Quelle était la nature du défi ? Au delà des investissements financiers, le succès américain, c'était « l'art de l'organisation » et une meilleure compréhension du marché et du marketing. A ce titre, les cabinets de conseil (Booz Allen Hamilton, Arthur Little Inc., McKinsey) qui doublèrent chaque année leur effectif en France pendant les années 1960, jouèrent un rôle très important. Les échanges commerciaux étaient dissymétriques comme avant la Première Guerre Mondiale mais à une échelle bien moindre. Les européens faisaient des investissements financiers aux Etats-Unis alors que les Américains réalisaient des prises de contrôle en Europe et dépassaient 50% de contrôle dans tous les secteurs de pointe (ordinateurs, circuits intégrés, etc…). Contrairement aux groupes européens, les sociétés américaines maintenaient une forte centralisation[1] aux Etats-Unis de la décision, de la stratégie et des capacités de recherche et d'innovation (les exceptions, comme le centre IBM de La Gaude, étaient rares et les mesures de sécurité prises pour éviter l'espionnage industriel y étaient d'ailleurs drastiques[2]) et l'essentiel de la R&D des entreprises américaines restait centralisé aux Etats-Unis. Certes, l'internationalisation de la recherche était croissante (l'un des premiers centres de recherche avec une responsabilité mondiale dans l'organisation du groupe est le centre d'évaluation des médicaments créé par Pfizer à Amboise en 1970[3]) mais elle restait limitée. Pour les groupes américains, la part des brevets déposés aux Etats-Unis et attribuables à des recherches à l'étranger était très minoritaire, même si elle passa de 5% (1969-1972) à 6,5% (1978-1983) puis 8% (1987-1992)[4]. La centralisation était plus forte pour les entreprises américaines car pour l'ensemble des entreprises internationales, les chiffres, eux aussi légèrement croissants, étaient un peu supérieurs et de l'ordre de 10%.

[1] SERVAN-SCHREIBER, 1967, (p. 55).

[2] « *Toutes les communications sur les sujets sensibles, avec une définition très large de ce critère, étaient naturellement codées* » (Source : entretien avec J.Maisonrouge).

[3] RODENGEN Jeffrey, *The Legend of Pfizer*, Write Stuff Syndicate, Fort Lauderdale, 1999, 160 p. (p.112)

[4] Chiffres cités par HATEM Fabrice et TORDJMAN Jean-Daniel, *La France face à l'investissement international*, Economica, Paris, 1995, 370 p., (p.185).

Pour J. J. Servan-Schreiber, le secret des structures compétitives américaines résidait dans la rentabilité globale des entreprises, la solidité de leur structure financière, la recherche technologique et innovation (les efforts de R&D aux Etats-Unis atteignaient 3,61% en 1965 contre 2,01% en Europe) et le coût et la grande efficacité de l'enseignement. Il y avait un « gap technologique » entre l'Europe et les Etats-Unis et il s'expliquait largement par l'insuffisance du management et de l'éducation permanente, ce qui suscita de larges débats en France.

Il est cependant intéressant d'observer à quel point la vision de la société post-industrielle exprimée par J. J. Servan-Schreiber pour 1980 et au delà a été démentie ensuite par les faits : contrairement à ses anticipations, l'URSS n'est pas devenue la seconde économie mondiale, les entreprises privées n'ont pas « cessé d'être la source principale de la réaction technique et scientifique » et les lois du marché ne jouent pas aujourd'hui « un rôle inférieur à celui du secteur public et des fonds sociaux »[1]. Tout au contraire, c'est le secteur public qui s'est réduit et les privatisations qui ont progressé. Néanmoins, le diagnostic sur le poids économique des filiales américaines était bien conforme à la réalité.

La prise de conscience chez les autorités françaises et dans l'opinion d'un écart technologique difficile à combler était naturellement provoquée par la multiplication des innovations américaines dans les domaines fondamentaux de l'énergie, de l'électronique et de l'informatique et à la fin des années 1970, le retard sur les Etats Unis était particulièrement important pour l'informatique, les machines outil et la chimie-pharmacie[2]. Le Plan Monnet avait privilégié la sidérurgie et, de fait, la chimie et la mécanique et il avait « oublié les télécommunications » qui, après la guerre, étaient restées sous la domination de filiales étrangères (ITT et aussi Phillips) : il n'y avait « pas de laboratoire de recherche et donc de brevets français »[3]. Dans les années 1960, le débat sur le « technological gap » était donc au cœur des controverses sur l'investissement américain en France. Cependant, pour J.Maisonrouge :

> *Le gap technologique était un faux problème. Ce n'était pas sur le plan des idées, sur le plan de la recherche pure qu'on manquait de gens, c'était sur le*

[1] SERVAN-SCHREIBER, 1967, (p.45).
[2] BIZEC René-François, *Les transferts de technologie*, 1981, PUF, Paris, 128 p.
[3] BRODER Albert, *Histoire économique de la France au XXè siècle -1914-1997*, Ophrys, Paris, 1998, 334 p., (p.131).

> *plan du passage de la recherche pure à l'industrie. Il n'y avait pas de liaison réelle dans la plupart des cas entre les chercheurs purs et l'industrie ce qui est peut être dû à la structure de la recherche française : le CNRS d'un côté, les industries de l'autre.*[1]

De son côté, John A. Young, président et CEO de Hewlett Packard, estimait que le « technological gap » résidait dans la mise en œuvre des produits et non dans la conception :

> *I think that the gap, if it exists, can be reduced to a practical matter : that of turning the great European intellectual contribution into good products.* [2]

C'est surtout l'incapacité à traduire rapidement dans des produits nouveaux les concepts scientifiques qui caractérise le « technological gap » de l'Europe à cette époque : le « gap » n'était pas scientifique ou technique, il était culturel. On reviendra plus loin sur cet aspect, capital dans notre analyse.

Dans l'historiographie de la période, le *technological gap* a fait l'objet de commentaires innombrables. Quels sont les éléments qui assurent la supériorité technologique américaine ?

Certes, les Etats-Unis avaient acquis après la Seconde Guerre Mondiale une supériorité technologique écrasante tandis que les chercheurs français aggravaient leur retard par un chauvinisme absurde, comme dans le « cas Couffignal[3] » qui illustre comment un chercheur renommé mais dépassé peut bloquer durablement la diffusion de l'innovation[4]. Mais en matière informatique, l'essentiel n'est pas seulement dans la technologie elle-même mais aussi dans la manière dont elle est mise en œuvre, comme l'illustre un article[5] de la Revue de l'AmCham (« Technological Gaps in the Computer Industry »). Pour l'auteur, les causes de la supériorité d'IBM sont la qualité du management, la taille des marchés, la meilleure proximité entre l'industriel et le client et l'influence des commandes publiques.

---

[1] In : André HARRIS et Alain de SEDOUY, *Les patrons*, Seuil, Paris, 1977, 420 p., (p.316).

[2] WELTY Harriet, « Hewlett Packard Strategy : N°2 in Personal Computers », *Commerce in France*, N°365, Summer 1985, (p.5).

[3] Louis Couffignal (1902-1966), chercheur estimable en mathématiques (calcul) eut une influence très négative (étudiée par D.Barjot et P. Mounier-Kuhn) sur la naissance de l'informatique en France au nom d'une prétendue « avance théorique » française et théorisée dans le cadre de la pensée marxiste de l'époque.

[4] BARJOT Dominique, REVEILLARD Christophe (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité,* actes du colloque des Universités Européennes d'été 9-11 juillet 2001, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 2002, 274 p.

[5] Long article de Nicolas JEQUIER dans : *Commerce in France*, N°262, Aug.1969.

Dans le secteur électronique, trois évènements majeurs ont marqué les années 1970 et ont illustré la politique industrielle très interventionniste des autorités françaises[1] : « l'américanisation » des ordinateurs français par l'entrée de Honeywell dans Bull en 1975, la « francisation » des actifs téléphoniques par le rachat (contraint) de ITT (par sa filiale LMT) et de Ericsson par Thomson en 1976 et le « Plan Composants », en 1978, qui soutenait Thomson contre ses concurrents, essentiellement américains. Lors des nationalisations de 1981, CII-HB fera l'objet d'un traitement spécial qui maintiendra l'actionnariat américain (minoritaire) pour ne pas couper l'accès la technologie d'Honeywell.

La position « officielle » américaine était alors qu'il ne fallait pas parler de *technological gap* (écart), mais de *technological lag* (décalage). La différence entre les entreprises américaines et les entreprises françaises n'était pas dans les niveaux technologiques atteints mais dans le temps qu'il fallait aux entreprises françaises pour s'adapter à l'innovation. A ce titre, la présence en France d'entreprises américaines a pu constituer un élément essentiel d'émulation et d'imitation, capable de réduire de *technological lag*. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'Etat avait suscité la création d'organismes de recherche pour rattraper le retard technologique sur les autres pays. Ainsi ont été créés le CNET (1944), l'IRSID et l'ONERA (1946) puis plus tard l'INSERM (1964), l'INRIA (1967) etc. Ces organismes ont envoyé leurs ingénieurs et chercheurs aux Etats-Unis, par exemple pour les télécommunications au MIT et dans les Bell Labs et ils les ont aidé, à leur retour, à réduire ce retard.

La position du gouvernement américain sur le *technological gap* a été exposée dans la revue de l'AmCham par Alexander B. Trowbridge, US Secretary of Commerce. Le *technological gap* était d'abord dans les têtes ; il n'était pas seulement entre les Etats-Unis et les autres pays, il est aussi entre les différents acteurs d'un même pays. Il citait un rapport de janvier 1967 de son ministère qui recommandait de multiplier les occasions d'être exposé à l'innovation :

> *The major effort should be placed on getting more managers, executives and other key individuals, both in and out of government, to learn, feel, understand and appreciate how technological innovation is spawned, nurtured, financed*

[1] LE BOLLOC'H-PUGES Chantal, *La politique industrielle française dans l'électronique,* L'Harmattan, Paris, 1991.

> *and managed into new technological businesses that grow, provide jobs and satisfy people.*[1]

Pour lui, le *technological gap* entre les Etats-Unis et l'Europe s'expliquait surtout par le poids de l'agriculture, les différences de productivité de la main d'œuvre, le bas coût du travail et l'absence d'incitation à substituer du capital au travail et enfin par l'importance des économies d'échelle. Enfin, il citait une raison, sans doute déterminante, l'insuffisance de l'effort sur l'éducation : le taux de scolarisation, selon une enquête OECD de 1957-58 qu'il cite, était alors deux ou trois fois plus élevé après l'âge de 15 ans aux Etats-Unis que dans les pays européens. Naturellement le fait que les Etats-Unis dépensaient plus (mais pas beaucoup plus[2]) en R&D jouait un rôle mais le problème était beaucoup plus dans le management de l'innovation que dans le montant des dépenses de R&D :

> *European industry must review its management policies and practices in order to improve its vital industrial response in the processes of innovation.*[3]

Naturellement, le *brain drain* amplifiait le phénomène, mais le problème ne relevait que des Européens qui devaient améliorer et étendre leur système d'éducation (« …raise the level of competence of the general population… »), améliorer le management de l'innovation des entreprises (« an agressive managerial structure ») et créer les incitations fiscales et monétaires appropriées. Il estimait enfin que les progrès de la construction économique européenne permettraient les économies d'échelle qui rendraient plus efficaces les efforts pour combler le retard sur les Etats-Unis. On voit, et le discours d'A. Trowbridge l'affirme avec force que ce qui compte, ce n'est pas la technologie elle même mais la façon dont elle est ou n'est pas mise en œuvre. Pour lui, il y a deux écueils, également absurdes : considérer l'inégalité technologique comme l'effet de l'histoire et ne rien faire ou bien considérer que les Etats-Unis ont le devoir de distribuer gratuitement leur technologie. Ceci, les Etats-Unis ne peuvent évidemment pas le faire car la source est dans le domaine des entreprises privées mais, surtout parce qu'un transfert gracieux ne suffirait pas, puisque c'est la mise en œuvre

---

[1] AmCham, « *Remarks by acting Secretary of Commerce Alexander B.Trowbridge prepared for delivery at the annual Spring luncheon of the American Chamber of Commerce in France, Paris, Friday, June 2, 1967* », mimeo, 18 p., (p.3).

[2] Hors dépenses militaires et spatiales, 1,5% du PNB aux Etats-Unis contre 1,2% en France (*Idem* p.11).

[3] *Remarks by…* 1967, *op.cit.*

de l'innovation et l'aptitude du milieu récepteur à la recevoir qui comptent, plus que l'innovation elle-même.

Un très intéressant florilège[1] de l'appréciation du retard européen (et français) a été formulé, également en 1967, par l'ambassadeur américain auprès de la CEE dans la revue de l'AmCham : l'Europe ne fait pas assez de recherche (« a key to US progress is management's fixed belief that research is vital even when no practical objective is yet visible »), l'éducation y est inadaptée (« post-graduate training… is still regarded with suspicion »), on y utilise des méthodes de management archaïques (« project approach, this perhaps unique American concept… »), etc. Il est très significatif d'observer que les concepts qu'il évoque (formation permanente, gestion par projet, etc.), considérés comme très innovants en 1967, ont été complètement intégrés dans les grandes entreprises françaises, au contact de l'international, dans les années 1970-1980 et rendent banale une déclaration qui, à cette époque constituait un diagnostic très sévère.

Après le *technological gap*, y-a-t-il un *ethical gap* ? Les entreprises américaines (et l'enseignement du management) ont introduit des préoccupations dont la simple formulation était inconnue dans les entreprises françaises : l'explicitation des valeurs éthiques qui l'animent et qui doivent être connues de tous, employés, management, clients et fournisseurs. En France, ces préoccupations étaient alors considérées comme naïves ou hypocrites, hors de propos ou manipulatrices.

Une fiche[2] qui décrit les valeurs de Du Pont est caractéristique de la philosophie américaine du management et de la responsabilité sociale de l'entreprise, même si pour les Français, ce type de cadre éthique à l'action de l'entreprise a rapidement diffusé dans les grandes entreprises françaises dans les années 1990. La fiche de Du Pont, datée de 1989 pour sa traduction française, cite parmi ses valeurs fondamentales le respect des normes, l'élimination des accidents de travail[3], l'impact des produits sur l'environnement, la préservation de l'énergie, l'amélioration de la qualité et des

[1] SCHAERTZEL Robert, « What about that « Technological Gap » ? », *Commerce in France*, N°234, Apr. 1967, (p.11).

[2] « L'engagement Sécurité, Santé, Environnement de Du Pont », 1989, 1 page + 2 pages de signatures.

[3] Cette préoccupation, qui remonte sans nul doute aux accidents graves que le groupe a connus au 19ème siècle dans la fabrication d'explosifs fait l'objet d'objectifs précis et d'une chronique dans chaque numéro de la revue interne de DPN.

produits, l'ouverture sur la société et le débat public. Il faut noter un aspect très significatif de ce document : il est signé par les quinze membres du conseil d'administration et les dix-huit directeurs mondiaux de lignes de produits, ce qui illustre la solennité que l'entreprise avait voulu donner à cet engagement. Les Etats-Unis étaient en particulier en avance sur la France dans la préoccupation de la sécurité du travail dans les usines et ce point a été très fréquemment noté dans les comptes rendus de voyages[1] aux Etats-Unis.

L'intégration et les actions désintéressées dans le milieu local (« l'entreprise citoyenne ») sont aussi considérées comme très importantes par les entreprises américaines et George Larounis, qui fut président de l'AmCham (1988-1991), considérait ainsi que pendant son mandat, une de ses actions les plus importantes avait été la création d'un *Award* pour récompenser l'entreprise la plus citoyenne (dont le premier lauréat avait été American Express)[2].

L'accélération de l'investissement américain et quelques implantations représentatives.

Pendant la Guerre Froide, les entreprises américaines ont été très nombreuses à s'implanter en France pour bénéficier de coûts de production moindres, conquérir le marché européen et limiter la concurrence croissante des entreprises européennes. La situation de la France comparée aux autres grands pays européens pour l'accueil des investissements étrangers pendant la période 1970-1990 a été étudiée par F. Hatem et JD. Tordjman[3]. Elle fait apparaître que, globalement, la France a été plutôt favorisée par les investisseurs, notamment américains, en dépit des obstacles réglementaires, fiscaux ou politiques qu'elle offrait alors. Elle a été notamment favorisée, après le veto français à l'entrée de la Grande-Bretagne dans le Marché Commun (janvier 1963), par le transfert vers la France d'investissements américains[4] réalisées ou prévus en Grande-Bretagne dans la perspective de son entrée dans le Marché Commun. C'est dans cet esprit que, en 1964, la NAM organisa une mission en Europe pour une

[1] Non seulement dans les missions de productivité mais dans les voyages bien antérieurs, comme le note BERGER 2007 à propos de la Sidérurgie entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale.
[2] Source : correspondance avec l'auteur (mars 2010).
[3] HATEM & TORDJMAN 1995, *op.cit.*
[4] WILKINS 1974, (p.343).

centaine de responsables d'entreprises américaines et elle rencontra notamment le CNPF[1] pour s'assurer de la volonté de modernisation du milieu patronal français.

Dans les années 1960, le flux d'investissements américains était si important que la revue de l'AmCham ouvrit une rubrique régulière « US participation in the French economy » qui donnait tous les accords et prises de participation américains du mois[2] et qui illustre bien le nombre très élevé d'opérations américaines en France au début des années 1960.

L'AmCham avait d'ailleurs contribué à cette accélération en créant en 1959 une rubrique mensuelle « La France a le site qu'il vous faut », à l'intention des investisseurs américains et décrivant les avantages d'une implantation en France, région par région[3].

Le premier article de cette série[4] plaide vigoureusement pour une implantation en France la justifiant par sept facteurs décisifs : la prudence (partager les risques entre Etats-Unis et Europe), la découverte de la nouveauté pousse à l'innovation (les marchés, les employés), les bonnes perspectives économiques en Europe, la localisation centrale en Europe, le niveau d'éducation du personnel, la qualité de la recherche et du management, les encouragements fiscaux.

Il s'efforçait ensuite longuement de neutraliser les stéréotypes courants aux Etats-Unis en justifiant l'implantation par sept raisons pratiques : le personnel est coopératif

> *... a majority are already sincere believers in Franco-American friendship.*[5]

le système bancaire est dynamique

> *... the old-established private banks of France are often even more involved in industrial operations than their American counterparts. France (is) a nation of shrewd but willing investors.*[6]

l'attitude du gouvernement est ouverte

---

[1] « NAM Group hears French leaders », *France Actuelle*, Vol XIII, Dec.1, 1964.
[2] Cette section « US Participation in the French Economy » pourrait permettre de créer une base de données originale, mais dont la représentativité n'est toutefois pas assurée.
[3] Cette rubrique donna lieu à la publication de 24 plaquettes illustrées, sans doute région par région, suppléments à *Commerce in France* (aucune n'a malheureusement été conservée à l'AmCham).
[4] « Euromarket : France has the Right Site for you », Commerce in France, C139, May 15, 1959, (pp.9-13).
[5] *Idem.*
[6] *Ibid*.

> *The new decrees and atmosphere created by the Jan. 59 application of the first Euromarket changes have opened the way to American investment.*[1]

l'attitude de l'administration n'est pas aussi tatillonne qu'on le dit si on la connait bien (comme l'AmCham...)

> *Once all the facts have been presented, the average French official in unexcelled in his sympathetic interpretation of government's regulations.*[2]

les avantages fiscaux pour certaines zones sont très significatifs et la main d'oeuvre est de grande qualité (« excellence of French common education » et « alertness and adaptability of the workers ») et les cadres et dirigeants sont aussi bien formés que les Américains

> *It is unquestionable that the many technical institutes and colleges of France, both general and specialized, are unexcelled anywhere in the world and that the three great French schools of business administration have carried their instruction to a point that startles the average American businessman.*[3]

Comme on le voit, il s'agit là d'une attitude véritablement « militante » pour inciter les entreprises américaines à venir et la série comporte douze articles (un par grande région).

La revue tient la chronique des implantations et pour un seul mois (juin 1961) choisi à titre d'exemple[4], la revue cite 25 opérations en moins de trois mois dont huit projets d'implantation industrielle (Cyanamid, General Precision Equipment, Holiday Inns, Johnson & Johnson, Procter & Gamble à Marseille, Tide Water Oil, Timken Roller Bearing à Colmar, Winthrop Laboratories), six joint-ventures (Born/SN Rep, Collins/COMES, Lockheed/Bréguet, Rheem/Chaffoteaux & Maury, Stephens Adamson/SCIM et Westinghouse/Tunzini), deux achat d'entreprises françaises (Nabisco/Gondolo et International Vulcanized Fiber/Fibre Française) et trois accords de coopération technique (Cannon/Souriau, Grumman Aircraft/Bréguet et Motorola/SEV)[5].

---

[1] *Idem.* (p. 12) Le nouveau gouvernement du général de Gaulle avait abrogé en Janvier 1959 plusieurs décret antérieurs restreignant, la liberté d'acquisition d'entreprises et de transfert de profits et de capital pour les filiales étrangères.
[2] *Ibid.* (p. 12)
[3] *Ibid.* (p.13)
[4] *Commerce in France* C165, July 1961, (pp.32-33).
[5] Voir en Annexe E27.

A la même époque, une série d'articles « Why did you come to France ? » donne d'ailleurs des réponses quasi identiques des entreprises qui ont choisi de s'implanter en France : le marché français est un marché qui reste à développer alors que le marché américain est en voie de saturation, les coûts de fabrication sont réduits avec une main d'œuvre de qualité et enfin la France jouit d'une situation géographique centrale en Europe. C'est la réponse que font, entre autres, Goodyear, Timken, Reichhold, Ralston Purina, Remington, Philco, Singer, General Motors, International Harvester ou United Carbon[1].

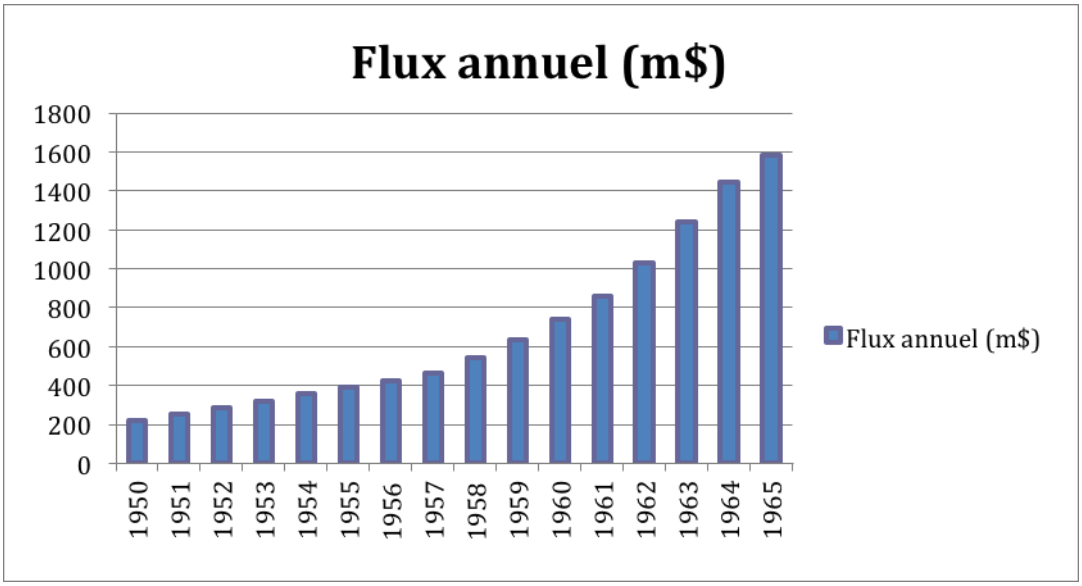
L'évolution globale des investissements privés américains de 1950 à 1965 illustre cette vague d'investissements en croissance ininterrompue. La part de la France représente pendant cette période de 34% à 25,3% de la CEE tandis que celle de l'Allemagne passe de 32% à 38,6%, pour un nombre d'opérations (1958 à 1965) de 616 en France et 489 en Allemagne. En Europe, la France recueillait la première part des implantations dans le secteur manufacturier avec 116 opérations nouvelles sur 590 en trois ans (1958-1960)[2].

Le graphique qui suit montre la croissance régulière de l'investissement américain pendant cette période de quinze années.

[1] WEBSTER George J., « Why United Carbon came to France », *Commerce in France*, N°165, July 1961 (p.6) et « When there is white vapor there may be carbon black », *Commerce in France*, N°166 Aug. 1961, (p.15).

[2] « Trends and Patterns of US Investment in Europe », *Commerce in France*, N°163 May 1961.

Graphique 5-3 – Flux annuel d'investissement privé direct américain en France de 1950 à 1965 (m de $)



(Source : Manuali[1])

Le mouvement s'accélérait, sans aucun ralentissement en quinze ans, et l'investissement direct américain à l'Etranger (tous pays) passa ainsi de 3,7 milliards de dollars en 1964 à plus de 13 milliards en 1973. En 1973, parmi les 10 plus grandes entreprises américaines par leurs ventes, 9 avaient investi en France[2], 65 sur les 100 premières et 85 sur les 500 premières[3]. Mais cette expansion était largement financée sur les ressources locales : à l'époque du *défi américain*, plus de la moitié (55%) des ressources financières des filiales américaines en Europe provenait des marchés financiers locaux contre seulement 10% en provenance des Etats-Unis, le solde étant des bénéfices locaux réinvestis[4].

Les Chambres de Commerce américaines en Europe coordonnaient cette conquête méthodique en insistant sur les erreurs psychologiques que devaient éviter les filiales américaines et leurs dirigeants et surtout les maisons mères aux Etats-Unis. Pour

[1] MANUALI Louis, *La France face à l'implantation étrangère*, SEF, Paris, 1967, 130 p., (p.31).
[2] Cité par DELAPIERRE Michel et MICHALET Charles-Albert, *Les implantations étrangères en France : stratégies et structures*, Calman Lévy, 1976, 277 p. (Source : Fortune, mai 1973)
[3] DELAPIERRE 1976, (p.108).
[4] Chiffres cités par Olivier Guichard, Ministre de l'Industrie au dîner annuel de l'AmCham le 21 novembre 1967.

elles[1], les trois atouts des entreprises américaines pour réussir leur expansion internationale étaient d'abord l'appui et la sécurité que leur donnait leur énorme marché américain, puis leur capacité d'investissement à l'étranger alors que leurs concurrents européen devaient encore consacrer leur capacités financières à la reconstruction de leur économie et enfin le fait que les frontières et les réglementations européennes gênaient plus les européens que leurs concurrents américains. Les réactions locales, très semblables dans tous les pays européens, étaient la crainte devant la taille (« the colossus concept ») et le sentiment d'impuissance devant le « technological gap » ou le « managerial gap ».

Les impératifs pour une bonne adaptation étaient principalement de faire comprendre à la maison-mère que les règles locales devaient être strictement respectées (notamment en matière de droit du travail, où l'incompréhension des sièges sociaux était fréquente[2]) et de faire comprendre aux cadres américains qu'il devaient se considérer comme les représentants de leur pays et faire plus d'efforts d'intégration au milieu et à la culture locale, notamment en s'efforçant de parler la langue du pays.

Au début des années 1960, les investissements américains en France profitaient-ils plus à l'économie américaine ou à l'économie française ?

En 1964, une très intéressante controverse[3] entre les administrateurs américains et français de l'AmCham fit apparaître les arguments suivants. Pour les Américains, il ne s'agissait pas de « colonisation de l'économie » mais du fonctionnement normal d'une économie de marché à laquelle la France s'était ralliée dans le cadre de sa politique européenne. Si une entreprise américaine ne s'implantait pas en France, elle s'implanterait dans un autre pays du marché commun et exporterait vers la France qui ne bénéficierait alors ni de l'investissement ni des emplois créés. Le principal problème des entreprises françaises était alors l'insuffisance de leur taille et de leurs investissements. La présence américaine les incitait à se concentrer et à se renforcer et

[1] « The American Businessman in Europe : Possibilities and Pitfalls », *Commerce in France,* N°283 June 1971, (pp.2-4).

[2] Tous les avocats américains que nous avons interrogés (cf. Annexe B3-1) insistent sur ce phénomène, surtout dans les années 1950-1960 et sur le rôle pédagogique qu'il ont dû jouer auprès des Sièges.

[3] « Is there a problem of US investment in France ? *Entreprise* seeks an answer», *Commerce in France*, N°204, Oct.1964, (pp.7-8) (cf. la revue *L'Entreprise* 26 Sept.1964 pp.41-51 et voir en Annexe D2-3 le tableau des arguments utilisés).

apportait, globalement, un flux d'investissement extérieur que les marchés européens n'étaient pas en mesure de dégager.

Mais, pour les Français, la disparité de taille avec les concurrents américains rendait la compétition inégale. L'exemple cité par l'un des administrateurs français de l'AmCham pour illustrer cette inégalité est le suivant : si General Foods vendait ses bonbons Krema en acceptant une perte de 10%, la marge de profit du groupe baisserait seulement de 6% à 5,9% mais en revanche toute l'industrie française du bonbon disparaitrait en deux ou trois ans. Il ajoutait qu'invoquer la menace due à une taille excessive ne doit pas être considéré comme un signe de frilosité et de protectionnisme puisque la législation américaine anti-trust est la première à y veiller. Bien que les entreprises américaines recrutent désormais de plus en plus de dirigeants français, les centres de décision restaient aux Etats-Unis, ce qui était jugé inacceptable pour des secteurs entiers. Il devrait y avoir plus d'accords de coopération à 50/50 et ce n'est que lorsque l'intégration européenne aurait progressé avec la concentration des entreprises qui l'accompagnerait que la concurrence avec les entreprises américaines deviendrait équilibrée.

Au delà de cette controverse sur les avantages et les risques de l'investissement étranger, il n'est pas contestable qu'il était favorable à la balance américaine des paiements. Le trésorier de Coca-Cola[1] citait le chiffre suivant : entre 1950 et 1960, l'investissement direct a fait sortir 12,2 milliards de dollars des Etats-Unis tandis que le flux de dividendes et de remboursements qui sont revenus aux Etats-Unis s'est élevé à 20,5 milliards. Mais certaines filiales américaines en France devinrent rapidement de très importants exportateurs : en 1966[2], IBM était le 4ème exportateur français avec un chiffre d'affaires à l'exportation de 955,5 millions de Francs représentant 46,9% de son chiffre d'affaires total et en progression de 73,1% sur 1965. Parmi les grands exportateurs, on trouvait aussi Bull-GE (29ème avec 247 millions et 47,9% du chiffre d'affaires, en hausse de +9,7%) et Massey Ferguson (36ème, avec 215 millions soit 35% du chiffre d'affaires, en hausse de +8%).

[1] John E.WILSON, « Shall I Begin to Manufacture Abroad ? », *Commerce in France*, N°167, Sept.1961, (p.40).
[2] Source : *Commerce in France* N°239 Sept. 1967, (pp.17-18).

Les entreprises américaines réussirent très bien dans la France des Trente Glorieuses et en 1973, quatre filiales américaines, dont deux étaient des entreprises françaises rachetées, figuraient parmi les vingt entreprises françaises les plus rentables[1] : IBM, Honeywell-Bull, Xerox et Chrysler (à travers Simca). Leur activité correspondait pour une part à un substitut aux exportations américaines mais aussi, et très largement, à l'approvisionnement d'un nouveau marché local en forte croissance.

Selon D. Julius[2], les ventes locales des filiales des entreprises américaines en France en 1987 (soit 42,3 milliards de dollars) étaient 5,3 fois plus élevées que les exportations américaines vers la France (qui représentaient 7,9 milliards). Pour l'ensemble des partenaires des entreprises américaines, le ratio était de 2,11 seulement : il s'agissait donc, au moins partiellement, de substitution à l'exportation.

L'impact des implantations étrangères sur les entreprises françaises dépend naturellement du secteur et de sa structure. Lorsque le secteur est déjà polarisé par une ou plusieurs entreprises fortes il peut être très positif, lorsqu'il est fractionné entre des entreprises de taille médiocre, l'arrivée d'entreprises étrangères dominantes peut le faire éclater à leur profit. Dans le cas des pneumatiques où première entreprise française représentait en France un chiffre d'affaires neuf fois supérieur à celui de la première firme américaine :

> *Loin de handicaper notre production nationale, voire de l'assimiler ou de la désintégrer, l'arrivée sur ce marché très structuré d'importants concurrents étrangers semble avoir agi comme un stimulant pour les entreprises françaises considérées, les obligeant certes à fournir un effort accrus sur les plans de la recherche et de la promotion.*[3]

En revanche, dans les secteurs plus fragiles de l'automobile et surtout du matériel agricole (où, en 1965, 120 firmes françaises représentaient 43,3% seulement du chiffre d'affaires du secteur tandis que 7 firmes américaines en représentaient 51,7%)[4], la concurrence étrangère affaiblit ou même fait disparaître les entreprises françaises.

---

[1] *Commerce in France* N°309, March 1974.
[2] D. JULIUS, *Foreign Direct Investment, the Neglected Twin of Trade*, 1991, paper N°33, Group of Thirty, Washington DC (cité par le rapport du Commissariat au Plan : CGP, *Investir en France…,* 1992 (p.31)).
[3] MANUALI Louis, *La France face à l'implantation étrangère*, SEF, Paris, 1967, 130 p. (pp.59 et sq).
[4] *Idem* (pp.59 et sq).

L'arrivée massive des investissements privés du *défi américain* à la fin des années 1960 et au début des années 1970 apporta leurs technologies, leurs modes de production, leurs méthodes de management et leurs structures organisationnelles.

La position officielle de la National Association of Manufacturers (NAM) en 1961[1] était naturellement favorable aux investissements à l'étranger et elle mettait en avant l'avantage pour les Etats-Unis d'exporter des produits semi-finis et d'importer des produits finis fabriqués moins cher grâce aux coûts de main d'œuvre plus bas et à une meilleure maitrise de l'inflation en Europe.

La NAM donnait l'exemple[2] des coûts comparés et de leur évolution pour les pompes Worthington de trois tailles différentes de matériel. En 1958, leur coût de production européen représentait de 35% à 40% seulement du coût américain (selon le modèle) et de 1953 à 1958 il avait évolué en hausse de +30 à +40% aux Etats-Unis, contre une baisse de -2 à -6% en Europe.

C'était naturellement une situation très favorable pour une implantation sur place.

Cette organisation de la production exigeait l'exportation de capital américain mais aussi de technologie américaine : pouvait-elle créer une concurrence dommageable pour les entreprises américaines ? Pour la NAM, une réponse générale n'était pas possible, et

> […] *there is no reason to assume that the export of capital or of knowledge is necessarily bad for the US economy in every case.*[3]

La réponse ne pouvait être apportée que branche par branche mais la NAM ne redoutait pas la concurrence technologique de l'Europe alors que la faiblesse principale des Etats-Unis était la mauvaise maîtrise de l'inflation.

Cet intérêt des investisseurs américains n'était d'ailleurs pas limité au territoire métropolitain. L'AmCham a été active pour aider les entreprises américaines à

[1] « Practical Hints on Selling Abroad », *Commerce in France*, N°161, March 15, 1961, (pp.50-51) et N°162, Apr. 15, 1961 (p.54).
[2] *Idem* (p.54).
[3] *Ibid.*

pénétrer dans les colonies françaises[1] (particulièrement l'Algérie), souvent protégées par des dispositions administratives discriminatoires à leur égard[2].

C'était le thème de débats fréquents[3] et d'initiatives comme par exemple l'édition en 1950 par l'hebdomadaire *L'Economie* d'une plaquette sous la direction d'AmCham « regarding the possibility of stimulating American investment in French Africa ». La plaquette était très demandée par les Chambres de Commerce aux Etats-Unis. Il serait intéressant d'engager une recherche sur les entreprises américaines et l'Empire colonial français mais ce n'était pas possible, par absence de sources, dans le cadre de la présente recherche.

Pourquoi créer une unité de production au lieu d'exporter des produits fabriqués aux Etats-Unis ?

Selon le schéma-type de R. Vernon, l'entreprise développe d'abord un produit nouveau sur son marché national et elle l'exporte. La maturation du produit conjointe à la rationalisation de son procédé de fabrication l'incite à conserver son avantage monopolistique en lançant la production à l'étranger pour freiner ou bloquer les compétiteurs locaux éventuels[4]. Toutes les grandes entreprises américaines se posaient donc la question de leur implantation en Europe et on l'illustrera avec cinq exemples qui illustrent cinq arguments en faveur de la production locale.

En 1958, Henry John Heinz (1908-1987), le petit-fils du fondateur de l'entreprise éponyme de produits alimentaires, dont le célèbre ketchup, écrivait[5] que les entreprises américaines avaient été contraintes dans les années 1950 à implanter des unités de production à l'étranger car, alors que les consommateurs étrangers avaient découvert les produits américains après la Seconde Guerre Mondiale, la croissance de leur économie rendait plus dure la concurrence des produits locaux : il fallait cesser d'exporter et produire sur place.

---

[1] On a évoqué *supra* le succès du voyage organisé au Maroc par l'AmCham en 1932.

[2] Par exemple, en 1957 l'AmCham demande l'extension aux colonies, notamment à l'Algérie), de la convention fiscale franco-américaine qui vient dêtre négociée (AmCham, Conseil d'Administration du 28 février 1957). On peut relever que ce Conseil est le premier où le projet de construction européenne est évoqué.

[3] Par exemple au Conseil d'Administration du 26 octobre 1950, qui évoque particulièrement l'Afrique française.

[4] DELAPIERRE Michel et MICHALET Charles-Albert, *Les implantations étrangères en France : stratégies et structures*, Calman Lévy, 1976, 277 p., (p. 112).

[5] Henry John HEINZ, « Why Companies Go Abroad », *Foreign Operations*, 1958, 116 p., (pp.40-41).

Il donnait aussi une autre raison, plus importante encore : un marché de produits importés peut être balayés par une simple mesure règlementaire, ce qui ne peut pas être le cas si le produit est fabriqué sur place.

> *Of course it is good to be known as an American house but it is better to be known as a British house, or French house or Indian house if you have a plant in any of these countries.*[1]

Sa démonstration est très convaincante et elle constitue la formulation la plus claire de la stratégie dans grands groupes américains à la fin des années 1950 : il fallait créer des unités de production sur place car l'avantage de l'Europe pour les coûts de production (et leur evolution) était très important et surtout la production sur place rendrait le marché moins vulnérable au risque politique.

Un extrait de l'histoire de Caterpillar[2] illustre bien les étapes de la stratégie internationale de beaucoup de grandes entreprises américaines lorsqu'elles dominaient leur marché national et disposaient d'une avance technologique incontestée[1]. Jusqu'aux années 1950, l'entreprise montrait peu d'intérêt pour l'exportation : son marché semblait lui suffire. Une première joint-venture réussie (au Japon avec Mitsubishi) lui donna confiance pour en développer d'autres en Europe et la prise de conscience de l'ouverture des marchés (GATT, Traité de Rome, LAFTA, NAFTA) lui donna le sentiment qu'il était urgent de prendre position sur les marchés étrangers, désormais ouverts à ses concurrents. Enfin, après avoir rencontré les entraves aux échanges imposées par le gouvernement américain dans les années 1980 (notamment après l'épisode du gazoduc sibérien) elle connut la croissance spectaculaire d'une entreprise mondialisée (avec en 1998 des ventes qui dépassaient 20 Mds de dollars avec plus de 1,5 Mds de dollars de profits et 64.000 employés). A cette date, Caterpillar avait 47 usines hors des Etats-Unis dont trois en France (la plus ancienne à Grenoble depuis 1961).

L'implantation de Timken en France est un autre exemple représentatif des opérations des années 1960 : le redéploiement d'implantations plus anciennes. L'entreprise, dont le siège est à Bucyrus, Ohio, fabriquait des roulements à bille et disposait d'une image technique très forte.

---

[1] *Idem* (p. 41).
[2] N, *All in a Day's Work : Seventy-Five Years of Caterpillar*, Forbes, 2000, 280 p., (p.230).

Elle décida de s'implanter en France pour les raisons classiques de la qualité de la main d'œuvre (« assiduity of the French workers », « comparative freedom from social disorders » « first class quality and eagerness of the French engineers »). Après une longue analyse comparative des villes d'accueil, elle choisit Colmar en 1959. Elle avait déjà une usine à Asnières depuis 1928 (un exemple des rares implantations réussies des années 1920) mais elle était devenue obsolète. A Colmar, elle rencontra de grandes difficultés à recruter de la main d'œuvre que les entreprises locales cherchaient à conserver.

Lorsqu'elle retrace son expérience[2] il est clair que les principaux obstacles qu'elle a rencontrés ont porté sur la politique sociale et l'application de la législation française et la difficulté à établir une politique salariale aussi flexible que souhaité par la direction américaine du groupe, notamment pour le transfert de son personnel de l'usine d'Asnières à Colmar. Comme c'est très souvent le cas, avec quelques années de recul, l'entreprise américaine considère son implantation comme positive, même si elle déplore les difficultés auxquelles elle a dû faire face (et la diminution de rentabilité de l'investissement) et qui sont essentiellement liées à la grande différence entre les réglementations américaine et française en matière de droit du travail.

Dans les années 1950-1960, Philco était une entreprise de production de matériel ménager (récepteurs de radio et télévision, réfrigérateurs, etc). Son implantation a constitué un exemple caractéristique d'implantation pour de pures raisons de conquête de part de marché et à travers un partenariat avec une entreprise déjà implantée[3]. En 1960, le marché américain était saturé (la vente de réfrigérateurs avait baissé de -22% sur les 5 années précédentes) alors que le marché européen en était encore loin. Philco acheta une importante participation minoritaire dans Bendix Home Appliances and Refrigerators qui lui donna accès aux marchés français et italiens avec une unité de production déjà existante en France. En quelques années son développement sur le marché européen compensa l'érosion de son marché américain.

---

[1] Voir Annexe E42.

[2] RILEY BH, « Why do US Industrialists Take Part in French Industry ? Timken », *Commerce in France* N°15, July 153, 1960, (pp.11-14).

[3] « Why Philco Came to France », *Commerce in France*, N°162, Apr. 1961.

Le dernier exemple, largement étudié, est de nature très différente. En 1963-1964, Bull[1] traversait d'importantes difficultés financières et proposa une alliance avec GE qui en prendrait 66%. L'entrée de GE dans Bull avait été amorcée dès 1962 avec plusieurs propositions d'entrée au capital (de l'ordre de 20%) refusées par le gouvernement français et elle fut finalement approuvée par un protocole signé le 1er juillet 1964. C'est d'ailleurs un avis juridique[2] de Charles Torem, alors *Managing Partner* de Coudert Frères et qui allait devenir président AmCham (1966-1968), qui confirma que le refus du gouvernement français de laisser GE entrer dans Bull violerait le Traité de Réciprocité de 1959, apportant ainsi sur cette transaction emblématique l'illustration de l'utilité des efforts pour parvenir à ce Traité qui avaient été poursuivis depuis la création de l'AmCham soixante-dix ans plus tôt. A cette époque, IBM lançait sa série 360, qui offre une compatibilité sur toute la gamme IBM et qui connaitra une énorme succès. Simultanément, le Département d'Etat s'opposait à l'achat par la France d'un ordinateur CDC pour sa force de frappe. Finalement l'entrée de GE dans Bull fut autorisée mais comme minoritaire. Furent ainsi créées Bull-GE (51% GE) pour le réseau commercial, la Société Industrielle Bull-GE (49% GE) pour les études et la fabrication et la Société de Promotion Commerciale Bull (49% GE). Cette organisation était très complexe. En 1966 le Plan Calcul fut lancé (première convention) puis renouvelé en 1971 (seconde convention) puis poursuivi par un essai de fusion dans Unidata (CII, Siemens, Phillips), opération « européenne » qui avorta. L'échec français en informatique résulte du refus de se placer dans une stratégie de créneaux[3] et de vouloir couvrir le champ complet d'un secteur en évolution très rapide où les partenaires, faibles et inégalement motivés, avaient au départ pris le parti de développer des partenariats avec des entreprises américaines[1]. Dans cet exemple typique de « technopolitique », cet échec des « champions nationaux » était dû à l'insuffisance des fonds consacrés à la recherche, à la mauvaise compréhension du lien entre les ordinateurs et les composants et à la poursuite des rivalités nationales.

[1] EDWARDS Paul N., pp.159 et sq. in : GRISET Pascal, *Georges Pompidou et la modernité : les tensions de l'innovation 1962-1974*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2006, 316 p.
[2] *Commerce in France*, N°389 Summer 1991, (p.27).
[3] MOUNIER-KUHN Pierre dans : GRISET Pascal (dir.), Informatique, politique industrielle, Europe : entre Plan Calcul et Unidata, Colloques du 4 mai 1990 et 7 juin 1995, Ed. Rive Droite, Paris, 1998, 588 p., (p.20).

Dans les années 1960, le bilan du partenariat de Bull et de General Electric[2] était donc plutôt mitigé. Pourtant en 1965[3], Henri Desbruères, président directeur général, en fit un premier bilan très positif et déclara à l'AmCham « …in a multinational enterprise such as this, each firm can contribute more effectively to the growth of its own national economy than if it had remained isolated », ce qui implique un accès à l'ensemble des technologies des partenaires américains. Il cita l'exemple de la mémoire de masse « Bullrac », produite à Angers dans le cadre d'un accord avec RCA et qui, sous forme de feuilles magnétiques, constituait une innovation majeure par rapport aux anciennes mémoires à cartes perforées en permettant une vitesse d'accès incomparablement plus rapide. Il concluait que grâce à l'élargissement du marché et à l'accès à la technologie américaine, la société pouvait devenir un acteur mondial : « we may state positively today that Bull-GE is the only French company disposing of a complete capacity on a world scale ». En effet, après la fusion Bull/GE en 1964 (qui était parallèle à l'acquisition d'Olivetti en Italie), Bull-GE avait adopté rapidement les produits GE et les réseaux commerciaux avaient fusionné. Dans une seconde étape, s'était réalisée l'intégration complète de BGE comme département de GE Computer Division puis le transfert intégral des méthodes de travail de GE et les premières ventes à des clients français du GE-400, fabriqué dans l'usine d'Angers jusqu'en 1971. La recherche de petits modèles, soit à partir de la ligne de Bull (Gamma M40 puis Gamma 140 en 1966 puis GE-55 en 1967), soit à partir de la ligne Olivetti (annonce du GE-115 en février 1965) se poursuivit alors que la commercialisation des grands modèles (GE-600) commençait (EDF novembre 1965, Crédit Lyonnais mars 1969). Mais les difficultés globales de GE dont les produits furent périmés par le lancement du modèle IBM360 conduisirent à la cession des départements ordinateurs à Honeywell qui fut annoncée le 15 mai 1970.

On voit que, avec des modalités différentes (rachat comme avec Philco ou Bull, modernisation et extension comme Timken ou implantation Greenfield comme Procter & Gamble ou Heinz), les entreprises américaines prenaient une place grandissante sur

---

[1] GRISET 1998, (p.7).

[2] BARJOT Dominique, REVEILLARD Christophe (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité,* actes du colloque des Universités Européennes d'été 9-11 juillet 2001, Presses Universitaires de Paris Sorbonne, Paris, 2002, 274 p.

[3] BENNETT Alan L., « Bull-General Electric : One Year Later », *Commerce in France*, N°217 Nov. 1965, (pp.6-8).

le marché français dans le cadre d'une stratégie collective au moins implicite à laquelle participait activement l'AmCham.

L'AmCham est l'outil d'une conquête méthodique par une armée d'expatriés.

Dans les années 1950, les carrières à l'international n'avaient pas de prestige pour les cadres et dirigeants américains et la prise de responsabilité à l'étranger était plutôt considérée comme nuisible au bon déroulement d'une carrière, comme il est rappelé dans l'histoire de 3M :

> *From the start of the international business, Sampair* [le president] *believed that overseas management was the training ground for 3M's future leaders, even though some viewed the assignment as a career-breaker. Managing directors of international companies ranked considerably lower than US group vice-presidents, even though Sampair believed they had equal or even greater responsibility.*[1]

Les expatriés américains des années 1950 avaient donc accepté une carrière "d'aventuriers", en rupture avec un déroulement plus conventionnel et plus flatteur.

Ces années d'expansion internationale considérable des groupes américains marquèrent le début du « temps des expatriés », mercenaires évoluant d'un poste à l'autre dans le monde, avec une très faible intégration dans le milieu local.

Pour N. Green, la migration des hommes d'affaires ne représente rien de nouveau dans l'histoire des migrations :

> *Penser une « migration des élites » insère cette histoire dans le champ de l'histoire des migrations tout en se plaçant à ses marges, marges qui interpellent le champ lui-même. Pratiquant une mobilité accrue, les gens d'affaires représentent un extrême sur l'échelle des mouvements migratoires. Trop riches, ils se situeraient également aux marges économiques du champ par rapport à la définition initiale. Les migrants aisés seraient également en marge d'une définition culturaliste de l'immigré puisque souvent trop proches des autochtones ou, en tout cas, grâce à leur proximité sociale, non perçus comme problématiques.*[2]

et

> *Les Américains à Paris de la première moitié du xx^e siècle peuvent être décrits comme un groupe d'immigrés « ordinaires » dans la mesure où, pour une part importante de leurs activités, ils restent entre eux, créant clubs et associations et toute la panoplie d'une « communauté » en devenir (qui fait tant peur quand il*

[1] *A Century of Innovation. The 3M Story*, 3M, 2002, 242 p., (p.145).
[2] GREEN 2008, (p.113).

s'agit d'autres « Autres », mais pas des élites).[1]

Néanmoins, il s'agit d'une catégorie d'immigrants beaucoup plus fortunés et beaucoup plus mobiles que la plupart des autres, avec des séjours plus courts, de nombreux retours définitifs au pays d'origine et N. Green préfère le mot « circulation » au mot « immigration ».

Les entreprises du *défi américain* étaient dirigés en France par des expatriés (*expats*), qui avaient la confiance de leur siège et étaient chargés de réussir une implantation qui apparaissait souvent comme une aventure dans un monde mal connu mais qu'ils abordaient avec la certitude de détenir les méthodes qui leur permettraient de réussir.

Après les rentiers puis les acheteurs et importateurs avant 1900, les artistes des années 1920, la nouveauté de cette immigration de dirigeants n'était pas dans son ampleur mais dans sa composition sociale[2], bien que les données quantitatives soient rares et incertaines[3].

Ces expatriés, cadres dirigeants, constituaient une groupe nouveau d'immigrants appartenant aux catégories sociales les plus favorisées, et ils étaient généralement peu désireux de s'intégrer et soumis à ce titre à "un double mouvement d'ouverture géographique et de fermeture sociale"[4].

De nombreuses associations furent créées pour les cadres expatriés ou leurs épouses[5] et les églises et les écoles américaines furent très actives pour aider à leur intégration.

Dès 1953, l'AmCham avait rassemblé[6] les éléments de sa « doctrine » concernant les cadres expatriés, en les présentant comme la position du milieu éclairé des affaires, au fait des enjeux économiques internationaux. Elle peut être résumée comme suit.

---

[1] *Idem* (p.108).

[2] GREEN Nancy L., « La migration des élites. Nouveau concept, anciennes pratiques ? », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, 42/2008, (pp. 107-116) (http://ccrh.revues.org/3434)

[3] Mais on ne dispose, semble-t-il, d'aucune statistique fiable, sur une longue durée, sur la composition et la taille de l'immigration américaine en France.

[4] WAGNER Anne-Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation : Une immigration dorée en France* , PUF, Paris, 1998, 240 p.

[5] Les plus actives sont : AWG (American Women's Group fondée en 1949), AAWE (Association of American Wives of Europeans, fondée en 1961), AARO (Association of American Residents Overseas, fondée en 1973), WICE (Women Institute of Continuing Education, fondée en 1978) et elles comptent, chacune, plusieurs centaines de membres. Voir l'évolution des associations américaines à Paris en Annexe D2-3.

[6] « Treaties Fail and Trade Endures », *Commerce in France*, C63, Jan.15, 1953, (pp.8-14).

D'abord, il faut un Traité de Réciprocité, notamment pour permettre des échanges commerciaux équilibrés, dans les deux sens et pour donner aux entreprises et aux personnes les mêmes droits dans les deux pays. Les principaux obstacles au progrès des échanges sont la persistance de la double taxation, la non-convertibilité des devises et la persistance d'artifices de toutes sortes (droits de douane, quotas, régulation des changes, …) qui constituent des obstacles aux échanges et qu'une régulation plus pertinence devrait, au moins, rendre moins imprévisibles. Elle conclut en appelant les sièges sociaux américains à accorder plus de confiance à leurs dirigeants expatriés, qui connaissent et comprennent mieux leur environnement, au nom des principes de délégation (« who owns a good dog should not do his own barking ») et de confiance (« the owner names the port but the captain sails the ship »).

Les expatriés adoptaient fréquemment une attitude de type « colonial » traduite par l'attachement au mode de vie d'origine et la certitude de la supériorité. Le sociologue Jean Stoezel a écrit que le sentiment d'incontestable supériorité des Américains

> *… n'est pas un statut de classe mais un statut d'ethnie, de citoyenneté* […] *le fait d'appartenir à un pays communément considéré comme supérieur parait conférer à l'individu le même statut à l'étranger que chez lui son appartenance à une classe dirigeante.* [1]

Mais au début des années 1960, la méfiance des sièges sociaux était encore très grande à l'égard des filiales étrangères et de leurs dirigeants, même américains car les dirigeants américains avaient une vision très universaliste de l'organisation et du fonctionnement des entreprises (« ça marche chez nous : il faut faire partout pareil »). Mal informés des particularités d'un contexte étranger, ils n'avaient confiance que dans leurs avocats américains qui leur assuraient le confort de ne pas se soucier des incertitudes de l'environnement français et jouaient le rôle de « traducteurs » des différences institutionnelles et culturelles. C'est notamment le cas pour la législation du travail française qui comportait de nombreux aspects dont ils avaient du mal à accepter le caractère obligatoire : ils demandaient à leurs avocats de les aider à s'y soustraire et ne croyaient qu'eux s'ils leur confirmaient qu'ils ne le pouvaient pas[2].

[1] STOEZEL Jean dans sa préface à : PETIT Solange, *Les Américains de Paris*, Mouthon, Paris, 1975, 150 p., (p.12).

[2] Sources : Thomas ROSE (avocat, envoyé en France en 1965 par le cabinet Donovan & Partners de New York), entretien le 28 septembre 2010 et Jonathan WOHL (ancien associé de Coudert Frères Paris), entretien le 5 décembre 2011.

C'est la raison pour laquelle, après une poignée de précurseurs[1] arrivés dans les années 1920 (et très rarement avant), tous les grands cabinets internationaux d'avocats américains ouvrirent un bureau à Paris entre 1960 et 1970[2]. Ces médiateurs ont permis, pendant quelques années, à de nombreuses entreprises américaines de s'implanter en France avec une connaissance limitée du contexte local et une confiance elle aussi limitée dans le management local.

On peut dire schématiquement que cette attitude d'assurance, confortée par des conseillers américains, est celle de la grande majorité des nouveaux arrivants américains des années 1960.

Ces expatriés menaient en général une vie reproduisant complètement le mode de vie américain et naturellement, ce type de vie coûtait très cher[3] parce qu'ils ne parlaient pas la langue et voulaient avoir exactement le même style de vie qu'aux Etats-Unis (logement très spacieux, nourriture importée, écoles américaines, médecins hors du système social français, etc), ce qui a largement contribué à élargir l'écart entre les salaires des expatriés et des cadres français.

Dans cette période, seuls quelques Français totalement acculturés occupaient des fonctions de direction générale dans les maisons mères, tels Jacques Maisonrouge (IBM) ou Hubert Faure (Otis)[4] dont les carrières seront retracées plus loin. L'AmCham adapta donc ses services aux besoins des expatriés et, notamment, publia régulièrement des informations fiscales comparatives puisqu'il s'agissait là d'une de leurs plus importantes précoccupations. Par exemple en 1958, un graphique[5] comparatif de l'impôt payé par un américain selon qu'il réside aux USA ou en France montre qu'il est quasi identique si on accepte une prime (*allowance*) de 20% pour double résidence mais naturellement très supérieur sinon.

Dans les années 1960, les rémunérations des cadres américains expatriés eurent un effet indirect sur leurs homologues français, ce qui amena l'AmCham à s'interroger :

[1] Les plus importants sont : Coudert Frères (1879), Wilkie Farr & Gallagher (1921), White & Case (1926), Sullivan & Cromwell (1928) et Cleary Gottlieb Steen & Hamilton (1949).
[2] Notamment : Shearman & Sterling (1963), Leboeuf Lamb & Greene (1964), Debevoise & Plimpton (1964), Gibson & Dunn (1967), Surrey & Morse (1970), Curtis & Mallet (1971).
[3] Charles Torem (Président de l'AmCham), « Financial hardship of US businessmen stationed in Europe », *Commerce in France*, N°207, Jan. 1965, (pp.3-5).
[4] cf. leurs fiches biographiques en Annexe D1-2.
[5] « Comparison between taxes », *Commerce in France*,C124 Feb. 1958.

« sont-ils trop payés ? »[1]. La réponse après enquêtes fut : « plutôt oui », et la modération salariale fut recommandée. Elle s'accompagna d'ailleurs d'une diminution très substantielle du nombre de cadres expatriés, remplacés progressivement par leurs homologues français, moins coûteux. Après 1975-1980, le phénomène s'accéléra[2], la politique des groupes américains changea radicalement et les filiales françaises furent très généralement dirigées par des Français, sans naturellement que la nature du contrôle par la maison mère soit modifiée.

Dans les années 1960, les associations réunissant la communauté américaine, dont le nombre avait beaucoup diminué depuis les années 1920[3], reprirent leur développement avec une croissance sensible des associations liées à l'éducation, à la vie sociale et culturelle et une nette décroissance des associations à caractère religieux, militaire ou politique.

C'est pour lutter contre les inégalités notamment fiscales, très durement perçues par la communauté américaine émigrée que se sont créées, mais assez tardivement, des organismes comme AARO[4] (et WFFA).

A l'origine de AARO (en 1973), comme à l'origine de AAWE (fondée en 1961), on trouve Phyllis Michaux[5], américaine installée en France depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale et qui fut une militante inlassable des droits des Américains expatriés en France, et particulièrement des Américaines. Il n'est pas anecdotique de noter qu'elle était alors chef du Service d'Information de l'AmCham, ce qui constitue un élément supplémentaire illustrant le role central de l'AmCham dans la communauté américaine. Les étapes de son combat sont évoquées dans ses souvenirs[6] qui portent un titre significatif (*The Unknown Ambassadors*) qui illustre que les communautés américaines à l'étranger (expatriés temporaires ou résidents durables) n'ont jamais été considérés pendant les phases de développement important des entreprises américaines

[1] « Are US overseas executives overpaid ? », *Commerce in France*, N° 267 Jan. 1970.
[2] Comme le traduit le long débat sur le nombre important d'Américains qui quittent la France (Conseil d'Administration du 14 janvier 1980).
[3] Le Tableau Annexe D2-3-1 donne leur évolution par catégorie depuis 1925, selon la liste publiée chaque année par l'AmCham.
[4] AARO = Association of American Residents Overseas, WFFA = World Federation of Americans Abroad, AAWE = Association of American Wives of Europeans.
[5] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[6] MICHAUX Phyllis, *The Unknown Ambassadors. A Saga of Citizenship*, Aleitheia, Bayside NY, 1996, 173 p.

en France comme des soutiens et des alliés de la politique américaine et des éléments de son *soft power* mais presque comme des déserteurs et en tous cas comme des citoyens dont la loyauté n'est pas certaine[1]. Cette attitude est très ancienne et, par exemple, en 1907, l'AmCham avait protesté énergiquement auprès du Département d'Etat contre le retrait possible de la nationalité aux citoyens américains residant à l'étranger s'ils recevaient une aide d'un gouvernement étranger[2], quelle qu'en soit la forme, ce qui peut naturellement concerner toutes les aides sociales.

Sur un autre front, la longue histoire de la lutte contre la double taxation[3] pourrait s'intituler comme en 1773-1776 : « No Taxation Without Representation » puisque, jusqu'en 1974, les Américains émigrés ne disposaient pas, en pratique, du droit de vote. La réglementation du vote par correspondance *(absentee ballot*) variait selon les états ; déjà difficile pour les militaires et diplomates, elle était rendue pratiquement impossible pour les autres. En 1969, un Bipartisan Committee on Absentee Voting fut créé à Paris par quelques avocats et hommes d'affaires, dont Richard H. Moore et David McGovern, qui deviendraient l'un et l'autre présidents de l'AmCham. Il comportait un Businessmen's Committee qui réunissait des cadres et dirigeants de nombreuses grandes entreprises américaines[4] en France. Ce sont elles qui fournirent le financement qui permit de défendre la cause du vote des expatriés devant la Cour Suprême[5], opération longue et très coûteuse.

La première étape de rétablissement d'un statut moins exceptionnel fut la Overseas Citizens Absentee Voting Rights Act (1976) après une « Teabag Campaign » réalisée avec l'aide matérielle de l'AmCham et par laquelle des centaines de sachets de thé avaient été envoyés à Washington, comme évocation de la révolte de la Boston Tea Party de 1773 qui avait déclenché la Guerre d'Indépendance deux siècles plus tôt. Les étapes suivantes furent l'assouplissement des règles de conservation de la citoyenneté pour les enfants nés hors des Etats-Unis (en 1986), les négociations

[1] Ph. Michaux raconte que, après la Libération, l'agent consulaire à Paris retirait leur passeport et donc leur nationalité américaine, à des Américaines qui, pour éviter l'internement, avaient utilisé des faux papiers de nationalité française pendant la guerre. (Michaux 1996, (p.9)).

[2] WHITCOMB 1970, (p. 265).

[3] Le Conseil d'Administration du 25 novembre 1964 (p.2) évoque « [...] *financial hardship of Americans abroad as related to taxation* » et « [...] *the continuous pressure from Washington to tax Americans abroad on the same basis as US residents* ».

[4] Comme American Express, Pan American, Philip Morris, IBM, Morrison Knudson.

[5] MICHAUX 1996, (pp.56 et sq.).

continuelle (ici encore en coopération étroite avec l'AmCham) pour éliminer ou au moins réduire l'effet de la double taxation des expatriés et l'abolition de l'interdiction de recrutement des expatriés par les ambassades et consulats américains (1991).

Les association américaine en France luttèrent aussi contre toutes les dispositions qui restreignaient la transmission de la citoyenneté américaine aux enfants d'expatriés (*conditional US citizenship*) en leur imposant une durée minimale de résidence aux Etats-Unis (qui était en 1960 de cinq ans de résidence continue aux USA entre le 14ème et le 28ème anniversaire). Ces dispositions avaient pour but d'empêcher la constitution d'une communauté américaine constituée de résidents permanents, donc suspects d'être coupés de leurs racines nationales : le lobbying des associations américaines (AARO et AAWE en France) permit que le Congrès américain y mette fin le 10 octobre 1978[1].

Dans le domaine social, l'AmCham[2] apporta son soutien à la pétition de dix-sept associations américaines adressée au US Secretary of Health contre l'exclusion du système Medicare des résidents américains à l'étranger.

Il est important de relever que, dès l'origine, la communauté américaine des affaires incarnée par l'AmCham a été associée de très près à toutes ces actions de la communauté américaine des émigrés.

Quant à l'AAWE, elle aide ses membres (environ 800 en 2008) a surmonter les principales difficultés qu'elles rencontrent et dont les plus importantes sont, naturellement, les problèmes interculturels des couples mixtes et les problèmes d'éducation et de nationalité des enfants mais aussi le problème commun avec les expatriés des entreprises américaines, la double taxation des citoyens américains[3].

Avec l'arrivée massive des entreprises américaines, les Français découvraient le « modèle américain » de l'entreprise, ce qui naturellement soulevait la question : le « modèle américain » est-il universel ? La production de masse et le management sont-ils un modèle universel d'efficacité industrielle et la lenteur et les modifications dans

[1] « Citizenship », *AAWE Bulletin*, Nov.Dec 2010, (pp.17-20).
[2] *Commerce in France* N°219, Jan. 1977, (p.25).
[3] Atténué en partie par l'existence d'un seuil d'imposition (dont le niveau est de 70.000 $ par an en 2008).

la mise en œuvre sont-ils des indicateurs de retard ou au contraire la preuve d'une adaptation innovatrice ?

La vision classique est de dire que les européens ont adopté ce modèle « smoothly and rapidly » et que seules les barrières sociales, culturelles et politiques les ont freinées. J. Zeitlin[1] pense, au contraire qu'une certaine lenteur dans l'américanisation peut être un facteur de meilleure adaptation (« any succesful imitation of foreign organizational patterns requires innovation »). Selon lui, la lenteur de sa diffusion en Europe (et notamment en France) ne peut pas être expliquée seulement par des oppositions à une démarche de progrès par des élites égoïstes ou des travailleurs conformistes mais par la mise en œuvre de processus d'adaptation au contexte culturel et social qui, au contraire, le rendent peut-être plus efficace que ce qui résulterait d'une transposition brutale (« l'appropriation créatrice »).

Pour M. L. Djelic[2], chaque pays a adapté à sa façon ce qui lui convenait dans le modèle américain et d'ailleurs, en France, le changement était déjà en cours :

> *It is possible to argue convincingly, however, by the end of this book that the contribution of those private actors merely reinforced and stimulated a large scale, cross national transfer process already well under way.*[3]

Comme le rappelle J. Zeitlin[4], la communauté américaine des affaires était très divisée quant à la diffusion du « modèle américain » dans les entreprises étrangères. Les « réformiste libéraux » du Plan Marshall voulaient le faire adopter par les entreprises européennes tandis que les organismes tels que la National Association of Manufacturers et le National Industrial Conference Board étaient plus réservés, redoutant l'émergence de nouveaux concurrents[5].

Le cas de la sidérurgie permet à M. Kipping[6] d'illustrer l'un des risques de cette lenteur d'adaptation. Malgré l'enthousiasme des milieux d'affaires et des gouvernements français pour la productivité, l'adaptation du modèle américain à la

---

[1] ZEITLIN Jonathan & HERRIGEL Gary, *Americanization and its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford, 2000, (p.2).
[2] DJELIC 1998 *op.cit.*
[3] DJELIC 1998, (p.273).
[4] ZEITLIN & HERRIGEL 2000, *op.cit.*
[5] ZEITLIN & HERRIGEL 2000, (p.22).
[6] KIPPING Matthias, « *A slow and difficult process : the Americanization of the French steel producing and using industries after WW2*" (pp.209 et sq.) in : ZEITLIN Jonathan & HERRIGEL Gary,

sidérurgie fut très lente : les technologies furent adoptées l'une après l'autre sur une dizaine d'année, mais la réorganisation du secteur fut lente et l'esprit de cartel prévalut pendant longtemps. Pour J. Zeitlin, cette lenteur explique pourquoi l'abandon du modèle américain a été difficile, lorsque, à son tour, il a été mis en question par le "modèle japonais" dans les années 1970-1980

> *The slow and difficult Americanization of the French steel-producing and using industries in the 1940s and 1950s was one of the reasons why both found it so hard to extricate themselves from the US model during the 1980s.*[1]

Cette lenteur serait la cause de l'erreur de la construction d'unités géantes à Dunkerque et à Fos, arrivées trop tard.

Est-ce le même modèle partout ? Le modèle américain de référence par rapport auquel les dirigeants français se situent est-il exact ? Peu importe, répond J. Zeitlin : ce qui compte, c'est qu'il véhicule une image de techniques de production (dans le cas de la sidérurgie française étudié par M. Kipping : « Continuous strip mills and transfer machinery »), méthodes de management et fonctionnement du marché qui suscite des changements dans le sens de la modernisation, par une sorte de prévision auto-réalisatrice (*self-fulfilling prophecy*), comme cela s'est produit dans le cas de l'ensemble du secteur sidérurgique dans les années 1950. La modernisation du secteur a été facilitée par l'existence d'un modèle, même s'il n'est pas un modèle fidèle

> *Their depiction of the US example was not always an accurate reflection of American reality is only of secondary importance.*[2]

Au milieu des années 1960, alors que les implantations américaines en France se multipliaient, en dépit des obstacles que la politique industrielle du gouvernement français leur suscitait parfois, l'AmCham s'efforçait naturellement de démontrer leur apport positif à l'économie française.

Parmi les nombreuses initiatives qu'elle prit, l'une d'entre elles nous parait particulièrement intéressante. C'est l'organisation à l'Hôtel George V le 28 septembre 1966 d'une table ronde[3] réunissant plus de 350 participants sur ce thème, avec des

---

Americanization and its Limits. Reworking US Technology and management in post-war Europe and Japan, Oxford University Press, Oxford, 2000.

[1] KIPPING 2000, (pp.233-234).

[2] *Idem*

[3] AmCham, « *The effect of United States economic power on the economy of France and Europe* », Table Ronde du 28 septembre 1966, mimeo, 32p.

orateurs de grande qualité comme Jacques Maisonrouge (Président d'IBM World Trade Europe), Jacques Rueff (l'un des principaux inspirateurs de la politique modernisation économique des gouvernements du Général de Gaulle) et quelques dirigeants de grandes entreprises françaises, sous la présidence de Charles Torem (*senior partner* chez Coudert Frères, président de AmCham) et animé par F. Reiber (Président de Ford France)[1]. Le débat identifie le lien entre l'importance de la R&D pour les entreprises américaines et la centralisation des entreprises américaines (les grands laboratoires ne peuvent être que mondiaux) : « les résultats fragmentaires et partiels des travaux effectués en Europe se trouveraient transposés aux Etats-Unis en vue d'assemblage des résultats du progrès qui serait Américain »[2]. Naturellement, le Vice-Président de la CCI de Paris plaida, lui, pour une meilleure répartition mondiale des centres de R&D. Dans le secteur très éclaté des industries alimentaires où les profits sont très faibles, les entreprises françaises étaient une proie facile pour les groupe agro-alimentaires américains (Nabisco, General Foods, General Mills, Quaker Oats, etc) qui les rachetaient, en gardant les noms de marques (Belin, Kréma, Heudebert, Fidot, etc), faisant disparaître des entreprises plus petites, mais très créatives[3].

L'objection monétaire était plus forte et Jacques Rueff souligna les mécanismes monétaires qui rendaient dangereux les investissements américains qui, sinon, ne présenteraient que des avantages pour l'économie française :

> *Les beautés du régime qualifié de Gold Exchange Standard consiste dans le fait que quand les Etats-Unis investissent des capitaux* […] *en France* […] *ils aboutiss*[ent] *par des canaux divers à la banque d'émission qui crée en échange de la monnaie nationale, et comme ces capitaux étaient dépourvus d'usage et donc de revenus sur les places où ils arrivaient ils étaient le jour même réinvestis par télégramme sur le marché de New York en bons du trésor ou en dépôt en banque. Ainsi par un extraordinaire mécanisme, la place de New York récupérait le jour même les capitaux qu'elle avait investis à l'étranger.*[4]

[1] L'Annexe E30 montre quelques images de ce débat.
[2] *Idem* (p.18).
[3] Un des orateurs, Raymond Sachot, président de la Générale Alimentaire, expliqua longuement pourquoi les entreprises françaises du secteur agro-alimentaires, trop petites, trop peu rentables, incapables d'investir et mal gérées (« car il n'y a pas d'enseignement du management en France ») étaient des proies faciles pour des groupes américains qui avaient tout intérêt à conserver leur savoir-faire et leur nom de marque.
[4] *Idem* (p.24).

La cause de ce mécanisme résidait dans l'insuffisance de l'investissement des entreprises françaises.

Pour J. Rueff, c'était

> […] *un mécanisme d'expropriation gratuite qui se développ*[ait] *à l'abri d'un système monétaire international absurde.*[1]

A un participant qui posait la question

> *Pourquoi les Américains ne veulent-ils entrer que majoritaires dans les affaires françaises : ne seront-ils pas tentés de les fermer au profit de leurs affaires aux Etats-Unis ?*[2]

J. Maisonrouge répondit :

> *Il s'agit de savoir si l'on veut atteler les deux* [chevaux] *par une flèche de même taille* […] *quel est donc l'apport que les Gaulois pouvaient apporter aux Romains ?* [3]

autrement dit une supériorité technique incontestable implique le contrôle majoritaire sur les partenariats.

D'une manière générale, les raisons du succès des entreprises américaines en France résidaient surtout dans la faiblesse des entreprises françaises : la supériorité de la R&D américaine, permise par des moyens plus importants alors que les entreprises françaises ne consacraient que peu de moyens à la recherche. Jacques Maisonrouge rappela que l'effort de recherche des entreprises américaines correspondait selon lui à 350.000 chercheurs et un budget de 13,4 Milliards de dollars[4] alors qu'en France les chiffres étaient vingt fois moindres (18.000 chercheurs et 730 millions de dollars). Elles n'investissaient pas assez et préfèraient se faire racheter par des concurrents américains. Les défauts du système monétaire international permettaient à l'économie américaine de faire en quelque sorte financer ces opérations par les économies des pays cibles.

Pour l'AmCham, organisateur du débat, le succès des entreprises américaines était dû à la supériorité du modèle américain de gestion des entreprises et de R&D et il ne pouvait leur être reproché : aux entreprises françaises de relever le défi !

---

[1] *Ibid.*
[2] *Ibid.*
[3] *Ibid.* (p.28).
[4] « Financial Facts of US Investment », *Commerce in France*, N°228 Oct. 1966, (p.7).

Le ralentissement des années 1970.

Mais le mouvement se ralentit dans les années 1970. Au début des années 1970, les implantations américaines se poursuivirent encore sur un rythme soutenu[1] mais le gouvernement américain multipliait désormais les obstacles, notamment fiscaux et le flux d'implantations nouvelles se réduisit après 1975[2]. Pour les Etats-Unis, les années 1970 furent une période de déclin, après le traumatisme de la Guerre du Vietnam et avant le rebond de la Troisième Révolution Industrielle et c'est une période d'interrogation sur la validité et la pérennité du « modèle américain » qui était alors largement contesté aux Etats-Unis et dans le monde[3]. En ce qui concerne l'investissement à l'étranger, la décrue des entreprises américaines s'expliquait essentiellement par la crise de l'énergie et par la baisse du dollar qui l'avait suivie et qui avait rendu les investissements plus coûteux.

A ce phénomène s'ajouta une diminution très rapide de la population des cadres expatriés : à la fin des années 1970, sous l'influence de facteurs permanents comme les problèmes fiscaux (la double imposition des revenus et des profits) et conjoncturels (l'inflation en France et le déclin du dollar), le coût de la vie devint trop élevé pour les individus et les salaires et compensations des expatriés alourdirent exagérément les coûts de production des entreprises. La raison principale de ce surcoût était que les « additional allowances » étaient destinées à leur permettre de vivre exactement comme chez eux et elles suscitaient de plus en plus le mécontentement de leurs collègues français

> [...] *the local European working alongside the Americans considers allowances as extravagant and unnecessary additional costs.*[4]

[1] A titre d'exemple et pour deux mois seulement en 1973 : inauguration de Chrysler à Valenciennes, Boyden Associates s'installe à Paris, General Foods installe à Reims sa quatrième usine française, Motorola à Angers, un centre de recherche américain en France est créé pour la biscuiterie (Nabisco/Belin à Château-Thierry), Valeron Corp. construit une usine à Andrézieux-Bouthéon, plusieurs accords franco-américains sont signés (Airco Vacuum Metals avec Creusot-Loire, Standard International Corporation avec Keller Dorian Gravure, Syntex Corporation avec le Centre Biotechnique Daltan) (Source : *Commerce in France*, N°303 July August 1973).

[2] Comme le montre très clairement le Graphique 9-2 plus loin.

[3] Voir notamment en France : CROZIER Michel, *Le mal américain*, Fayard, Paris, 1980, 296 p. ou BAUDRILLARD Jean, *Amérique*, Grasset, Paris, 1986, 124 p. et aux Etats-Unis : REICH Robert, *The Next American Frontier*, Times Books, New York, 1983, 324 p.

[4] « Are US Overseas Executives Overpaid », *Commerce in France*, N°267, Jan. 1970, (p.17)

et traduisaient en fait le refus de s'intégrer à la société locale : on se souvient que, avant la Première Guerre Mondiale, les (rares) Américains expatriés avaient l'ambition inverse.

Le flux d'expatriés américains ralentit brusquement et commença à s'inverser avec un nombre significatif de retour aux Etats-Unis : par exemple, en 1979, le nombre de résidents américains en France baissa de 3%[1] et l'AmCham s'en inquiéta[2].

Les dispositions fiscales défavorables n'en étaient pas la seule cause mais elles accentuaient l'évolution négative de la communauté américaine : il y avait beaucoup moins d'expatriés américains, trop coûteux puisque les entreprises devaient ajouter à leur salaire une « tax equalization pay » qui neutralisait la pénalisation fiscale qu'ils subissaient. Du fait que l'on peut résider en France deux années avant d'être considéré comme fiscalement résident, le *turnover* des dirigeants devint plus rapide et dans la communauté américaine la durée moyenne de résidence diminua spectaculairement, réduisant d'autant leur intégration dans le contexte français. Un avocat très influent à l'AmCham, E. Goldstein[3], nota que la diminution des résidents de longue durée pénalisait l'image des entreprises américaines et leur capacité d'adaptation au milieu :

> *You no longer have the grey beards of the retired members who provided a certain amount of leadership, public relation and goodwill for Americans in general.*[4]

Le fait que les entreprises américaines soient de plus en plus fréquemment dirigées par des Français ne changea pas leur efficacité mais, pour E. Goldstein, il modifia l'insertion des entreprises dans la société car les dirigeants américains sont plus soucieux que les Français de leur insertion dans la société

> [Les entreprises américaines] *do have a sense of civic duty and they normally aid not only American but also non-American community projects.*[5]

Pour cet observateur, et très paradoxalement, l'évolution vers le management français allait augmenter la « distance » entre les entreprises américaines et le milieu français qui les entoure.

---

[1] *International Herald Tribune*, 9 janvier 1980, citant l'enquête annuelle du Département d'Etat.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 14 janvier 1980.
[3] *Partner* chez Coudert Frères. Voir fiche biographique en Annexe D1-2.
[4] GOLDSTEIN Ernest, « The Changing Presence of Americans in France », *Commerce in France*, Jan.-Feb. 1980, (pp. 12-14).
[5] *Idem*.

On a évoqué les obstacles à l'expatriation créés par les politiques américaines mais la politique française, elle non plus, n'était pas favorable aux expatriés. En septembre 1981, dans une note apparemment destinée à la DATAR, l'AmCham résumait[1] les attentes et les difficultés des entreprises américaines en France et concluait que, si la situation en France est comparable à celle des autres pays sur la plupart des critères de choix de localisation, l'un des principaux obstacles à l'investissement américain en France était la situation (notamment fiscale) des cadres détachés.

L'argumentaire développé était le suivant. La France est en situation de concurrence avec les autres pays européens qui offrent aux investisseurs des environnements à peu près équivalents pour l'implantation des sièges sociaux. Pour être attractive pour les entreprises américaines, elle doit améliorer la situation réglementaire et fiscale des expatriés qui, sinon, devront supporter des charges (d'impôts et d'assurances, etc) ou des formalités qui s'ajouteront à celles qu'ils doivent supporter dans leur propre pays puisque leur séjour en France n'est que temporaire. Un tableau comparatif montrait que la France était moins avantageuse que la Grande Bretagne et la Belgique sur ces questions jugées très importantes : déduction fiscale forfaitaire pour les cadres détachés (la note propose de la porter au niveau, très élevé, de 40%), assujettissement à l'impôt des revenus passifs qu'ils reçoivent de l'étranger, contrôle des changes et autorisation préalable à tout investissement direct. Le document note que :

> *L'imposition en France des bénéfices des sociétés est tout à fait voisine de celle pratiquée dans les autres pays européens. Aucune recommandation n'est donc formulée dans ce domaine. Mais c'est l'impôt sur le revenu qui préoccupe aujourd'hui les personnels étrangers détachés en France pour motifs professionnels.*[2]

Plusieurs mesures fiscales seront prises plus tard, dans les années 1980, en faveur des « impatriés » mais la communauté des affaires américaines les considérera toujours comme insuffisantes. L'intérêt de cette note est de mettre en avant explicitement le statut fiscal des dirigeants comme l'un des principaux critères de localisation des entreprises américaines. Elle constituait certainement un élément de la politique

[1] «Note de la Chambre de Commerce américaine concernant une politique pratique à l'égard des investissements étrangers », 6 pages, 14 septembre 1981.

[2] *Idem* (p.3) (et probablement aussi l'Impôt sur les Grandes Fortunes qui était déjà évoqué et qui serait mis en place en 1982).

préventive de l'AmCham à l'égard des mesures que pourrait prendre le nouveau gouvernement socialiste.

Les années 1970 furent difficiles pour les Etats-Unis et la politique étrangère américaine après la fin de la guerre du Vietnam est marquée par les dissensions internes au gouvernement et à la société américaine[1]. Après la vague du *défi américain*, comment les milieux d'affaires américains voyaient-ils les perspectives du marché français ?

En 1972, l'Ambassadeur Arthur K. Watson (le fils du fondateur d'IBM) consulta les trente-neuf principaux responsables d'entreprises américaines en France sur les enjeux et les perspectives des échanges commerciaux franco-américains. La synthèse de leurs réponses[2] est très intéressante. Elle montre d'abord une Amérique inquiète à l'aube d'une décennie de déclin relatif : sa supériorité technologique s'émousse (« the technological gap between Europe and the US has either narrowed or disappeared ») et la demande de produits spécifiquement américains semble diminuer rapidement (« the general response was not overly optimistic about the future growth of US sales in Europe »). La remarque sur le *technological gap* est particulièrement intéressante, après une décennie où son évidence n'était pas contestée. La consultation montre aussi que les barrières non-douanières (normes et exigences techniques) ont pris une importance croissance en France et en Europe mais, ce qui est intéressant, c'est que loin d'être considérées comme des obstacles protectionnistes qu'il y aurait lieu de combattre au nom de la liberté des échanges, ils sont (étonnamment) considérés comme pouvant être une protection légitime contre des produits américains dont la qualité est inférieure (le cas des automobiles est cité) ou qui sont exportés sans tenir compte des exigences et des goûts européens

> […] *most US firms look upon exporting as a secondary activity at best* [et elles] *export domestic product lines without regards for European tastes or safety considerations.*[3]

[1] Le Chapitre correspondant de G. Herring est intitulé « Foreign Policy in an Age of Dissonance, 1974-1981 (HERRING George C., *From Colony to Superpower. US Foreign Relations Since 1776*, Oxford University Press, New York, 2008, 1035 p. (pp.810-860)).

[2] « American Business Community in France Speaks out on Trade Balance and Embassy Relations », *Commerce in France*, N°297, Dec.1972, (pp.8-10).

[3] *Idem.*

Cette autocritique et cette prise de conscience de la montée en puissance de la réglementation européenne et des risques qu'elle pourra représenter pour des industriels américains qui pourraient la sous-estimer sont exprimées pour la première fois aussi nettement dans la revue de l'AmCham, alors que les exportateurs américains se heurtaient à des difficultés croissantes sur un marché français encore en très forte croissance avant la crise de l'énergie de 1974.

On note cependant quelques critiques de des politiques presque ouvertement protectionnistes (réglementation pharmaceutique française ou normes européennes de télévision). A l'égard du gouvernement américain, les entreprises demandent des aides à l'exportation (crédit, subventions), l'élimination des restrictions sur les sorties de capitaux et l'allègement des restrictions aux exportations stratégiques (notamment vers l'Europe de l'Est).

Globalement, cette très intéressante enquête fait apparaître un basculement net de la communauté des affaires américaines qui passe de l'optimisme conquérant des années 1960 à un sentiment d'incertitude dans une période qu'ils voient comme beaucoup plus difficile pour l'économie américaine ; la dernière phrase de la synthèse est d'ailleurs : « comment imaginer un système qui permette aux Etats-Unis de vivre avec un déficit permanent ?».

Du côté français, l'attitude inquiète des milieux d'affaires devant le nouveau protectionnisme américain est bien exprimée dans un discours[1] du président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris devant l'AmCham en 1971. Avant d'évoquer la supériorité américaine en matière de formation[2], il décrit longuement les obstacles protectionnistes qui se développent alors aux Etats-Unis, en dépit du discours libre-échangiste du gouvernement : politique monétaire, renforcement des normes[3] et encouragement de fait à la politique protectionniste des états américains.

La crise frappa d'ailleurs certaines organisations américaines comme l'American Hospital et, dans les crises les plus graves qu'il a traversées, ce sont les représentants les plus reconnus de la communauté des affaires qui l'ont sauvé à deux reprises au

[1] Paul LAUBARD, « Le commerce franco-américain : vers un avenir meilleur », *Commerce in France*, N°288, Dec. 1971, (pp.3-4 & 21-22).
[2] cf. Chapitre 6-2.
[3] Food and Drug Act, American Buy Act, …

moins. La première fois, en 1968, l'hôpital vit son accréditation américaine par la JCAH (Joint Commission on Accreditation of Hospitals) menacée, notamment par la négligence des médecins (presque tous français) dans la tenue des dossiers. Cette accréditation était fondamentale pour son image auprès des milieux médicaux américains et des donateurs. Cet épisode est très significatif et il paraît illustrer de manière frappante une différence interculturelle bien connue des conseils en organisation. Dans une entreprise américaine les tâches à effectuer et les règles à respecter sont explicitées dans des documents écrits, les manuels de procédures, qui sont considérés comme un élément du contrat entre l'employeur et le salarié. Elles s'imposent à tous et ne sont ni contestables ni négociables. Les modalités de tenue et de mise à jour des dossiers des malades font partie des procédures qui permettent à l'AHP de bénéficier du statut d'accréditation de tous les hôpitaux américains. Depuis sa création, et sauf quelques rares exceptions de doubles diplômes, tous les médecins de l'AHP ont été français car la réglementation française l'exige : or ils considéraient comme trop lourdes ces règles de tenue de dossiers et, pour eux, l'obligation d'effectuer ces tâches administratives, non médicales, constituait une simple recommandation, toujours susceptible d'être négociée ou interprétée[1]. Malgré plusieurs rappels à l'ordre leur indiscipline a failli conduire à la fermeture de l'AHP et c'est le Colonel Solborg (Président de l'AmCham 1951-1956) qui pilota son rétablissement[2].

On verra plus loin[3] que cette perception différente des règles est très profondément ancrée dans les valeurs culturelles des Français et que son évolution peut être considérée l'un des signes de « l'américanisation » des organisations. Quelques années plus tard, en 1975-1976, l'hôpital traversa une autre très grave crise, financière celle-là, qui manqua de conduire à sa fermeture définitive. C'est cette fois David McGovern (Président de l'AmCham 1979-1982), président du Board of Governors, qui conduisit le redressement de sa gestion et de son financement par une intensification du *fund-raising* aux Etats-Unis[4].

[1] Cette attitude vis-à-vis des procédures et d'une manière générale des contrats est expliquée par les travaux de (notamment) E. Hall, G. Hofstede et Ph.d'Iribarne. Elle est analysée au Chap.6-1.
[2] FOUCHE 1991, (p.96).
[3] Chapitre 6-1.
[4] FOUCHE 1991, (p.114).

L'AHP et l'AmCham ont toujours été très proches et, traditionnellement, l'ambition de beaucoup des anciens présidents de l'AmCham est de devenir président de l'AHP[1] et de mettre à son service leur image et leur capacité à rassembler des donations : c'est un « profil de carrière » très prestigieux dans la communauté américaine. L'élection au *Board of Governors* constitue la première étape, qui prend parfois plusieurs années et exige une véritable campagne électorale. L'analyse de sa composition en 2011 est très éclairante[2]. Ses vingt-neuf membres comptent dix représentants d'entreprises américaines en France, cinq avocats américains et quatre personnalités américaines (dont l'ambassadeur) ; les dix autres membres sont essentiellement des représentants de grandes entreprises françaises. Il y a parmi les vingt-neuf membres cinq anciens présidents de l'AmCham, un seul médecin et un Japonais[3]. Les douze membres honoraires ont un profil très voisin[4]. On voit nettement dans cette composition le voisinage étroit entre les deux organisations : le monde des affaires et celui de la vie sociale et associative.

L'AmCham et les entreprises américaines vers 1970 : la cohérence sans dissonances et une structure de conquête à son apogée.

Vers 1970, le milieu américain des affaires était dominé par les expatriés des grandes entreprises qui s'étaient implantées en très grand nombre dans la décennie précédente. Soudée par des enjeux patriotiques forts (la libération de l'Europe, le Plan Marshall et la Guerre Froide), la communauté américaine des affaires agissait en complète cohérence avec son gouvernement, notamment pour aider à l'émergence d'entreprises françaises plus productives et capables d'exporter pour se procurer les précieux dollars.

[1] Par exemple, en 2010, sur 39 « governors » de l'AHP, 6 sont d'anciens présidents de l'AmCham : J. Crawford (vice-président AHP), R. Asthalter (secrétaire AHP), F. Bailly, J. C. Gruffat (alors président de l'AmCham), W. McGurn et D. McGovern (qui fut président d'AHP 1977-1979 et 1996-2003) et plusieurs ont été administrateurs de l'AmCham (comme J. Maisonrouge, qui fut le premier président français d'AHP 1993-1996). Avant eux, Laurence V. Benét, président de l'AmCham (1907-1909) avait été président d'AHP en 1916.

[2] Voir en Annexe E44.

[3] Qui illustre que l'AHP, en prise à de graves difficultés financières dans les années 1980 n'a dû sa survie qu'à un partenariat Japonais.

[4] Parmi eux, cinq représentants d'entreprises américaines, un avocat américain, quatre personnalités françaises et deux autres personnalités. Sur les douze, un ancien président d'AmCham, un médecin et un Japonais.

Les instructions[1] du Secrétaire d'Etat Dean Rusk aux ambassadeurs américains dans une lettre du 16 février 1966 sont de renforcer leurs relations avec les entreprises américaines locales et leurs représentants. Elles constituent donc un appui fort à l'AmCham et la reconnaissance de sa contribution à la politique américaine. Les négociations avec le gouvernement français avaient progressé, à l'avantage des entreprises américaines, sur les questions de fiscalité et le Traité d'Etablissement avait enfin été signé.

La communauté américaine des affaires menait une vie assez isolée du milieu français et les dirigeants français qui en faisaient partie étaient encore très peu nombreux. Pour les autorités françaises, elle représentait un interlocuteur puissant et reconnu, qui n'hésitait pas à intervenir lors des crises politiques franco-américaine qui marquaient cette période depuis la Libération.

Vers 1970, les services offerts par l'AmCham à ses adhérents avaient évolué et, sous l'impulsion donnée par le Plan Marshall, elle avait considérablement développé ses services de mise en relation entre entreprises françaises et américaines et services d'aide à l'implantation en France. En revanche, certains services traditionnels avaient été réduits. La fonction de l'AmCham comme centre de documentation qui avait constitué un des services les plus appréciés depuis sa fondation avait perdu toute utilité et toute originalité après la Seconde Guerre Mondiale et les 23.000 volumes de la bibliothèque Franklin furent dispersés en 1951. Cette fermeture constitue une première rupture alors que la collecte d'information et la réflexion sur l'état de l'économie ne se font plus dans le cadre d'une bibliothèque, qui reconstitue une sorte de salon mondain : elle est réalisée par des organismes spécialisés et, plus tard, avec des moyens de communication rapide ouverts à tous. En revanche, depuis la Seconde Guerre Mondiale, sous le nom de *Commerce in France*, la revue était devenue un magazine de bonne qualité[2] réservé aux adhérents. La revue constitue naturellement un corpus très riche et qui a été très abondamment utilisé dans notre recherche.

Vers 1970, l'AmCham paraît être au sommet de sa puissance et de son rayonnement.

[1] cf. Document en Annexe E31. Publiées dans la revue de l'AmCham à partir de : *Department of State News Letter*, March 1966, « Secretary Rusk Calls for Field Support of American Business Interests ».

[2] Et il le resterait jusqu'en 2011, sauf pendant la période 1999-2003 où de sérieuses difficultés financières conduisirent à réduire la pagination à 8 et parfois 4 pages.

Ses effectifs avaient crû depuis la fin de la guerre d'environ 500 à plus de 2.000 adhérents. Dans l'enthousiasme de cette période, elle avait décidé d'acheter en 1966 les magnifiques locaux avenue George V qu'elle occupait depuis 1936, après avoir réalisé auprès de ses membres une souscription qui rapporta 250.000 dollars.

Ces locaux, avec leur escalier monumental[1], illustrent bien la prospérité et l'assurance de l'AmCham à cette époque. Pendant cette période, l'AmCham a été un instrument très efficace au service de ses membres, même lorsque la politique américaine était un obstacle ou un frein aux implantations à l'étranger. Les entreprises américaines « conquérantes » du *défi américain* avaient une stratégie commune claire et disposaient des outils pour la mettre en œuvre, en dépit des obstacles fiscaux et monétaires suscités souvent par leur propre gouvernement. L'AmCham a contribué à mettre en œuvre une politique de « rouleau compresseur ».

En quoi l'AmCham a-t-elle été une structure de conquête et quel rôle a-t-elle joué dans le développement spectaculaire des entreprises américaines en France dans les années 1950-1960 ?

Au début des années 1960, l'AmCham apparaît bien comme l'instrument commun d'entreprises dominantes, qui ne se soucient guère de leur environnement local, et dont les priorités sont de permettre à leurs membres (américains) de garder le contact avec leur pays et ses objectifs géopolitiques. Il est frappant de noter que, en 1964 par exemple, l'AmCham n'a organisé que six conférences (avec cinq orateurs américains et un français), toutes sur des sujets purement institutionnels (la Banque Mondiale, l'Ambassade, le Committee for a National Trade Policy,…) et d'une manière purement informative *(top-down*)[2].

On verra plus loin que lorsque l'AmCham se considèrera dans les années 1970-1980 comme responsable de la diffusion des principes américains de management auprès de dirigeants français le nombre de conférences et séminaires sera plus de dix fois plus grand et leur caractère pédagogique sera affirmé. L'organisation disposait de moyens assez significatifs, même après la fin du Plan Marshall et du rôle qu'elle y avait joué, et de la volonté d'aider ses adhérents d'une manière concertée. En 1959, son effectif

[1] Représenté dans le Document Annexe E28.
[2] *Commerce in France*, N°208 Feb.1965.

permanent était de 12 personnes. Dans les années 1960, elle traitait environ 10.000 demandes d'information[1] par an, soit plus de 50 par jour, essentiellement des demandes d'identification de fournisseurs français ou américains.

Un rapport d'activité de juin 1967 choisi à titre d'exemple[2] recense les réunions des six comités permanents, du conseil d'administration et les activités de contact avec les adhhérents et le public. En dehors des comités institutionnels permanents, A. Higbee décrit, sans donner de détails concrets, le « comité industriel » qui a joué un rôle très important de structure de rencontre confidentielle, consacrée principalement à évoquer les difficultés que représentait le droit du travail français pour des employeurs américains.

> *Au début des années 1960, les responsables de haut niveau des entreprises françaises et américaines commencèrent à se réunir sans cérémonie plusieurs fois l'an sous les auspices de la Chambre. A la fin des années 60, c'était devenu le « Comité Industriel » de la Chambre, qui se retrouvait cinq fois par an autour d'un déjeuner au Cercle Interallié pour discuter de dossiers d'intérêt commun tels que les traitements et salaires, l'assurance, la sécurité, la politique du personnel ou les normes de fabrication.*[3]

Ce comité était animé par Frederic Celler[4], qui fut plus tard président de l'AmCham (1975-1976) et il se réunissait cinq fois par an[5]. Sans avancer une théorie du complot qui serait absurde, il n'est pas interdit de penser que ce comité devait évoquer des thèmes qui allaient au delà de l'intérêt de chacune des entreprises et qui devaient concerner des points de vues plus politiques, puisque, selon les sources orales[1], ce comité cessa de se réunir à la fin des années 1970 lorsque la proportion de dirigeants français dans les entreprises américaines devint très élevée et enleva à ce comité sa justification initiale : une structure de rencontre de dirigeants étrangers, solidaires en face de l'environnement français. Bien que l'on ne dispose d'aucun document sur ses travaux, il paraît clair que ce comité a joué un rôle très important pour coordonner les actions des grandes entreprises américaines en France vis-à-vis des pouvoirs publics, et notamment du Ministère des Finances, et en matière de politique sociale. Lors du

[1] WHITCOMB 1970, (p.254).
[2] Voir en Annexe E32.
[3] HIGBEE 1994, (p.73). Le rôle important de ce comité pour les adhérents est confirmé dans plusieurs entretiens, notamment avec Norbert Baillen (Président 1963-1966) et Barrett Dower (Managing Director 1974-1998).
[4] Voir fiche biographique en Annexe D1-2.
[5] « The Chamber industrial committee », *Commerce in France*, N°295, Oct.1972, (p.2).

décès de son fondateur-animateur, Frederic Celler, en 1989, la revue de l'AmCham lui rendit hommage en qualifiant ce comité de « a vital forum for CEOs for many years »[2]. Le Comité Industriel apparait comme l'un des meilleurs exemples d'une action collective menée par l'AmCham et traduisant une identité d'intérêt entre ses membres : une totale cohérence sans aucune dissonance.

Sur tous les enjeux stratégiques pour l'industrie américaine, l'AmCham par sa revue, son lobbying et les réunions qu'elle organise a toujours été active pour soutenir les intérêts américains lorsqu'ils étaient menacés par une décision française ou européenne. Par exemple, en 1970, l'AmCham a soutenu explicitement les intérêts des entreprises américaines et la politique de son gouvernement en consacrant plusieurs articles de sa revue au programme spatial européen (ESRO et ELDO), alors en difficulté, et en avançant que les européens auraient intérêt à utiliser des lanceurs américains moins coûteux et plus fiables : ainsi "l'Europe pourrait gagner cinq années sur [ses] programmes actuels de lancement" [3].

Après vingt-trois ans de croissance ininterrompue de son effectif d'adhérents, l'AmCham de 1970 était solide et sûre d'elle.

Elle avait conduit des actions collectives[4] ambitieuses et réussies, en appui de la politique du gouvernement américain (notamment par son implication directe dans le cadre du Plan Marshall) ou avec le soutien unanime de ses membres américains (dans les nombreuses négociations fiscales avec les autorités françaises). Son activité de lobbying était efficace des deux côtés de l'Atlantique et ainsi, après son depart à la retraite en 1963, Paul Farish[5] était retourné aux Etats-Unis et il y fut pendant quelques années le correspondant officiel de l'AmCham, chargé des contacts avec l'administration et le Congrès ; il semble qu'il ait consacré beaucoup d'efforts de lobbying aux questions fiscales mais les archives sont muettes sur son activité.

---

[1] Source : entretiens avec Barrett Dower et Herbert Johnson.
[2] *Commerce in France*, N°383, Winter 1989.
[3] Notamment : « Le Titan III est prêt à être utilisé par les Européens », *Commerce in France*, N°259 May 1969, (pp.12-17) et « European Space Projects Fight for the Future », *Commerce in France*, N°268 Feb.1970, (pp.17-18).
[4] Un tableau récapitulatif de ce qui nous parait être les actions collectives les plus importantes depuis la création de l'AmCham figure en Annexe D3-3-6.
[5] Managing Director de l'AmCham de 1948 à 1963.

Le gouvernement américain soutenait (encore) clairement l'investissement à l'étranger et les membres français, encore peu nombreux et peu influents dans l'organisation, ne créaient pas de conflit d'intérêt avec les membres américains et, au contraire, ils bénéficiaient des importantes actions collectives qui avaient été menées pour les aider à exporter aux Etats-Unis.

Bien installée dans des locaux de prestige, l'AmCham affichait clairement une cohérence sans dissonance, tant entre ses membres qu'avec son gouvernement.

L'homme qui nous paraît représenter le mieux la période qui s'achève à l'aube des années 1970 est Charles Torem[1], qui dirigea le bureau de Coudert Brothers à Paris pendant plus de trente ans et qui fut président de l'AmCham de 1966 à 1968. Son nom est cité[2] comme l'auteur de certains des avis juridiques les plus importants des années 1960-1980 comme l'entrée de GE dans Bull (1962), le programme de nationalisations du gouvernement socialiste (1981) ou l'acquisition de Dim par Sarah Lee (1989). Il a aussi joué fréquemment un rôle d'arbitre à la Chambre de Commerce Internationale. Qualifié par ses anciens collaborateurs[3] de « charismatique et tyrannique, paternaliste, capricieux et injuste, gros travailleur et très créatif [4]», il incarne une AmCham puissante qui, à son

Document 5-4 – Charles TOREM (1914-1993) promu Commandeur de la Légion d'Honneur par François Mitterrand en mai 1991



(Source : Commerce in France Summer 1991)

[1] Voir note biographique en Annexe D1-2.
[2] Par exemple dans : « Charles Torem : THE American in Paris », *Commerce in France*, Summer 1991, (p.27). Ces avis n'ont malheureusement pas été conservés à l'AmCham.
[3] Source : entretiens avec (notamment) Jacques Buhart et Jonathan Wohl le 5 décembre 2011.
[4] Selon la même source, son premier succès dès son arrivée chez Coudert Frères en 1947 aurait été de trouver une faille (*loop-hole*) dans la convention fiscale franco-américaine, ce qui aurait permis d'attirer en France dans les années 1950 des studios américains de cinéma, devenus les premiers gros clients américains du cabinet à cette époque.

initiative, venait d'acquérir des locaux de prestige Avenue George V et une communauté américaine des affaires conquérante à l'époque du *défi américain.*

A la fin des années 1960, le Conseil d'Administration de l'AmCham donne bien sûr une bonne illustration de la puissance de l'organisation[1] et de la prééminence des plus grandes entreprises américaines. En 1968, sous la présidence de Charles Torem (Coudert Frères), il réunit des représentants d'entreprises industrielles (Ford, Ideal Standard, Olin Mathieson, Caterpillar, General Electric, General Motors, Norton, Honeywell, Aerojet, Esso), de banques (Bank of America, Morgan Guaranty Trust, First National City Bank, Bankers Trust, Chase Manhattan, Morgan Guaranty) ou de societés de services (Pan American, TWA) avec un seul avocat (Cleary Gottlieb).

Il représente les grandes entreprises multinationales triomphantes.

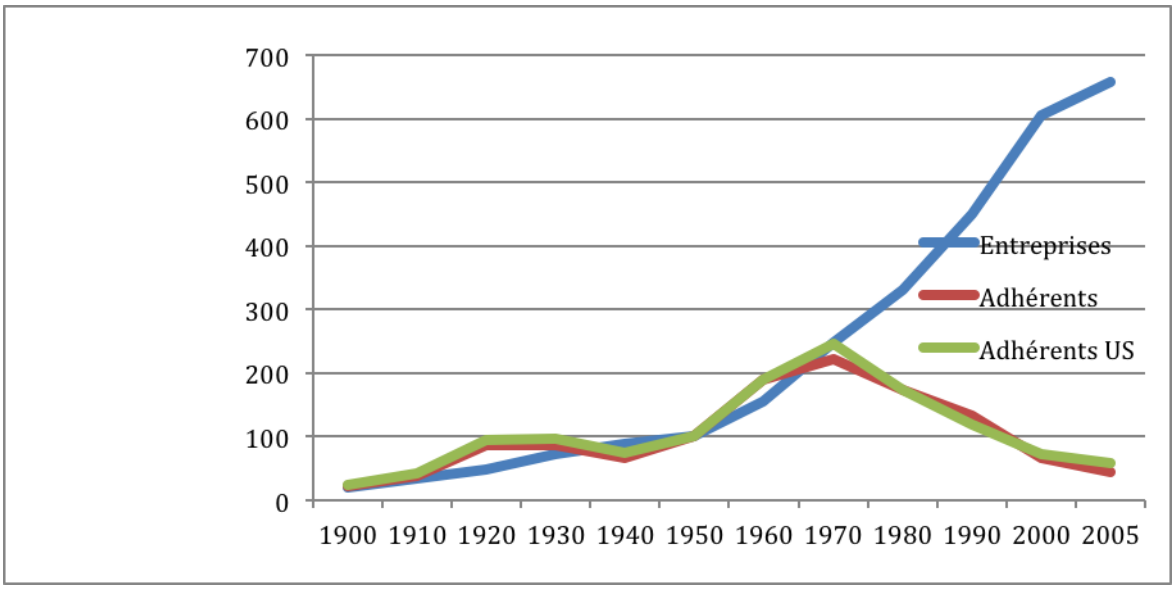
La représentativité de l'AmCham : la rupture de 1970.

Quelle est la représentativité de l'AmCham par rapport à la population des entreprises américaines ? Il est extrêmement difficile de répondre à cette question compte tenu de l'absence de données ou des incertitudes[2] qui pèsent sur le nombre total des entreprises américaines (et leur nature, entre les présences purement commerciales et les établissements industriels).

On a tenté d'en donner une illustration en comparant l'évolution des entreprises de notre base de données[3] et celle des adhérents de l'AmCham, avec la même base 100 en 1950[1].

[1] Voir document en Annexe E34.
[2] Voir l'Annexe méthodologique D4.
[3] Ce nombre passe de 15 entreprises (moyenne de la période 1895-1904) à 76 entreprises (moyenne 1965-1974) puis 461 entreprises (moyenne 1995-2004), tandis qu'aux même périodes, le nombre moyen d'adhérents passe de 178 à 830 puis à 539.

Graphique 5-5 : Evolutions comparées (1900-2005) du nombre d'entreprises américaines et du nombre d'adhérents à l'AmCham (Base 1950=100)[2]



(Source : base de données spécifique)

Cette courbe est très remarquable et elle sera très importante dans la suite de nos analyses car elle constitue un élément d'explication essentiel pour comprendre l'histoire récente de l'AmCham.

Même si le dénombrement des entreprises étrangères, dont la liste est inévitablement incomplète, était très sous-estimé, l'allure des courbes serait inchangée et l'inflexion très brutale de 1970 apparaitrait quand même. Or, c'est précisément cette rupture nette qui est significative : elle montre que si l'évolution des adhérents de l'AmCham semble avoir suivi une évolution très proche de celle de l'ensemble des entreprises américaines jusqu'à la décennie 1965-1974, elle s'en éloigne ensuite d'une manière très nette, marquant nettement la rupture des années 1970. La part des entreprises américaines dans les adhérents de l'AmCham a évolué mais dans des proportions modérées[3] et sa prise en compte ne modifie pas le sens de l'inflexion observée, comme le montre la courbe des adhérents américains, peu différente de celle de l'ensemble des adhérents.

[1] Les données brutes figure en Annexe D1-1 pour les entreprises et en Annexe D3-2 pour les adhérents à l'AmCham.
[2] Les chiffres figurent dans le Tableau Annexe D3-2-4.
[3] Comme le montre *infra* le Graphique 6-7 où elle varie de 43% à 58% entre 1948 et 2008.

Ce Graphique illustre clairement que 1970 constitue une rupture très nette : avant cette date, les entreprises américaines, de plus en plus nombreuses, s'intégraient facilement à l'AmCham, outil naturel de leurs actions collectives et après cette date, comme on le verra plus loin, la proportion de ceux qui rejoignaient l'AmCham diminua régulièrement et la distance entre l'AmCham et ses mandants potentiels s'accroîtra d'année en année.

Après 1970, il y aura de plus en plus d'entreprises américaines mais la proportion de celles qui adhéreront à l'AmCham ne cessera de décroître et sa représentativité ne cessera plus de de dégrader.

Comment expliquer cette divergence? La raison principale nous parait être l'arrivée en masse dans les années 1960 des sociétés de conseil, d'audit et de comptabilité et surtout des cabinets d'avocats internationaux qui ont fourni leurs services aux entreprises, sans qu'il soit nécessaire à celles-ci de faire appel à l'AmCham pour se familiariser avec l'environnement français ou pour les accompagner dans leurs demarches, particulièrement auprès du Ministère des Finances et des services fiscaux.

Les autres causes, qui seront examinées plus loin[1], sont le phénomène général de la perte d'efficacité d'une organisation collective lorsque sa taille devient trop grande comme l'a montré M.Olson[2] et, surtout, l'atténuation du caractère strictement franco-américain des enjeux des entreprises, devant les enjeux européens ou mondiaux.

Il faut certainement voir dans cette rupture de la représentativité le signe anticipateur des difficultés ultérieure de l'AmCham vingt ans plus tard.

En effet, on ne dispose d'aucune enquête qui permette de répondre à la question mais on peut estimer que, entre 1970 et 2000, le poids des entreprises américaines[3] en France a été multiplié par trois au moins et sans doute environ quatre. Pour les entreprises petites et moyennes, la condition de *free rider*[4] est plus avantageuse que l'adhésion, tandis que pour les grandes, l'intérêt d'une organisation commune est très dilué par la présence d'entreprises petites qui n'ont pas les mêmes préoccupations.

[1] Au Chapitre 9.
[2] OLSON Mancur, *La logique de l'action collective (1971)*, Université de Bruxelles, 2011, 214 p. , (pp.170-175).
[3] Qu'il soit mesuré en nombre d'entreprise, en effectifs ou en chiffre d'affaires.
[4] cf. OLSON 1971, *op.cit.*

L'organisation s'affaiblit donc progressivement avec la désaffection des uns et des autres.

En résumé, dans la période de l'après-guerre, l'AmCham illustre l'efficacité américaine et appuie le *leadership* des entreprises qu'elle représente. Il fallait renforcer l'économie française, tout en maintenant la supériorité américaine et la distribution de l'aide américaine dans le cadre du Plan Marshall était conforme au modèle économique de référence à promouvoir : l'AmCham y fut directement associée. Les négociations avec les autorités françaises étaient inégales et après une quinzaine d'années les entreprises américaines en Europe avaient atteint un nombre et un niveau de puissance considérable : c'était le *défi américain* ». Dans un contexte d'internationalisation, l'entreprise possède une nationalité dans le sens où ses intérêts coïncident avec ceux de sa nation d'origine[1] et pendant cette période 1945-1970, l'AmCham appuya sans réticence des entreprises américaines conquérantes et sûres d'elles à qui elle fournissait les outils pour faciliter leurs relations (inégales) avec le milieu français.

Dans cette troisième période, de 1945 à 1970, le contexte des relations entre la France et les Etats-Unis avait radicalement changé par rapport aux deux périodes antérieures et la supériorité américaine était incontestée sur les plans politique, industriel et technologique. La communauté d'intérêts entre les entreprises américaines en France était très claire : il fallait relever l'économie française pour qu'elle puisse absorber les produits américains et que la société française puisse évoluer vers le mode vie américain. C'était la position du gouvernement américain et l'entente entre l'AmCham et son gouvernement était parfaite, comme l'avait illustré sa participation active au Plan Marshall. Très affaiblie après la guerre, la France ne suscitait que des obstacles purement politiques (communistes puis gaullistes) contre lesquels les membres de l'AmCham pouvaient facilement s'unir. Représentées par une armée de dirigeants expatriés, les entreprises américaines se souciaient assez peu de leur environnement français. Les perspectives d'un grand marché européen n'introduisaient pas encore des divergences d'intérêts entre les membres, mobilisés pour réduire les derniers obstacles protectionnistes.

[1] BIGAY Jean-François, *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1999, 272 p., (p.41-44).

L'AmCham apparaissait alors comme une structure conquérante, dont les effectifs étaient en croissante forte et continue vers un maximum historique qu'ils atteindraient vers 1970.

Plusieurs actions communes entre l'AmCham et les associations de résidents américains, notamment en matière de fiscalité des personnes physiques et de citoyenneté[1] montrent aussi une solidarité réelle entre tous les américains résidant en France, acteurs économiques ou non, comme avant la Première Guerre mondiale.

Après l'intervalle confus entre les deux guerres mondiales, entre l'AmCham et ses mandants, c'était à nouveau et jusqu'en 1970 environ, la cohérence totale sans aucune dissonance.

[1] cf. *supra* Chapitre 5-3.

Entre tous, les Etats Unis d'Amérique du Nord apparurent comme le peuple élu. Le monde changea de Judée. Jerusalem fut peu à peu remplacée par Washington. Quant à la politique, elle s'adapta à la religion nouvelle et forma ses grands prêtres. Que serait un dirigeant qui n'aurait ni lu ni compris les Tables de la nouvelle Loi ? Alors surgirent dans les Conseils des hommes d'un type nouveau, compétents, capables de gérer aussi bien une administration qu'une entreprise ou une grande compagnie. Le mot GESTION rompit un carcan multiséculaire, jeta bas ses oripeaux et apparut en cape d'or aux citoyennes et aux citoyens ébahis. Jadis, on cherchait à savoir d'un homme s'il était chrétien ou hérétique, à droite ou à gauche, communiste ou anglican. A l'époque dont je parle, on se demandait : celui là est-il ou non un bon gestionnaire ?[1]

If we learn anything from the history of economic development, it is that culture makes all the difference.[2]

The science of management, incorporated into a canon of principles applied by professional manager, determined the shape of America's organizations for half a century.[3]

La société reflète [un] *système à deux étages : les élites mondialisées* […] *sont liées par des valeurs et des technologies communes, alors que la grande masse de la population urbaine est attirée par le nationalisme, le repli sur l'identité ethnique et par une certain nombre de mouvements qui lui font miroiter l'espoir de s'affranchir de "l'hégémonie" mondialisée, souvent associée à la domination américaine.*[4]

[1] René-Victor PILHES, *L'imprécateur*, Seuil, Paris, 1974 (pp.8-9)
[2] David LANDES, *The Wealth and Poverty of Nations*, Norton, New York, 1998, (p. 516) (cité par G. REDDING 2005, (p. 124)).
[3] REICH Robert, *The Next American Frontier*, Times Books, New York, 1983, 324 p. (p.59)
[4] KISSINGER Henry, *La nouvelle puissance américaine*, Fayard, Paris, 2003 (pp.256-257)

Chapitre 6

Après la conquête des marchés, la conquête des esprits des consommateurs et des managers et le « modèle américain »

En référence à l'exemple d'American Radiator analysé par M. Wilkins[1], il faut passer de la conquête des marchés, facteur qu'elle privilégie, à la conquête des esprits ou au moins des modes de consommation, qu'elle évoque moins. Une vision classique des entreprises et de la société françaises à l'époque du *défi américain* est de les décrire comme bloquées[2] et réticentes au changement.

La société et l'économie françaises sont–elles bloquées de telle façon que seul un choc extérieur par une société plus performante dont elles adopteraient les méthodes et les valeurs leur permettrait d'évoluer ?

Cette affirmation, courante, doit être très fortement nuancée. Selon l'approche de J. Bouvier, qu'il qualifie lui-même de « révisionniste »[3], l'économie française n'a jamais été durablement bloquée, n'a pas eu des performances pires ou meilleures que les autres économies comparables, « la notion d'un « retard » français par rapport à une autre économie industrielle proclamée modèle … (est) méthodologiquement fausse ». Les blocages n'ont pas empêché la croissance : ils ont été surmontés par des adaptations successives. Il n'y a pas de fatalité dans une inadaptation psychosociologique qui expliquerait les retards : à ce titre, il critique les approches classiques comme celle de D. Landes[4] sur l'inadaptation des firmes industrielles à direction familiale, caractéristiques de l'économie française traditionnelle.

Il parait cependant incontestable que les entreprises américaines en France ont été les acteurs d'une réelle « américanisation » de la France. La comparaison avec une société apparemment plus dynamique et des entreprises visiblement plus efficaces a

[1] WILKINS Mira, « An American Enterprise Abroad : American Radiator Company in Europe 1895-1915 », *The Business History Review*, Vol.43 N°3 Autumn 1969, (pp.326-346).
[2] CROZIER Michel, *La société bloquée*, Le Seuil, Paris, 1970.
[3] FRIDENSON Patrick & STRAUS André (sous la direction de), *Le capitalisme français 19è-20è siècle, blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987, 428 p., (p.11 et sq.).
[4] FRIDENSON 1987, (p.22).

conduit la société et les entreprises françaises à surmonter certains blocages et à évoluer en imitant plus ou moins certains aspects de ce modèle de référence : c'est « l'américanisation ».

D. Barjot a identifié trois vagues d'américanisation[1]. La première était liée au développement de la rationalisation et de l'optimisation des ressources : c'était le Fordisme, de la Première Guerre Mondiale aux années 1930, avec son application emblématique à l'automobile. La deuxième vague était celle qui suivit le Plan Marshall, avec une nouvelle vision de la concurrence et l'apparition de la distribution de masse (*self service*, grandes surfaces, etc). Elle s'accompagna d'une généralisation de l'entreprise multidivisionnelle, notamment sous l'influence de cabinets comme McKinsey[2] dans les années 1965-1975 et du début de la suprématie des financiers et des commerciaux sur les ingénieurs. La troisième vague se produisit dans la seconde moitié des années 1980 et était associée aux technologies de l'information, à la dérégulation, aux privatisations et à la financiarisation de l'économie. D. Barjot note que

> *L'américanisation ne constitue pas un processus continu. Elle suppose trois conditions préalables : une suprématie globale des Etats-Unis, une similitude de valeurs et une volonté de transfert.*[3]

Selon H. Schröter[4], l'américanisation est un transfert de valeurs initialement différentes : la recherche de la rationalisation dans les années 1920, la recherche du plaisir (consommer) dans les années 1960, la recherche de l'autonomie et de l'indépendance dans les années 1990. On voit que les deux approches sont complémentaires.

Pour des raisons largement liées à des enjeux géopolitiques (défense de la jeune URSS dans les années 1920 ou soutien à l'URSS de la Guerre Froide), le Parti Communiste a été extrêmement actif dans la dénonciation de l'américanisation de l'économie et de la société française et à plusieurs reprises, pour s'y opposer, l'AmCham a publié dans

[1] BARJOT Dominique (sous la direction de), « Où va l'histoire des entreprises », *Revue Economique*, Vol.58, N°1, janvier 2007, (p.22).
[2] D'où le néologisme « to become McKinseyed » qui s'est alors répandu dans toute l'Europe (cité par : McKENNA Christopher, *The World's Newest Profession : Management Consulting*, Cambridge University Press, 2006).
[3] BARJOT 2007, (p.24).
[4] SCHRÖTER Harm G, « Economic Culture and its Transfer : Americanization and European Entreprise 1900-2005, *Revue Economique*, Vol.58, N°1, janvier 2007, (pp.215-229).

sa revue des attaques anti-communistes, parfois très polémiques. L'une des premières attaques est un article de Walter Berry qui déclarait en 1924, dans un article d'une extrême violence :

> *La France, suivant les autres pays de l'Europe, a cru bien faire de reconnaître les Soviets. Seuls les Etats-Unis, clairvoyants, refusent énergiquement leur reconnaissance de jure ou d'aucune manière à cette infection.*[1]

Plus tard, pendant la Guerre Froide, la revue de l'AmCham publia de nombreux articles destinés à donner à ses lecteurs américains les arguments à opposer aux adversaires du Plan Marshall[2] et à leurs interlocuteurs français soumis à l'influence communiste[3] ou des arguments vantant l'union économique européenne pour résister à l'Union Soviétique[4].

Plus nuancé C.E. Van Der Burgh, président de l'AmCham (1957-1959), relevait simplement que l'existence d'un fort Parti Communiste en France constituait un frein aux implantations américaines et il écrivait en 1959 :

> [The] *flow of private investment can easily and rapidly be stemmed by the existence of adverse factors including for instance the growth of ideologies favouring State ownership and control of industry, political instability, extreme nationalism* […] *exchange controls, unfavourable social conditions, trade restriction and tax barriers. It is evident that* […] *tax barriers and the absence of a Treaty of Establishment between our two countries have in the past restrained the influx of American, capital which would otherwise have been invested in French industry in preference to that of any other country.*[5]

La présence d'un Parti Communiste fort est donc vue seulement comme un aspect négatif du milieu d'accueil, mais pas le seul et il n'est pas déterminant.

Cependant, l'AmCham a souvent soutenu des positions qui n'étaient pas celles du gouvernement américain. Depuis sa fondation elle a lutté contre la politique protectionniste et les droits de douane excessifs, par crainte des représailles françaises.

---

[1] Walter Berry, président de l'AmCham (1917-1922) dans : *The Review of AmCham*, N°208 Dec. 1, 1924, (pp.744-745).

[2] Comme par exemple : « Communist attacks on ERP : 9 Q & A », *Commerce in France*, N° 12 Oct.1948, (p. 3) dont une synthèse est donnée à titre d'exemple en Annexe D3-4.

[3] Par exemple : « The Ten Points of Communism », *Commerce in France*, N°5, March 1948, (p.4).

[4] Par exemple : « The European Economic Union as seen by US Businessmen », *Commerce in France*, N° 72, Oct. 1953.

[5] C. E. Van Den Burgh, président de l'AmCham (1957-1959) dans son Editorial de *Commerce in France*, N°135, Jan. 21 1959.

A ce titre elle a aidé les entreprises françaises à exporter aux Etats-Unis. De même, après Première Guerre Mondiale, elle a soutenu les efforts de création d'entités multilatérales, notamment la Chambre de Commerce Internationale (ICC) et elle a très fréquemment expliqué et défendu la position française sur le paiement des réparations allemandes comme condition au remboursement des dettes françaises à l'égard des Etats-Unis. Sur tous ces points, elle a parfois pris des positions très opposées à celles du gouvernement américain.

Les prises de position purement politiques de l'AmCham sont rares mais ne sont pas absentes et elles sont en général (mais pas toujours) cohérentes avec celles du gouvernement américain. Elles évoluent donc du soutien à l'arrogance impérialiste vers 1905-1910 à l'anti-bolchévisme vers 1920-1925 puis à l'anti-soviétisme vers 1945-1955. Cependant, à plusieurs reprises, lorsque le gouvernement américain prenait des positions opposées à l'intérêt de la France (par exemple la neutralité en 1914) ou exprimait des inquiétudes (par exemple sur l'arrivée de la Gauche au pouvoir en 1981), l'AmCham a agi auprès de l'Ambassadeur américain ou a déployé ses propres efforts pour mieux expliquer les positions françaises au Gouvernement ou au Congrès américains.

L'Amérique sûre d'elle l'exprime par sa réticence devant les standards internationaux. On a vu[1] le refus des Etats-Unis d'adopter le système métrique au tournant du 20ème siècle. La réticence américaine à signer les conventions multilatérales est traditionnelle : déjà en 1910, malgré les démarches de l'AmCham, les citoyens américains résidant en France ne pouvaient pas obtenir des autorités françaises un permis de conduire (« international road certificate »), leur pays n'étant pas signataire de la convention du International Automobile Congress d'octobre 1909[2].

L'historien de Coudert Brothers illustre les réticences des Américains à modifier si peu que ce soit leur pratique pour s'adapter aux accords internationaux en citant le cas de la Chambre de Commerce de New York, qui refusa de suivre les York Antwerp Rules sur le frêt maritime, qui avaient été brillamment défendues par son co-fondateur Frederic-René Coudert en 1878 à la Conférence Internationale de Frankfurt :

[1] Chapitre 2-1.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 27 juillet 1910.

> *If we thought it beneath our dignity to yield on any point of our practice and of our law* […] *then our course could be consistent with nothing but a refusal to participate in these international councils.*[1]

Le refus quasi-systématique des Etats-Unis, ou au moins leur lenteur à ratifier les accord multilatéraux, dont les exemples les plus célèbres sont le refus de ratifier le Traité de Versailles et, plus récemment le Protocole de Kyoto (en 1998), illustrent à quel point, économie dominante, ils répugnent à limiter leur liberté d'action.

Atténuant les réactions négatives suscitées par cette attitude, les entreprises américaines en France ont été un élément de l'américanisation des entreprises et de la société françaises en témoignant devant leurs interlocuteurs français d'un attitude plus ouverte.

[1] KAYS VEENSWIJK Virginia, *Coudert Brothers, a legacy in law*, New York, Truman Talley Books, 1994, 448 p., (p.51).

1/ « Faire sortir la productivité de l'atelier » : les nouveaux managers, avec une meilleure compréhension des différences interculturelles

Les cultures nationales influent directement sur les comportements des membres de l'entreprise, les dirigeants comme leurs subordonnés[1]. Dans les années 1960-1970 la réflexion sur les différences interculturelles a conduit à l'émergence d'une véritable discipline, le *management interculturel*, qui a permis aux entreprises multinationales d'origine américaine de mieux identifier les valeurs qui déterminent le comportement de leurs collaborateurs non-américains et donc de les intégrer dans un management globalement plus respectueux des différences et surtout plus efficace. On en donne plus loin quelques éléments.

Lorsque, vers 1960, Ch. Kindleberger[2] s'interrogeait sur les causes de la croissance de l'économie française dans l'après-guerre, après avoir examiné toutes les causes économiques liées à la production (ressources naturelles, niveau et qualité de la main d'œuvre, utilisation de l'épargne, détention du capital), à la demande (démographie, tradition, rapports sociaux) et aux institutions (fonctionnement des marchés et intervention de l'Etat), il les écartait l'une après l'autre et retenait comme explication principale l'émergence d'hommes et de conceptions nouvelles.

Bien qu'il ne l'évoque pas, il n'est pas absurde de compléter son analyse en faisant l'hypothèse que les entreprises américaines en France ont constitué, surtout à partir de cette date, un modèle de croissance et d'innovation, visible et proche et qui ont pu constituer par leurs recrutements de véritables « viviers » de nouveaux cadres et dirigeants et des sortes de « centres de formation au changement » puisque, comme le notre Ch. Kindleberger, « Leur mécontentement du passé les poussa à prendre pour principe le changement, de préférence à la stabilité »[3].

P. Griset a rappelé "la porosité des structures de recherche, notamment entre les laboratoires universitaires et les entreprises, mais également entre les organismes

[1] BIGAY Jean-François, *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1999, 272 p., (pp.138 et sq.).

[2] HOFFMANN Stanley, KINDLEBERGER Charles, WYLIE Laurence et al., *A la recherche de la France*, Seuil, Paris, 1963, 460 p., (p.142 et sq.).

[3] HOFFMANN, KINDLEBERGER, WYLIE et al. 1963, (p.184).

publics et les entreprises privées"[1]. De son côté, A. Kudo[2] a montré à propos du Japon que le transfert de technologie et le transfert de pratiques managériales sont étroitement liés. Au Japon, l'adoption des pratiques managériales occidentales a été « enthousiaste », selon ses propres termes et n'a pas soulevé de résistance chez les salariés, grâce à la très grande capacité intégratrice des entreprises japonaises et à la proximité entre les salariés, ingénieurs et ouvriers (*shop-floor-orientedness*). Naturellement, les résistances ont été plus grandes en France, notamment du fait de l'importance du secteur public. Ce sont les grandes entreprises qui se sont internationalisées dans les années 1970 qui ont ouvert la voie et ce sont leurs cadres qui ont diffusé les nouvelles pratiques managériales. L'AmCham leur a fourni les éléments de structuration d'un réseau de diffusion, qui s'est progressivement élargi aux entreprises plus petites et aux entreprises du secteur du secteur public (comme l'illustreront plus loin nos exemples de La Poste et de la Caisse des Dépôts[3]).

L'apport des études interculturelles pour expliquer les différences dans les comportements et le rôle de l'AmCham pour diffuser le mode américain de management.

On pourrait penser qu'une réflexion sur des différences interculturelles entre Français et Américains est hors sujet ou, en tous cas, n'est pas fondée sur des éléments recueillis dans nos sources. Nous pensons cependant qu'elle est indispensable, et pour deux raisons. La première est que cette approche, classique dans l'enseignement du management, nous paraît avoir été insuffisamment prise en compte dans l'historiographie. Le seconde est qu'elle nous conduit a donner un éclairage à l'américanisation du management en en montrant les limites.

Pourquoi les pratiques françaises et américaines dans le monde des affaires sont-elles si différentes ?

[1] GRISET Pascal & BOUVIER Yves, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation, tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, Economie et Société*, 2012/2 31ème année, pp.29-43, (p.35).

[2] KUDO Akira, « Transferts de technologie et management de la grande entreprise au Japon : le point de vue de la business history », *Histoire, économie et société,* 2001, Vol.20 N°4, *(*pp.525-546).

[3] Chapitre 7-3.

Les différences interculturelles franco-américaines en matière de relations commerciales sont grandes et leur prise de conscience est ancienne. Déjà, en 1914, le Président de l'AmCham proposait une réflexion et des actions pour améliorer la compréhension entre Français et Américains et un article (« International understanding of business methods »[1]) relevait déjà des différences de comportement liées aux valeurs culturelles qui sont encore considérés comme valides un siècle plus tard, avec une analyse aujourd'hui classique mais certainement nouvelle pour l'époque. Ce sont leurs qualités propres (et communes) qui rendent la compréhension si difficile entre Français et Américains

> *The very qualities which the people of France and the people of America possess in common, render such an achievement difficult.*[2]

Aujourd'hui, on a identifié que c'est leur ambition commune à un universalisme (différent) qui rend leurs relations parfois si conflictuelles. Contrairement aux Anglais et aux Allemands, et pour des raisons différentes, Français et Américains hésitent à adopter des pratiques étrangères :

> *Neither people is quick to adapt itself to the habits and customs of an alien race.*[3]

et ils montrent une égale réticence à parler la langue de l'autre. Parmi les nombreuses différences entre les deux nations en matière commerciale, l'auteur considèrait que les plus sérieuses étaient la différence entre la *common law* et le Code Civil, la préférence pour la grande ou pour la petite série de production du *French Industrial Art* et la conception différente du contrat. Il concluait en recommandant que la Chambre crée un institut pour améliorer la connaissance mutuelle.

Cinquante ans plus tard, la nécessité d'intégrer un nombre croissant de cadres nationaux dans les entreprises multinationales a conduit les entreprises et les chercheurs à analyser les fondements culturels des différences de comportement qu'ils observaient entre les principaux pays d'implantation.

---

[1] HEIDELBACH Alfred S., « International Understanding of Business Methods », *The Bulletin of AmCham,* N°123, mars 1914, (pp.54-55) ; A.Heidelbach était le Président d'AmCham (1914) et il faisait référence dans son article à une projet qui a été régulièrement évoqué à l'AmCham à cette période : la création d'un "institut" (*agency*) qui serait chargé d'améliorer la connaissance mutuelle entre les deux pays et qui serait placé sous la responsabilité des chambres de commerce, des deux côtés de l'Atlantique.

[2] *Idem.*

[3] *Idem* (voir en particulier R.KUISEL 1993 et Ph.ROGER 2002).

Les études les plus importantes sur les différences interculturelles sont celles de E. Hall[1], de R. Hill[2] et surtout de G. Hofstede[3], complétées par celles de Ph. d'Iribarne[4] et de R. Lewis[5]. Largement utilisées dans l'enseignement du management, elles ont eu une influence très importante pour expliquer ce que l'on qualifiait avant elles de « tempéraments nationaux ».

E. Hall, qui était un anthropologue, a identifié en 1959 trois paramètres importants de différenciation. Le premier est la distance inter-personnelle (la bulle protectrice qui entoure chacun), qui conduit à une perception différente de l'espace et des relations inter-personnelles. Le deuxième est le caractère plus ou moins implicite du contexte (le non-dit, ce que « tout le monde sait » par opposition à une société ou il est important que tout soit clair et « noir ou blanc »). Le troisième est l'aptitude polychronique (qui permet de faire plusieurs choses à la fois) opposée à un comportement séquentiel dans le traitement des tâches.

Les travaux fondateurs de G. Hofstede ont permis, dans les années 1980 de théoriser l'ensemble des différences interculturelles en identifiant leurs critères distinctifs en rajoutant cinq critères à ceux déjà identifiés par E. Hall. Le premier est la distance hiérarchique (*power distance*) qui rend plus ou moins faciles les contacts entre acteurs de statuts différents. Le deuxième et le troisième, plus classiques, sont le degré d'individualisme et le degré de masculinité. Le quatrième est la préférence pour le long terme ou au contraire le court terme. Le cinquième est le contrôle de l'incertitude (*risk avoidance)* qui traduit la peur du risque et du futur. Cette étude s'appuie, ce qui est très remarquable, sur une enquête effectuée auprès de 116.000 employés du groupe IBM dans 72 filiales d'une quarantaine de pays dont naturellement la France et elle

[1] HALL Edward T., *Guide du comportement dans les affaires internationales : Allemagne, Etats Unis, France*, Le Seuil, Paris, 1990 et HALL Edward & HALL Mildred, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press Inc., Yarmouth, 1990.
[2] HILL Richard, *Euromanagers and Martians*, EP, 1994, 264 p.
[3] HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences : Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, 2002.
[4] d'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris,1993, 284 p. et D'IRIBARNE Philippe (dir.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, 1998, 358 p.
[5] LEWIS Richard D., *When Cultures Collide : Leading Accross Cultures*, Intercultural Press, London, 2005, 624 p.

constitue encore aujourd'hui le cadre classique d'analyse des différences interculturelles.

Parmi les autres auteurs[1] ayant étudié ces questions, R. Hill, lui, a identifié les facteurs communs entre les cultures européennes[2] par rapport au modèle américain dominant et a étudié spécifiquement les aspects européens. Enfin, plus récemment, Ph. d'Iribarne a identifié les aspects émotionnels des comportements (la *logique de l'honneur* opposée à la *culture du contrat*) et R. Lewis a mis l'accent sur la cohérence entre les comportements dans l'entreprise et les valeurs culturelles de la société à laquelle on appartient.

Sur ce dernier point, un simple exemple montre combien une fonction fondamentale de l'entreprise peut être perçue différemment en France et aux Etats-Unis. Le *reporting,* qui consiste à rendre compte des actions réalisées et des résultats obtenus dans le cadre des objectifs fixés, est considéré aux Etats-Unis comme une action indispensable et banale, parfaitement conforme au *contrat* entre l'employé et l'employeur. Il fournit une mesure objective de la qualité de réalisation du contrat et constitue légitimement la base des évaluations de performances[3]. Dans les cultures reposant fortement sur une logique de l'honneur (par opposition à la logique du contrat) comme la France ou l'Espagne[4], il est perçu au contraire comme un manque de confiance et une remise en cause implicite des délégations de pouvoir qui avaient été consenties : cet exemple est bien connu des contrôleurs de gestion de filiales internationales, familiers des réticences sur ces procédures dans les pays de culture latine[5]. Plus généralement, avec la vision française traditionnelle de l'autorité dans l'entreprise, les managers français voient une organisation comme un système « social » (où les relations sont pilotées par le pouvoir) tandis que les Américains ont une vision « instrumentale » de l'organisation (qui est la répartition des taches pour

[1] HILL 1994, d'IRIBARNE 1993 & LEWIS 2005 *op.cit.*
[2] Illustrées par l'Annexe E47.
[3] Pour J. Maisonrouge, le seul élément indiscutable de supériorité managériale d'IBM dans les années 1960-1980 était la méthodologie des entretiens d'évaluation et la rigueur avec laquelle ils étaient conduits (Source : entretien du 13 avril 2011).
[4] Voir en particulier : Salvador de MADARIAGA, *Englishmen, Frenchmen, Spaniards,* 1929, Oxford University Press, Oxford, 256 p.
[5] La grave crise de l'Hôpital Américain créée en 1968 par les médecins français en fournit une illustration particulièrement frappante (voir *supra*).

atteindre un objectif)[1]. La synthèse de ces approches interculturelles pour définir les principaux aspects des différences culturelles franco-américaines dans les relations de travail illustre la distance assez considérable entre les deux conceptions.

A partir de tous les critères évoqués précédemment, nous avons élaboré un tableau de synthèse qui conduit aux résultats qualitatifs suivants :

[1] En caricaturant un peu, on peut dire que, pour les dirigeants français, l'entreprise est un système où ils doivent disposer d'un pouvoir qu'il leur appartient de légitimer, tandis que pour les dirigeants américains, elle est une organisation qui réunit des compétences différentes pour atteindre un objectif commun, comme l'illustre bien une enquête de l'INSEAD citée par SHETH Jagdish & al., *Global Human Resources Perspectives*, Cincinatti, North Western Publ., 1989, 174 p. (*"It is important for a manager to have at hand precise answers to most of the questions that his subordinates may rise about their work" : USA 13% agree, UK 30%, Germany 40%, France & Italy 59%, Japan 77%).* Pour les Français, le patron doit en savoir plus que ses collaborateurs, pour les Américains, il exerce un métier différent.

Tableau 6-1 - Comparaison entre les opinions respectives des Français et des Américains dans les entreprises, selon les critères de E. Hall et G. Hofstede

Critère	Note moyenne des Américains	**Les Américains pensent que les Français sont …**	Note moyenne des Français	**Les Français pensent que les Américains sont …**
Individualisme	Très élevée	dépendants lâches	Elevée	égoïstes n'écoutent pas
Distance du pouvoir	Basse	autoritaires	Elevée	trop familiers
Crainte de l'incertitude	Basse	bureaucratiques ne délèguent pas	Elevée	trop agressifs aiment trop le risque
Masculinité	Elevée	ne prennent pas de risque	Moyenne	trop compétitifs
Long terme	Basse	lunatiques inefficaces	Moyenne	pas fidèles
Contexte	Basse	désorganisés pas sincères indisciplinés	Elevée	ennuyeux pas respectueux pas créatifs
Temps	Mono-chronique	pas concentrés dispersés	Poly-chronique	entrent trop dans les détails bureaucratiques
Relations inter-personnelles : la « bulle » autour de chacun	Grande bulle	trop de contact physique	Petite bulle	arrogants dominateurs envahissants

(Source : Hall, Hofstedde et Rochefort[1])

Explicités ou non, ces critères ont permis aux entreprises américaines de s'adapter à leurs collaborateurs français et à ceux-ci de mieux comprendre leur employeur. Les collaborateurs français les ont intégré par la pratique ou par les formations de type MBA ou INSEAD. Les entreprises américaines les ont compris à travers les stages de sensibilisation aux différences interculturelles, nombreux à partir des années 1960. Une grille d'analyse de ce type était indispensable aux entreprises multinationales américaines pour accompagner leur expansion et pour mieux comprendre la nouvelle classe de dirigeants non-américains qui était apparue à partir des années 1960 et qui

[1] Source : Philippe ROCHEFORT : site http://www.understandfrance.org/Intercultural.html

tendait à constituer un nouveau groupe social, homogène autour d'un « ethos international »[1].

L'AmCham a participé très activement à la formation de ces nouveaux managers.

Au début des années 1970, la revue de l'AmCham a accordé une place considérable au management français, à l'efficacité (médiocre) de ses méthodes[2] et à la nécessité pour les nouvelles générations de managers d'être mieux formés, en suivant les principes du management américain. Les titres des articles étaient explicites : « Special report on the French manager »[3] ou « Outlook for the 70s : the French manager »[4] qui rend compte d'une enquête qui montrerait que les faiblesses que les entreprises françaises se reconnaissent seraient le niveau insuffisant de rentabilité et l'inefficacité du management (« the need for improvement of the managerial effectiveness »). L'article annonce que, après le développement exubérant des années 1960, il faudrait plus de rigueur et un autre style de management. De tels articles ont été très nombreux (« New power for management »[5], « What is your management style ? »[6], etc) et ils constituent une bonne illustration du rôle pédagogique de l'AmCham dans l'évolution du mode de management des cadres français après la vague du *défi américain*.

Dans ces actions, l'AmCham apparaît très clairement comme un organisme implicitement chargé par les entreprises américaines de diffuser en France une philosophie commune du management conforme au modèle américain pour accompagner l'expansion des entreprises américaines en leur attachant des collaborateurs qui auraient pris conscience des différences interculturelles et qui seraient donc mieux en mesure de les surmonter.

---

[1] WAGNER Anne Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation. Une immigration dorée en France*, PUF, Paris, 1998, (pp.136-143).

[2] Allant jusqu'à présenter (comme en 1959) l'intéressement du personnel comme une innovation à généraliser pour améliorer les relations entre employés et employeurs (William Van GOETHEM, « Cash Rewards for Worker-Management Cooperation, *Commerce in France*, C138, Apr.15, 1959, (pp.9-11)).

[3] *Commerce in France*, N°276, Nov.1970.

[4] BEIGBEDER Jean-Michel, « Outlook for the 70s : the French Manager », *Commerce in France*, N°276, Nov.1970, (pp.14-15).

[5] Par David B. HERTZ (McKinsey) : *Commerce in France*, N°277, Dec. 1970 (p.14-17 et 31)

[6] *Commerce in France*, N°280, March 1971.

Les nouveaux dirigeants : l'Amérique expliquée aux Français et la France expliquée aux Américains, Hubert Faure et Jacques Maisonrouge.

Pour faciliter l'intégration des entreprises américaines en France et permettre à leurs collaborateurs français d'y mener des carrières qui puissent les conduire aux responsabilités les plus élevées il fallait un double effort de pédagogie : auprès des milieux d'affaires et de l'opinion publique française à qui il fallait « expliquer l'Amérique », pour réduire la crainte qu'elle susciterait, mais aussi auprès des conseils d'administration et des actionnaires américains auxquels il fallait « expliquer la France », pour combattre les préjugés dont elle souffrait.

On verra que deux dirigeants français des années 1960-1970 symbolisent bien cette double démarche pédagogique : Jacques Maisonrouge et Hubert Faure.

Dès le début de leur développement industriel, les Américains avaient accordé de l'importance à l'organisation de la production, considérée en elle-même comme une activité spécifique[1], au même titre que celle de l'ouvrier qualifié, ainsi que le note G. Porter (et aussi F. Caron[2]) : ce ne sont plus les ouvriers les plus habiles qui dirigent l'atelier, c'est un ingénieur, le spécialiste de la production :

> [...] *Not only did the factory system organize the production process more efficiently, it also introduced efficiency in management. As early as 1813, when Francis Cabot Lowell and the other Boston associates organized the Boston Manufacturing in Waltham Ms., they decided that their textile factory would be managed by executives rather than skilled workmen, executives specialized in production, sales and finance ; management itself became a spécial skill .*[3]

Certes, la plupart des Ecoles Supérieures de Commerce françaises avaient été créées entre 1870 et 1900 et HEC avait été fondée en 1881, la même année que Wharton School, la première « business school » américaine, mais leurs diplômés étaient plus orientés vers les activités purement commerciales que vers les techniques de gestion. Les universités américaines avaient érigé la gestion d'entreprise en discipline autonome longtemps avant, fournissant aux entreprises américaines des dirigeants salariés (les *managers*) d'un profil plus homogène que leurs homologues français.

[1] La professionalisation du management de 1920 à 1970 est longuement décrite par R.Reich (REICH Robert, *The Next American Frontier*, Times Books, New York, 1983, 324 p. (pp.60 et sq.)).

[2] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

[3] PORTER Glen, *Encyclopedia of American Economic History. Study of the Principal Movements and Ideas,* Charles Scribner's, New York, 1980, (3 volumes), (p.82).

En 1969, les Etats-Unis formaient dans leurs 412 *business schools* quinze fois plus de diplômés en gestion d'entreprise que la France. Les principales innovations pédagogiques étaient la généralisation des études de cas et des jeux d'entreprises et surtout l'enseignement des techniques de comportement[1] (« diriger », « gérer le changement », « stimuler », etc) au même titre que les techniques « pures » (comptabilité, droit, langues, etc). A cette époque, en France, seule l'INSEAD était construite sur le modèle éducatif américain et seule HEC, et dans une moindre mesure l'ESSEC et l'ESCP, tentaient de s'en approcher[2]. L'essor des *business schools* est un aspect essentiel de l'américanisation et H. Schröter[3], pour qui l'américanisation est un concept essentiellement culturel, lui attribue un rôle fondamental.

L'image de l'homme d'affaires américain en France a été étudiée à partir de la presse pour la période de l'entre-deux-guerres[4]. Elle est exprimée par deux images contradictoires et successives : l'admiration devant sa capacité d'innovation et l'efficacité de ses méthodes de gestion (surtout pendant la période de prospérité des années 1920) et la répulsion devant ce qui est considéré comme la manifestation de sa totale absence de culture (pendant la période de crise des années 1930). A. Detoeuf exprime les deux sentiments en écrivant :

> *Il est toujours à la recherche d'un prix de revient bas. Mais il n'a pas foi dans les petites économies. Il ne veut que les économies de masse, celles qu'on réalise par une adaptation meilleure des moyens au but visé. Aussi passe-t-il sa vie à adapter* [mais] *il n'a pas encore le temps (non plus) d'apprendre l'histoire ni de connaître les lettres, ni d'écouter la musique : il est si jeune.*[5]

[1] Dans les années 1950, de nombreux auteurs européens, comme Harold LASKI, Geoffrey GORER ou Herbert von BORCH, ont vivement critiqué cette évolution de l'enseignement américain et redouté sa diffusion en Europe, comme le rappelle R. PELLS (PELLS Richard, *Not Like Us : How Europeans Have Loved, Hated and Transformed American Culture Since World War II*, Basic Books, New York, 1998, 464 p. (p.180)).

[2] VEYRET Gilbert, « La France à la recherche de ses business schools », *L'Expansion*, avril 1968, (pp.113-116).

[3] SCHRÖTER Harm, « Economic Culture and its Transfer : Americanization and European Enterprises, 1900-2005 », *Revue Economique*, Vol.58 N°1, janv.2007, (pp.215-230).

[4] MOUTERDE Jean-Jacques, « *L'image de l'homme d'affaires américain en France dans l'entre-deux-guerres* », Mémoire de Master 2 sous la direction de Hélène Harter, 9 juin 2008, Paris I-Sorbonne, Centre de Recherche d'Histoire Nord-Américaine.

[5] DETOEUF Auguste, *Propos d'O.L.Barenton confiseur, ancien élève de l'Ecole Polytechnique*, Le Tambourinaire, Paris, 1951, 230 p., (pp.65-66).

A l'admiration du Fordisme, exprimée par Louis Renault et André Citroën, succède l'anti-américanisme illustré dans le large succès de Georges Duhamel[1] et des autres ouvrages anti-américains de l'époque[2].

Dans les années 1960, l'arrivée massive d'entreprises américaines en France s'accompagna d'une arrivée massive de dirigeants américains expatriés. Le poids et le prestige des entreprises qu'ils représentaient leur conférèrent un rôle de modèle auprès des dirigeants et des cadres des entreprises françaises. Pour J. Maisonrouge, l'effet pédagogique a été massif et

> […] *le principal effet utile des multinationales est de constituer des pôles d'excellence et d'émulation pour les cadres du pays d'accueil*.[3]

Le prestige des entreprises américaines a conduit tout naturellement à un effet d'imitation, c'est-à-dire de « transfert mimétique », pour les cadres français. Cette émulation est l'élément-clé des transferts de technologie, qui se produisent de toutes façons quelles que soient les protections juridiques et les politiques protectionnistes[4].

La politique des années 1960 était de mettre en place dans les filiales françaises un management américain expérimenté et disposant de la confiance du siège lointain. Elle était très évidemment préjudiciable à un management véritablement efficace puisqu'elle traduisait un manque absolu de confiance dans les cadres locaux et, par contrecoup pouvait engendrer chez eux la passivité et un refus d'adhésion aux objectifs de l'entreprise[5].

Assez rapidement (mais quelques entreprises comme Otis et IBM les avait précédées), les entreprises américaines prirent conscience de la qualité des cadres français et de leur formation et cessèrent de mettre en place des expatriés comme directeurs généraux puis, un peu plus tard, comme directeurs financiers. Une rupture nette se produisit avec la diminution spectaculaire du nombre des expatriés américains en France une dizaine d'années plus tard quand les années 1970 marquèrent « le crépuscule des expatriés ».

---

[1] DUHAMEL Georges, *Scènes de la vie future*, Mercure de France, Paris, 1930.
[2] Notamment : ARON Robert & DANDIEU Arnaud, *Le cancer américain* (1931), L'Age d'Homme, Lausanne, 2008, 142 p.
[3] Source : entretien avec Jacques Maisonrouge le 16 décembre 2009.
[4] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Paris, Robert Laffont, 1985, 318 p. (pp.202 et sq.)
[5] Source : entretien avec Bruno Grob, président d'Otis (Europe et Afrique) le 28 juillet 2010.

De nouveaux dirigeants apparurent comme Jacques Maisonrouge. Personne mieux que lui[1] n'incarne l'Amérique conquérante des années 1960-1970 et il a joué un rôle très important par ses déclarations et ses conférences pour « expliquer l'Amérique aux Français » dans le milieu économique et industriel et dans les Grandes Ecoles[2]. Ingénieur et homme d'affaires ayant complètement intégré les valeurs de l'entreprise américaine dont le modèle s'était imposé dans le monde entier, il était français et il a préfiguré les managers internationaux qui progressivement remplaceront les managers américains expatriés. Ingénieur centralien (ECP 1948), Jacques Maisonrouge a été le représentant emblématique d'une nouvelle classe de dirigeants français qui ont acquis une culture internationale qui leur a permis, en France presque toujours, très souvent au niveau européen et parfois au niveau mondial, de remplacer progressivement les dirigeants américains des filiales américaines.

Il a rédigé son autobiographie[3], dans laquelle il veut se peindre comme le représentant d'une nouvelle catégorie professionnelle : le « manager international ». Après un passage au MIT, entré à IBM par goût du calcul scientifique, comme sa formation l'y prédisposait, il fut surpris de devoir commencer sa carrière à IBM en 1948 comme ingénieur d'études puis comme ingénieur commercial, conformément aux principes de cette entreprise où tous les cadres doivent avoir une expérience commerciale de terrain, avec la pratique du contact avec les clients. Il effectua une carrière exceptionnellement brillante à IBM où il atteignit le poste de N°2 du Groupe. Il fut notamment Président d'IBM Europe (1964), Président d'IBM World Trade Corporation (1976) et membre du Conseil d'Administration d'IBM (1983).

Sa nomination à la tête du Groupe fut sérieusement envisagée :

> *It was in this period that some business philosophers wrote of the emerging transnational corporation, the leaders of which would owe their allegiance to the firm, not to their country* […] *they were IBM men having transcended national limitations. Maisonrouge, the most visible and prominent of the foreigners in the organization was singled out as the symbol of this new kind of loyalty* […] *there was much talk at the time of his becoming chairman once Dick retired.*[4]

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2 et sa photo au Chapitre 8-8.
[2] Il a été notamment président du Conseil d'Administration de l'Ecole Centrale de Paris (1977-1987).
[3] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris, 1985, 318 p.
[4] SOBEL Robert, *IBM. Colossus in transition*, 1981, Times Books, New York, 360 p., (p.202).

Mais finalement Arthur K. « Dick » Watson ne retint pas cette idée pour plusieurs raisons : la rivalité persistante entre IBM Deutschland et IBM France aurait créé une difficulté en Europe, mais surtout, sur le principe, il refusait que la première place soit occupée par un étranger[1] « like his father he was a strong nationalist and unwilling to see any real measure of central power migrate overseas »[2] et enfin il pensait que, devant le nationalisme croissant dans l'industrie des ordinateurs, l'intérêt d'IBM était d'apparaitre comme une entreprise locale dans chaque pays et d'avoir l'air aussi indépendante que possible. Dick Watson eut donc un successeur américain mais IBM accueillit J. Maisonrouge dans son Conseil d'Administration et veilla à ce que son statut de N°2 de l'organisation fut parfaitement visible.

J. Maisonrouge fut contraint de quitter IBM en 1984, atteint par la limite d'âge que l'entreprise impose à tous ses dirigeants, même issus de la famille du fondateur. En 1986, après la désignation d'Alain Madelin, responsable politique très libéral, comme Ministre de l'Industrie, des PTT et du Tourisme dans le gouvernement de cohabitation constitué après l'échec de la Gauche aux élections législatives, J. Maisonrouge fut nommé Directeur Général de l'Industrie pour mettre en œuvre une nouvelle politique, beaucoup moins interventionniste : arrêter les interventions dirigistes et les plans sectoriels, n'agir que sur l'environnement des entreprises et en qualité de conseil et privilégier les actions horizontales (qualité, sécurité, normalisation ou Europe)[3]. C'était la première fois que ce poste était occupé par dirigeant d'entreprise privée et qui de surcroît n'appartenait pas au Corps des Mines. Il fut très mal accueilli dans l'administration et partit après quelques mois seulement, alors que les problèmes posés par son salaire, le quart de celui qu'il percevait à IBM, n'avaient pas encore été réglés[4]. Il poursuivit sa carrière comme Président du Centre Français du Commerce Extérieur (1988-1990) puis administrateur et vice-président d'Air Liquide et administrateur de Philip Morris.

[1] Cette attitude « nationaliste » constitue une importante exception à notre commentaire général sur la faiblesse de la notion de « nationalité » des entreprises et, à ce titre, IBM a montré une attitude différente de celle de beaucoup de multinationales qui n'ont pas hésité à choisir comme président des étrangers ou des bi-nationaux (comme Coca-Cola ou Otis par exemple).

[2] SOBEL 1981, (p.202).

[3] Source : Archives Nationales AN20000305/2.

[4] Il occupa la fonction du 24 septembre 1986 au 27 août 1987. Source : José FRECHES, *La vie quotidienne à Matignon au temps de la cohabitation*, Odile Jacob, Paris, 1989, (p.77).

Dans les années 1960-1980, Jacques Maisonrouge a joui d'un prestige immense dans la communauté française des affaires et auprès des étudiants des grandes écoles pour qui il était considéré comme un modèle de réussite. Il était le défenseur infatigable des entreprises multinationales, qui étaient alors l'objet d'attaques violentes, et il plaidait pour que les cadres et les entreprises françaises suivent l'exemple des cadres et des entreprises américaines. Une anecdote l'illustre[1]. En février 1966, lors d'un colloque en présence du Ministre du Commerce extérieur, il fut présenté comme « représentant de l'industrie américaine » et l'orateur ajouta «… il est dommage que des gens comme M. Maisonrouge travaillent pour des Américains ». Sa réponse fut : «…bien qu'étant le président d'une société filiale d'une société américaine, je me considère non pas comme le représentant de l'industrie américaine mais comme celui d'une industrie multinationale où je souhaite que des Français prennent des postes de direction, ce qui est un moyen comme un autre d'exprimer un certain sentiment de grandeur ». On note la référence explicite aux valeurs du nationalisme gaulliste…

Jacques Maisonrouge avait certainement une image et un prestige plus grand après des dirigeants américains et des cadres français qu'au sein de la haute bourgeoisie française. Il raconte lui-même que, malgré son vif désir, il avait rencontré des difficultés pour être admis dans le prestigieux club Le Siècle[2] alors qu'il avait été président de l'Hopital Américain, institution américaine d'un prestige social[3] comparable. Il est intéressant d'observer que Walter V. R. Berry, américain très « francisé », était lui aussi plus populaire auprès des Français qu'auprès de ses compatriotes. Pour les Américains, J. Maisonrouge était considéré comme complètement « américanisé » et selon une plaisanterie classique à son sujet : « The only thing about Maisonrouge that remained French was his accent »[4].

Il a été un intervenant très fréquent dans les manifestations organisées par l'AmCham et dans sa revue pour "expliquer l'Amérique" aux adhérents français.

[1] MAISONROUGE 1985, (pp.147-148).
[2] Fondée à la Libération, cette association, qui comptait 751 membres en 2010, a été fondée pour « réunir les élites dirigeantes françaises » et elle organise chaque mois un dîner dans les locaux de l'Automobile Club de France.
[3] Source : entretien avec J.Maisonrouge le 16 décembre 2009.
[4] SOBEL 1981, (p.204).

Un autre français a joué un rôle important dans l'industrie américaine et le rôle d'Hubert Faure, lui, peut être défini comme « la France expliquée aux Américains ». Hubert Faure a été l'un des premiers, sinon le premier, dirigeant français ayant dirigé une multinationale américaine, leader mondial sur son marché, comme président du groupe Otis de 1975 à 1981.

Hubert Faure est né en 1919 dans un milieu aisé. Après des études à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, il exerça pendant quelques années dans les services diplomatiques. Alors qu'il était à New York, David Rockefeller le mit en contact avec Percy Douglas, le responsable international d'Otis, où il entra en 1949. Dès l'origine, ils nouèrent des relations de confiance et P. Douglas le soutint au début de sa carrière (alors que Leroy Petersen, le président, à l'image du conservatisme de ses actionnaires, lui était moins favorable).

L'historien d'Otis[1] rapporte que, n'étant pas ingénieur comme l'exigeait alors la culture dominante de cette entreprise, il fut stupéfié par l'archaïsme des méthodes de production qu'il observait. Lorsqu'il fut envoyé en France en 1954, il y fut très mal accueilli par le président et les dirigeants (qui étaient déjà tous français dès cette époque). Otis était alors extrêmement centralisée, avec des procédures très bureaucratiques et des actionnaires incompétents : le groupe était très clairement en déclin. Nommé, un peu par hasard, responsable des ventes à Paris, il y fit des merveilles, toujours à la limite de l'indiscipline, notamment lorsqu'il commercialisa à une grande échelle des petits ascenseurs, contre la politique du Siège et contre la volonté de l'usine française. Seul, il négocia un accord de production avec la filiale italienne d'Otis, ce qui permettait une réduction importante des coûts. Il devint rapidement (1959) directeur général d'Otis-Ascenseurs en France.

[1] GOODWIN Jason, *Otis. Giving rise to the modern city*, Ivan R.Dee, Chicago, 2001, 286 p.

Document 6-2 : Hubert FAURE (né en 1919)



Hubert Faure, 1975
President, CEO, Chairman, Otis 1975–81

(Source : Goodwin)

Dans une entreprise sûre d'elle et de sa place de leader mondial (avec la moitié du marché américain et le quart du marché mondial des ascenseurs), il était difficile de faire prévaloir des idées nouvelles et Hubert Faure en avait deux : Otis ne pourrait pas maintenir son rang s'il n'abandonnait pas son positionnement exclusif sur les machines de haut de gamme et il ne pourrait pas conserver son marché mondial s'il ne tenait pas mieux compte des contextes nationaux. Sur sa première idée, l'urbanisation croissante et les reconstructions après les dégâts de la guerre en Europe et au Japon exigeaient la fabrication en grande série d'ascenseurs bon marché adaptés aux petits immeubles de logement. Mais Otis refusait toute évolution de sa gamme et Leroy Petersen, son Président, avait même déclaré[1], dans un exemple assez remarquable d'arrogance et d'unilatéralisme : « Otis policy is a big machine and the French don't understand that they need these big gearless machines and not only small elevators ». La situation était la même pour les autres pays d'Europe. Sur sa seconde idée, l'extrême centralisation de toutes les décisions avait conduit à des difficultés en Europe et un grave échec au Japon : il fallait donner plus d'autonomie stratégique aux grandes filiales. Dans les années 1960, avec prudence, il fit avancer ses deux idées grâce la montée de son influence dans le groupe où il occupa ou créa les postes qui lui permettaient de convaincre les administrateurs du siège : responsable Europe (1964) puis Vice-Président international (1970). En France, pour se soustraire à l'obligation de suivre « the Otis way », il négocia avec le nouveau

[1] GOODWIN 2001, (p.215).

manager international Fayette Dunn (qui serait plus tard Président d'Otis) que le Siège n'interfèrerait pas dans ses décisions pendant trois ans.

Il avait compris que le marché français devait impérativement se concentrer et, discrètement[1], il encouragea BDR (Baudet Donon Roussel)[2], petit acteur français avec qui il souhaitait se rapprocher, à absorber quelques autres entreprises (dont Edoux Samain) en constituant Ascinter, pour que son rapprochement avec un important acteur américain comme Otis apparaisse moins menaçant pour les entreprises françaises. Malgré l'opposition du siège de New York, il fusionna Otis avec Ascinter qui avait construit une usine neuve à Gien où il fabriquait des produits standardisés et à coût réduit. Cette fusion fut réalisée en ménageant les susceptibilités françaises (un Français, Pierre Roussel, devint président et le nom Ascinter fut conservé) mais Otis détenait le pouvoir. La volonté de donner à Otis une identité française s'affichait même à l'égard du milieu américain des affaires puisque, par exemple, lorsque en 1969 c'est Ascinter Otis qui remporta le marché des ascenseurs du World Trade Center de New York, la revue de l'AmCham[3] le rapporta comme un succès de la « firme française Ascinter Otis »[1], ce qui était juridiquement exact mais Otis Elevators en était l'actionnaire majoritaire. Enfin en 1972, Otis Elevator Company fit une OPA sur BDR qui détenait encore 11,7 % d'Otis Europe pour reprendre le contrôle unique de l'ensemble. Pour BDR puis Ascinter, le rapprochement avec Otis apportait une solution à un groupe familial où l'émiettement du capital ne permettait plus de financer le développement.

Puis Hubert Faure fortifia le groupe européen, allemand puis espagnol pour rationaliser les usines et créer une holding. La fusion avec Ascinter avait permis à Otis

[1] Source : entretiens avec Hubert Faure le 9 février 2011 et avec Alain Roussel le 8 juin 2011.

[2] La généalogie de l'entreprise BDR est intéressante. Elle remonte à la fin du 18ème siècle et a été constituée par une longue lignée d'entrepreneurs, souvent centraliens (Gustave Eiffel, Emile Baudet, Jules Roussel, Alfred Donon, Henri Roussel), qui ont donné naissance par fusions et filialisations successives à Eiffel Baudet Donon Roussel puis à la Compagnie Française d'Entreprises métalliques CFEM qui a repris en 1989 le nom Eiffel (et appartient au Groupe Eiffage). En 1960 Baudet, Donon et Roussel (BDR) fusionna avec Eydoux Samain, l'un des plus anciens ascensoristes français, pour fonder Ascinter qui, en 1964, fusionna à son tour avec Ascenseurs Otis France pour devenir en 1966 Ascinter Otis (52% Otis, Présidé par Pierre Roussel) qui constitua Otis Europe par apport de actions détenues par le Groupe Otis dans ses filiales du Marché Commun. Cotée en Bourse depuis 1947, la société BDR devait s'adosser à des partenaires financièrement plus puissants et c'est ainsi que dans les années 1960, Usinor prit le contrôle de CFEM et BDR fusionna avec Otis. Cette trajectoire illustre un schéma d'évolution très fréquent du capitalisme familial français, absorbé par des groupes financièrement plus puissants et plus agiles.

[3] *Commerce in France*, N°257, March 1969, (p.3).

d'abandonner ses installations de Bezons héritées de son ancienne joint-venture avec Abel-Pifre (elles furent désormais réservées aux activités de maintenance) et de disposer immédiatement de l'usine de Gien (50.000 m2), construite en 1961, outil industriel moderne, parfaitement adapté au marché européen et qui est devenue l'un des cinq centres mondiaux de R&D du groupe.

Qu'avait Otis qu'Ascinter n'avait pas lors de la fusion dans les années 1960 ? L'antériorité et la maitrise technique du secteur avec une position de leader mondial et une supériorité technologique dans deux domaines, le moteur à tension variable et les escalators. Le premier permet un freinage confortable lors de l'arrêt et il est particulièrement nécessaire pour la desserte d'immeubles de grande hauteur avec un arrêt progressif à partir d'une vitesse de 1,5 m/s par exemple. En France où le marché était plutôt dans les petits immeubles, c'était moins nécessaire mais c'était indispensable pour les immeubles de grande hauteur qui commençaient à se développer et pour lesquels Otis n'avait pas de concurrent français[2]. La capacité innovatrice du groupe Otis qui avait été l'inventeur des escalators (avec lames de bois puis de métal) s'est maintenue avec l'invention, purement américaine, du ruban métallique qui remplace le câble d'acier et qui à permis, grâce à sa meilleure adhérence, de supprimer les grandes poulies et de placer les machines sur l'ascenseur, permettant une meilleur intégration des machines à l'architecture.

A la date de la fusion, les innovations successives d'Otis avaient fondé tout le secteur des déplacements verticaux de personnes : le parachute de sécurité (1853), l'ascenseur hydraulique (1868), l'escalator (1900), l'ascenseur sans liftier (1924), l'ascenseur électronique à mémoire (1948) mais dans les années 1960, le développement d'Otis en France était compromis par la position dogmatique de son actionnaire américain qui ne comprenait pas les besoins du marché européen qui exigeait des ascenseurs adaptés à des immeubles de 5 à 10 étages, moins chers et plus standardisés. Ce handicap était naturellement aggravé par son image d'entreprise étrangère. La fusion avec Ascinter réduisait ce handicap et fournissait l'outil industriel adapté. Malgré l'antériorité et le prestige d'Otis, l'apport technologique n'était plus très significatif à l'époque et le

[1] Voir illustration en Annexe E34.

[2] Le cas de la Tour Maine Montparnasse, construite en 1973, étant particulièrement net : comme avec la Tour Eiffel quatre-vingt quatre ans plus tôt, Otis a été la seule entreprise à faire une offre (Source : entretien avec Alain Roussel le 8 juin 2011).

concept de normalisation européenne des ascenseurs fut développé essentiellement à Gien. Avec la standardisation vint le pre-assemblage en usine qui heurtait un autre tabou, aussi ancien qu'Otis, qui le refusait, les syndicats américains ayant obtenu le principe du montage sur place, plus consommateur de main d'œuvre. Le premier ascenseur construit selon ces principes fut l'APL4 qui fut un grand succès commercial. Les innovations techniques qui suivirent sont nées de l'organisation mondiale de la R&D mise en place autour du centre de Bloomington (USA), notamment la gamme GeN2 avec son moteur sans réducteur et sans besoin de lubrification et sa courroie plate qui réduit le frottement et donc l'encombrement des poulies et qui constitue la génération la plus récente des ascenseurs.

H. Faure procéda à la rationalisation des usines européennes et au rachat très réussi du principal fabricant espagnol (Schneider). Au Japon, il mit fin aux graves difficultés de Tokyo-Otis dues à l'échec de ses partenariats (Mitsui puis Toshiba) où Otis s'était donné une très mauvais image « d'impérialisme » auprès du personnel. Il rétablit la situation avec un accord avec Matsushita (55/45), plus respectueux des mentalités et des pratiques locales.

Lorsqu'il fut pressenti pour devenir président d'Otis en 1975, le groupe avait tellement changé sous son impulsion que lorsque les administrateurs américains s'inquiétèrent de son manque d'expérience du marché américain, il put leur répondre que ce n'était pas déterminant car il n'était plus le marché dominant du Groupe et « North American operations could be seen as a very large subsidiary of Otis worldwide »[1].

H. Faure étendra son influence au conglomérat UTC, qui racheta Otis et dont il fut administrateur. En effet, dans le mois qui suivit sa nomination comme président d'Otis, le conglomérat UTC avait lancé une OPA sur Otis. H. Faure créa immédiatement de très bonnes relations avec Harry J. Gray, le président fondateur d'UTC, qui (contrairement à la tradition des OPA) le maintint à son poste et, pour lui prouver sa confiance, le fit immédiatement entrer au Conseil d'Administration d'UTC. Son habilitation au secret défense[2] et sa naturalisation américaine furent très rapides. C'est lui qui identifia et recruta George David, qui deviendra ensuite le président

[1] GOODWIN 2001, (p.258).

[2] Car le groupe UTC avait d'importantes activités dans le secteur de la Défense et comprenait déjà notamment le motoriste Pratt & Whitney, fournisseur de l'US Air Force.

d'UTC car pour lui[1], un bon manager doit immédiatement se préoccuper de trouver son successeur, en ayant comme objectif d'identifier un dirigeant qui se révèlerait meilleur que lui. H. Faure estime que la nécessité d'innover doit être impérativement associée à la nécessité de s'ancrer dans la tradition, indispensable pour créer les conditions de sa mise en œuvre : « A company cannot survive without innovation and would suffer greatly without tradition or continuity. For instance, technical innovation is crucial to stay competitive, while continuity in personnel and management allows for orderly implementation of the changes required »[2]. Cette formule résume sa vision de la gestion d'un groupe multinational, qui doit s'appuyer sur les éléments culturels locaux qui fournissent, par leur stabilité, les conditions de mise en œuvre du changement technique.

Document 6-3 : Extrait d'un entretien avec Hubert Faure (2011)

H. Faure a été l'un des trois patrons d'UTC, la septième entreprise industrielle américaine (en 1983). Sans renier ses origines, il a toujours voulu rester discret.

Q. : *Il est dommage que vous n'ayez pas conservé les interviews que vous avez données aux grands journaux américains.*

R. : *Il n'y en pas. Vous savez, aux Etats-Unis, j'ai toujours voulu garder un profil bas…*

Q. : *Pourquoi ? Pour ne pas renforcer l'image du Français arrogant ?*

R. (amusé) : *Peut-être….*

(Source : entretien avec H.F. le 15 juin 2011)

L'innovation managériale de H.Faure, c'est la meilleure prise en compte du contexte interculturel avec un management plus souple.

On a montré ci-dessus que les valeurs culturelles dominantes, très différentes aux Etats-Unis et en France, conduisent à des modes de comportement dans les entreprises eux aussi radicalement différents : culte de l'efficacité, discipline et respect des procédures pour les uns, imagination, créativité et indiscipline pour les autres. Pour les dirigeants Américains d'Otis, puis d'UTC, il est apparu que le comportement

[1] Source : entretien avec Hubert Faure le 9 février 2011.
[2] Source : documents personnels de H.Faure (interview par Krista Pilot pour un support non identifié d'UTC, daté du 8 juillet 2002).

managérial d'Hubert Faure, bien conforme à ce modèle, pouvait conduire à d'excellents résultats pour la rentabilité, la conquête des marché et la résolutions de conflits locaux (comme l'avait montré sa brillante négociation au Japon).

En comparaison avec Otis UK, la filiale française a eu en effet des relations complètement différentes avec le Groupe Otis (puis UTC), reposant sur une plus grande autonomie et constituant un vivier de dirigeants pour le Groupe[1], alors qu'Otis UK, en dépit de la proximité culturelle, n'a jamais généré de grands dirigeants et est restée une filiale d'exécution, très soumise au groupe américain. Pourquoi cette évolution divergente entre les deux filiales ? Tous les dirigeants, passés et actuels, que nous avons rencontrés[2] donnent la même réponse qui exprime la culture de l'entreprise : « En France, à l'initiative de H.Faure, est née une culture du changement et la volonté de faire émerger des dirigeants de qualité, avec des relations humaines étroites à l'image de celles de Pierre Roussel et Hubert Faure »[3].

Il semble que, à une échelle différente de taille et de technologie, la situation d'IBM France soit un peu analogue. On peut dire que, comme J. Maisonrouge avait expliqué le management et le contexte américains aux Français, H. Faure a expliqué le management et le contexte français aux Américains.

Suivant le même chemin que J. Maisonrouge et H. Faure, de nombreux managers français ayant réussi à la tête de la filiale française ont été promus à des responsabilités européennes ou mondiales à partir des années 1960[4]. On compte notamment[5] parmi eux Michel Bergerac (ITT), Pierre Clavier (Texas Instruments), Jean-Claude Delafon (Xerox), Michael Grunelius (Manpower), François Jaulin (Otis puis UTC), Georges Hereil (Simca-Chrysler), Jacques Lagarde (Gillette), Pierre Lemonnier (General Foods), Yves Nadal (Knoll), Christian Simon (Smith-Corona-Marchant).

[1] Après H.Faure, Otis a eu deux autres présidents français (François Jaulin et Didier Michaud-Daniel) et les dirigeants français sont très nombreux dans l'ensemble du groupe.

[2] Nous avons eu des entretiens avec deux Présidents du groupe Otis Hubert Faure (ancien) et Didier Michaud-Daniel (jusqu'en 2011), le président Europe Bruno Grob (jusqu'en 2011), le directeur Commercial Europe Guy de Viaris (ancien), le directeur Comptable France Michel Dubus (ancien), ainsi qu'avec Alain Roussel, fils de Pierre Roussel (fondateur d'Ascinter et premier président d'Otis Ascinter).

[3] Source : entretien avec Alain Roussel le 8 juin 2011.

[4] BONIN 2009, (p.641).

[5] Voir une liste en Annexe D1-3.

Comment caractériser les nouveaux managers internationaux qui sont apparus dans les années 1970 ?

Deux articles de la revue de l'AmCham donnent des éléments constitutifs du changement qu'ils traduisent. Dans le premier, un dirigeant de conglomérat industriel (HK Porter Co) donne les caractéristiques du profil recherché[1] comme illustration de l'émergence du manager international. Il met l'accent sur l'importance de l'évolution des mentalités et s'efforce de montrer que, grâce à l'expérience qu'il acquise dans des contextes différents, le « multinational manager (MNM) » doit être employé dans un groupe comme ferment de changement pour aider tous les collaborateurs à changer et à faire changer l'entreprise vers plus de flexibilité, plus de créativité. Dans le second article[2], une comparaison avec l'enseignement américain identifie ce qui constitue la faiblesse de l'enseignement européen en général et français en particulier. A cette date (1972), les efforts en France pour créer un enseignement de la gestion avec une formation bien adaptée au développement international des entreprises étaient encore relativement récents (dix à douze ans), et la seule innovation considérée comme un succès indiscutable était la création de l'INSEAD. Les autres universités et grandes écoles de commerce, en France comme dans les autres pays européens, souffraient des faiblesses que souligne l'article : elles n'avaient pas une doctrine claire, les écoles avaient peu de contact entre elles et avec l'université et leur corps professoral était trop réduit. Elles étaient très dépendantes des Etats-Unis et malgré l'impulsion constante de la Ford Foundation et de Harvard[3] qui leur fournissait encore l'essentiel du matériel pédagogique, elles en étaient encore très éloignées (« we are still far away from the American model »). L'apprentissage du management se faisait pour (presque) la moitié sur des exemples tirés du contexte américain et l'article évalue à 40% la proportion de cas étudiés qui étaient directement importés de Harvard et, naturellement, l'utilisation de ce matériau pédagogique (« the intensive use of imported American ideas and doctrines ») ne peut manquer d'influencer durablement

[1] STUDNER Peter K., « « The Hows and Whys of Making the Scene : Profile of a Multinational Manager », *Commerce in France*, N°275, Oct.1970.

[2] DOUGIER Henry, « Management Education European Style », *Commerce in France*, N°294, Sept.1972.

[3] Sur l'ensemble des établissements Européens, une enquête citée dans l'article évalue à 45% la part des études de cas dans les méthodes pédagogiques. De sa création en 1908 à 1972, Harvard Business School avait créé plus de 30,000 cas et 5,000 étaient disponible à la date de l'article.

les étudiants. On peut difficilement trouver un exemple plus représentatif de l'américanisation du management en France.

Des nouveaux conseillers pour de nouvelles entreprises françaises ?

Quels sont les secteurs où le transfert du modèle de management américain s'effectue le mieux ? Pour G. Redding[1], qui enseigne à l'INSEAD, le modèle de management américain repose la défense des intérêts de l'actionnaire, la professionnalisation du management (c'est un métier qui repose sur le MBA), la force innovatrice (pour passer de la science au produit commercial) et la prise en compte de la concurrence. Il considère que le système réussit donc particulièrement bien dans les secteurs de services exigeant une forte organisation (fast food, loisirs de masse, télécommunication, software), dans les industries à forte base scientifique (biotechnologies, informatique et télécommunications, pharmacie) et les services qualifiés (consultant, finance, engineering). En revanche le système américain serait plus faible dans les secteurs qui exigent un *lien*[2] étroit avec le personnel ou avec les clients (d'où le déclin américain dans l'automobile, l'électronique, l'outillage, et les *engineering systems*). Le modèle français, lui, est associé à de grandes firmes performantes, avec une direction toute-puissante et le rêve d'un état d'esprit « familial » dans les relations sociales. Il réussit bien dans les secteurs à forte base scientifique et qui sont dépendants ou issus de l'Etat (tels que pharmacie, nucléaire, aéronautique, trains, automobile, eau, restauration collective). Même si cette vision, très caricaturale, peut être fortement mise en cause, elle permet de comprendre que des secteurs entiers peuvent résister à un transfert de modèle de management qui peut au contraire s'imposer facilement dans d'autres.

Les entreprises américaines ont largement contribué à développer en France les activités qui rapproche l'entreprise de la communauté qui l'entoure, et notamment les activités de mécénat d'entreprise. Cette attitude de *corporate citizenship*[3] s'est

[1] REDDING Gordon, « The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism », *Journal of International Business Studies*, N°36, 2005, (pp.123-155 notamment p.144).

[2] Cet aspect se rattache à l'analyse faite plus haut et la conforte : la culture américaine est basée sur la notion de *contrat* tandis que d'autres, notamment la culture française, sont basées sur la *relation*.

[3] ACQUIER Aurélien et GOND Jean-Pascal, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie,* Volume 10, n° 2, juin 2007, (p. 5 – 35).

développée aux Etats-Unis en cohérence avec l'éthique protestante et à l'impératif de philanthropie qu'elle suscite. Beaucoup de grands philanthropes américains, comme John Pierpont Morgan, ont été très actifs en France[1] et ont contribué à répandre ces idées. Dans le cas de Morgan, elles ont été poursuivies par la banque, à travers ses activités de *corporate sponsorship* dans son département de *community relation.* Ces activités sont conçues pour atteindre simultanément trois objectifs, comme le montre un document interne de la banque J. P. Morgan[2] : offrir aux meilleurs clients des évènements exceptionnels, renforcer l'image de l'entreprise et contribuer à l'amélioration de la société sur le plan culturel ou social[3]. La diffusion du mécénat d'entreprise dans les entreprises françaises sur le modèle des entreprises américaines constitue un sujet de recherche en soi : on se borne à le mentionner, nos sources ne permettant pas de l'étudier.

Le développement en France des sociétés de conseil a marqué, lui aussi, une étape importante de l'influence américaine sur les sociétés françaises.

Après McKinsey en 1964[4], toutes les grandes entreprises américaines de conseil en stratégie (notamment Bain, Booz Allen & Hamilton et Boston Consulting Group) ont effectué des missions très nombreuses pour les grandes entreprises françaises et ont largement accompagné l'internationalisation très profonde et très réussie qu'elles ont effectuée à cette époque. Les sociétés de conseil en management (*management consulting*) étaient apparues aux Etats-Unis dans les années 1920 et s'étaient développées avant la Seconde Guerre Mondiale. Leur action avait été déterminante dans les années 1950 pour faire évoluer les grands groupes en généralisant la structure décentralisée multidivisionnelle puis, plus tard, en généralisant la planification stratégique (*strategic planning*) dans les années 1960-1970.

Aux Etats-Unis ce sont les plus grandes entreprise (comme Du Pont ou Eastman Kodak) qui étaient les plus dépendantes des technologies qu'elles avaient développées

[1] Avec sa fille, Ann Morgan (1873-1952).
[2] « Corporate Sponsorship », Document interne J.P. Morgan, May 1997, mimeo, 14 p.
[3] C'est dans cet esprit que la banque, pour célébrer le 125ème anniversaire de son implantation en France a organisé en 1993 trois grands évènements culturels : « Chefs d'œuvre du dessin français » au Louvre (dont le dossier-catalogue comporte une brochure promotionnelle d'une vingtaine de pages), « Daumier » au Metropolitan Museum de New York et « Le Petit Prince » à The Pierpont Morgan Library de New York.
[4] BONIN 2009, (p.538).

qui ont favorisé le développement des consultants dont elles avaient besoin (McKinsey, Booz Allen, Stone & Webster ou Arthur D.Little) : ils leur ont apporté d'abord une aide devant les obstacles réglementaires (Anti-Trust, Banking Act, …) puis des conseils sur la gouvernance des entreprises. Ils représentaient une rupture par rapport à la démarche Taylorienne, d'inspiration scientifique et normative (« there is one best way »), basée sur l'analyse des coûts élémentaires et ils mettaient au contraire l'accent sur l'efficacité des organisations et sur la formulation des stratégies. Pour employer une image issue de l'informatique, si le Taylorisme représente une solution par le hardware, les consultants en management représenteraient une solution par le software.

En 1944, sur le onze principaux conseillers en management américains, seul Wallace Clark était d'inspiration Taylorienne et seul (avec Bedaux) il avait transféré ses activités en Europe[1]. En France le développement du Taylorisme avait été interrompu par la Seconde Guerre Mondiale et pendant les années 1950, ce furent les experts du Plan Marshall et non les consultants qui intervinrent avec les survivants de l'école Tayloriste (réunis dans l'Association Française des Conseils en Organisation Scientifique). Les grands cabinets américains n'arrivèrent qu'au tournant des années 1960 (« the Gilded Age of Consulting"), à la demande de leurs clients américains et pour leurs filiales, ce qui conduisit leurs concurrents français à faire appel aux mêmes conseillers :

> *Beginning in 1956, however, American companies began to reinvest in their European subsidiaries in order to guarantee access to the continent before the European Common Market put up trade barriers in 1958. As American commercial interest in Europe grew in the late 1950s, the leading American consulting forms followed their clients into this "new" market. Ironically, European firms responded to their US competitors by hiring these same management consulting firms to learn how their competitors were organized.*[2]

Ils répandirent donc dans les entreprises françaises, qui représentaient (selon C. McKenna) les trois quarts de leurs clients, le modèle américain de gouvernance :

> […] *when in the late 1950s, consulting firms expanded overseas, they disseminated these particularly American solutions for corporate governance.*[3]

[1] McKENNA Christopher, *The World's Newest Profession : Management* Consulting, Cambridge University Press, Cambridge, 2006, 322 p., (p.27).
[2] McKENNA 2006, (p.145).
[3] McKENNA 2006, (p.50).

Par exemple Rhône Poulenc en 1968 (pour son activité de fibres synthétiques) fut l'un des premiers clients français de McKinsey et, comme partout, McKinsey recommanda et aida à la mise en place d'une structure d'organisation décentralisée (multidivisionnelle).

Pierre Rodocanachi rappelle :

> *Lorsque je suis entré comme consultant en stratégie chez Booz Allen Hamilton en 1973, ce métier était nouveau et il apportait aux entreprises françaises des approches et des outils qui leur étaient inconnus. C'était un métier facile à transmettre.*[1]

Les consultants étaient très bien accueillis. Bien sûr, ils étaient aussi redoutés car ils signifiaient pour tous que l'entreprise allait changer et obéir à de nouvelles règles de management, mal connues à l'époque, et s'adapter à une culture du changement.

Le rôle des sociétés de conseil en management en Europe a été étudié par M. Kipping[2] qui nuance un peu cette appréciation. Il distingue trois périodes très différentes : d'abord l'accent sur l'amélioration de la productivité dans les années 1950, puis la domination des consultants (1960-1975) et enfin le déclin du modèle de management américain. En France, une très forte prégnance du système d'organisation scientifique du travail avait permis le développement de firmes de conseil, le plus souvent dirigées par des polytechniciens et souvent directement issues du système Bedaux (CEGOS, SEMA, Bossard), ce qui constituait un frein à l'implantation de consultants américains. Pour M. Kipping, l'arrivée des consultants américains dans les années 1960 n'a eu qu'un impact assez limité en France car l'émergence de la structure multidivisionnelle se heurtait à la toute-puissance du PDG.

En revanche, plus tard, l'arrivée massive dans le secteur du management des consultants comptables dans les années 1980 (les « Big Six »[3]) introduisit des changements beaucoup plus significatifs lorsqu'elles développèrent leurs activités de conseil, notamment dans l'organisation informatique. Pour M. Kipping, après la phase initiale de leur implantation, les entreprises américaines ont été contraintes de

[1] Source : entretien avec P.Rodocanachi (Président de l'AmCham 1997-2000) le 3 mai 2010.

[2] KIPPING Matthias, "The US Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany Since 1945", *Business and Economic History*, Vol 125 N°1 Fall, 1996, (p.112).

[3] KPMG, Ernst & Young, Deloitte & Touche, Arthur Andersen, Coopers & Lybrand et Price Waterhouse, devenus « Big Four » avec la fusion en 1998 des deux derniers et la disparition d'Arthur Andersen en 2002.

s'adapter aux contextes nationaux, en faisant appel presque uniquement à des consultants nationaux et en respectant les traditions nationales de gouvernance, c'est-à-dire en France la persistance de la structure hiérarchique et du management *top-down*. Mais, globalement, les entreprises accueillaient très bien les consultants, qui leur apportaient les nouvelles méthodes de management. Les facteurs de l'américanisation ont été étudiés par D.Barjot et H. Schröter, qui ont identifié les facteurs culturels (primauté de l'économie, supériorité du marché, valorisation de la performance,…). H.Schröter met, lui aussi, l'accent sur le rôle des sociétés de conseil en management comme facteur d'homogénéisation, en supplantant les conseillers traditionnels :

Document 6-4 - Caricature illustrant l'arrivée de Management Consultants américains dans une entreprise européenne (britannique) (1969)



Figure 7.3. *Punch Cartoon from September 1969.*
Reproduced with permission of Punch Ltd.

(Source : McKenna[1])

> *American foreign direct investment directly transfered commercialized attitudes to Europe by introducing the use of external management consulting agencies. Until then European companies used traditional contacts, banks or tax councellors as a source of management advice.*[2]

Les consultants des sociétés de conseil en management ont fourni aux grandes entreprises américaines un grand nombre de leurs dirigeants[3]. Par exemple, en 1999, McKinsey avait fourni plus de CEO aux autres entreprises que GE, qui était alors la plus grande entreprise du monde, et ils dirigeaient des entreprises ayant une

[1] McKENNA 2006, (p. 185).
[2] SCHRÖTER Harm G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe Since the 1800s*, 2005, Springer, Dordrecht, 268 p. (p.215)
[3] McKENNA 2006, (p.4).

capitalisation boursière totale sept fois supérieure. Pierre Rodocanachi[1] ajoute un élément fondamental de transfert de technologie : le recrutement progressif dans les grandes entreprises françaises des jeunes consultants des années 1960-1970. Après quelques années d'activité dans les sociétés de conseil en management, les jeunes cadres français issus des grandes écoles d'ingénieurs ou de commerce furent progressivement recrutés par leurs clients et y importèrent les méthodes américaines de management telles qu'illustrées par Alfred P. Sloan (GM) : décentralisation, recherche de l'adhésion, flexibilité et recherche de la rentabilité.

Le même phénomène se produisit ensuite en matière de gestion financière avec les consultants des sociétés d'audit (Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, etc) dans les entreprises et dans les banques françaises. Le transfert des méthodes américaines d'administration des entreprises s'est donc fait largement par la formation des jeunes ingénieurs, commerciaux ou financiers qui avaient souvent fait une partie de leurs études aux Etats-Unis (notamment un MBA), avaient reçu une formation très normative dans des sociétés de conseil ou d'audit, l'avaient diffusée auprès de leurs clients puis la mettaient en oeuvre eux même chez l'un d'eux. Ce trajet professionnel a été extrêmement fréquent depuis 1965-1970 et il constitue sans nul doute un vecteur déterminant du transfert de l'innovation depuis cette date.

Les consultants en organisation intervinrent fréquemment dans les manifestations de l'AmCham et dans la revue où l'un des premiers d'entre eux décrit lors de son apparition en France le métier, alors nouveau, de « chasseur de têtes » (*head-hunter*) pour la recherche de cadres de direction :

> *Less than twenty years ago, seniority and loyalty were the most important qualifications for promotion. Today, in our competitive economic environnement, promotion criteria have become substantially more sophisticated. This is where we feel we fit in.*[2]

Sur cette question, comme sur beaucoup d'autres, l'influence américaine a conduit à professionnaliser ce qui pour les entreprises françaises était largement considéré comme une affaire de bon sens et de mise en œuvre d'un réseau de relations, relevant de la responsabilité et de la compétence de chaque dirigeant.

[1] Source : entretien avec P.Rodocanachi le 3 mai 2010.
[2] Egon ZEHNDER, « Executive Search Consulting », *Commerce in France*, N°267, Jan. 1970, (pp.24-27).

Naturellement, la plupart des sociétés américaines de conseil (conseil en management, conseil en stratégie, conseil en organisation) ont adhéré à l'AmCham dès leur arrivée en France, pour y retrouver leurs clients et tenter d'en recruter d'autres.

2/ L'AmCham, outil de « l'américanisation » de la société et des entreprises françaises ?

Avec la transformation profonde de la production et de la gestion des entreprises, l'américanisation se traduisit par la diffusion de produits américains et surtout de nouvelles habitudes de consommation. Parallèlement, les entreprises françaises intégrèrent les méthodes de gestion américaine, grâce notamment au recrutement de cadres formés aux Etats-Unis ou ayant acquis une expérience professionnelle dans les entreprises américaines.

L'influence des implantations américaines sur le milieu économique et sur la société française a frappé l'opinion[1] et a été étudiée notamment par D. Barjot, H. Schröter et P. Fridenson qui ont analysé « l'américanisation » par le mode de vie, par les produits et par la façon de travailler.

H. Schröter[2] distingue trois vagues d'intenses transferts, suivies de périodes comportant moins d'échange. La première vague, courte et timide, dans les années 1920 (Fordisme), a été interrompue par les mesures protectionnistes liées à la crise, la deuxième, très intense dans les années 1950-1970, a été associée à la reconstruction de l'Europe par le Plan Marshall et les outils qu'il a mis en place (ERP et OEEC)[3] dans le cadre d'une politique ambitieuse d'amélioration de productivité (*produce better, live better*), la troisième, à la fin des années 1980, a reposé sur la supériorité économique et technologique des Etats-Unis. A l'issue de chaque phase, le transfert se tarit car toutes les valeurs nouvelles sont désormais plus ou moins intégrées dans l'économie d'accueil. H. Schröter distingue cinq valeurs typiquement américaines : la primauté de l'économie (par exemple la différence de définition du succès entre le cinéma américain, évalué en dollars, et le cinéma français, évalué en entrées), la supériorité du marché (contre la régulation), la marchandisation des relations sociales

[1] Voir par exemple : Hervé JANNIC, « US Corp in France », (pp.54-58) in : *L'Expansion* Numéro Spécial « Comment l'Amérique a changé la France », 2-15 juin 1994, (pp.45-79).

[2] « The adapted transfer of values, behavior, institutions, technologies, pattern of organization, symbols and norms from the USA to the economic life of other states » in : SCHRÖTER Harm G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe Since the 1800s*, 2005, Dordrecht, Springer, 268 p.

[3] ERP = European Recovery Program, OEEC = Organization for European Economic Cooperation ; l'explicitation des sigles figure en Annexe D6.

(avec par exemple l'appel aux sociétés de conseil en management, facteur d'homogénéisation, à la place des interlocuteurs traditionnels des entreprises, les banques et les conseillers fiscaux), la primauté de l'individu et la valorisation des réalisations personnelles et des choix (par opposition au respect de la tradition). C'est l'adoption partielle de ces valeurs par la société française qui constitue son « américanisation ». Pour H. Schröter, l'américanisation est donc essentiellement un transfert de culture[1] et les transferts de valeurs culturelles sont incomparablement plus déterminants que les transferts technologiques. Nous chercherons à identifier certains de ces instruments de transfert.

Le cinéma et la Presse répandirent l'image culturelle[2] de l'Amérique. Jacques Tati a mis en scène avec génie le choc créé par la découverte des éléments du succès économique américain dans les services avec l'amélioration de la vitesse et de la productivité pour la poste (*Jour de Fête*, 1949) et la mise en œuvre des technologies pour améliorer le confort de la vie quotidienne à la maison (*Mon Oncle,* 1958). Ces œuvres traduisent plus le scepticisme et l'inquiétude que l'admiration car, frappé par l'efficacité de la poste américaine, François, le facteur de Sainte-Sévère tente de mettre en œuvre ses méthodes mais il conclut « ce n'est pas fait pour nous » et retourne à ses habitudes de travail antérieures.

Nouveaux produits, nouvelles habitudes de consommation.

Par l'analyse de la publicité dans deux magazines français, H.Bonin[3] a étudié la diffusion de la modernité américaine dans la société française. La promotion des valeurs américaines d'efficacité, confort, hygiène se heurta d'abord à des résistances des consommateurs et des pouvoirs publics mais la stratégie des entreprises et des marques surmonta ces obstacles, grâce notamment à des rachats de marques dont l'image nationale était favorable (par exemple : Cadum racheté par Colgate-Palmolive en 1952, Cafés Legal par General Foods en 1959, Belin par Nabisco en 1963). De son

[1] Pr.Harm Schröter, au Séminaire du Pr. Barjot le 25 mai 2010.
[2] ROGER Philippe, *Rêve et cauchemars américains : les Etats Unis au miroir de l'opinion publique française 1945-1953*, Villeneuve d'Asq, PUS, 1996, (p.85).
[3] « American business spreading modernity into France : equipment goods and mass brands, strategies, identity and perception (from the 1940s to the 1980s) » in BONIN Hubert & de GOEY Ferry, *American firms in Europe 1880-1980, strategy, identity, perception and performance*, Genève, Droz, 2009, 698 p., (pp.503-647).

côté, N. Fouché[1] a mis l'accent sur l'importance du Salon des Arts Ménagers à partir de 1923 pour diffuser la « modernité américaine », particulièrement dans l'équipement domestique. L'influence des technologies dans la vie quotidienne a été souvent associée aux produits et aux méthodes américaines et « l'américanisation de la femme française » sous l'influence de la diffusion de l'électricité dans l'entre-deux-guerres a été étudié par A. Beltran[2].

Quant au grand public français, c'est le Reader's Digest qui diffusa largement auprès de lui une vision paternaliste mais idyllique de l'entreprise où les initiatives sont récompensées, les rapports humains directs et respectueux et dont les salaires permettent à chacun d'accéder à la propriété immobilière et à l'éducation pour ses enfants.

Fondé par William Roy DeWitt Wallace et sa femme Lila Bell Acheson, Reader's Digest avait été lancé en 1922 et avait atteint un tirage de 3 millions d'exemplaires à la fin des années 1930. Son innovation était son format très maniable. Le premier numéro de l'édition française parut le 24 février 1947 après une intense campagne promotionnelle (c'était la 11ème édition internationale de Reader's Digest). Le succès fut immédiat : il tirait déjà à 500.000 exemplaire en juin 1947 et il atteignit un million en 1957. L'édition française était dirigée par le Général Paul William Thomson (1946-1957). Il est intéressant d'observer que, en 1946, c'est dans les locaux d'American Express rue Scribe que Sélection du Reader's Digest trouva un hébergement provisoire lors de son arrivée en France, ce qui illustre la solidarité entre les premiers pionniers et les nouveaux qui se lançaient à la conquête de l'Europe. Très « américaine » à l'origine, elle connut une lente francisation progressive, comme toutes les entreprises américaines. Elle devint aussi une entreprise de vente par correspondance (Sélection du Livre). Malgré de nombreux plagiats de la formule et du format par des éditeurs français (Constellation, Caliban, etc), la formule initiale resta un succès unique et durable[3]. En 2007, malgré un déclin indiscutable, elle

[1] FOUCHE Nicole, « Un modèle américain de conquête des marchés extérieurs : Paris entre les deux guerres », *in :* POUZOULET Catherine et PORTES Jacques, *Des modèles en question : villes, culture et citoyenneté en Amérique du Nord*, Lille, PUL, 1998, (pp.75-91).

[2] BELTRAN Alain & CARRE Patrice, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité 19ème-20ème siècle*, Belin, Paris, 1991,350 p., (pp.250-256).

[3] COTTOUR Thierry, « *La saga de Sélection* », *Sélection du Reader's Digest*, mars 2007, Paris, pp.125-152 + plaquette 8 pages.

touchait encore 2 millions de lecteurs et vendait 3 millions de livres chaque année ainsi que des produits medias (DVD, CD, VHS).

Inventé en 1888 à Atlanta par John Pemberton, à partir d'une « formule secrète », Coca-Cola[1] est l'une des trois marques les plus connues au monde et le symbole même de l'Amérique. La première tentative d'implantation en Europe en 1922 avait été un désastre car la mise en bouteille avec de l'eau non stérilisée avait conduit à des infections. Après cet échec[2], le développement avait été très hésitant dans les années 1930 et la diffusion était extrêmement faible[3]. Revenu en France avec les armées de la Libération, il y connut rapidement un grand succès malgré la campagne du Parti Communiste en 1948-1949 qui associait son succès à une menace sur le vin rouge et la culture française. On verra plus loin quelques détails sur cette campagne[4].

Coca-Cola est fréquemment cité comme l'exemple même de la diffusion mondiale d'un produit américain et sa diffusion en France pourrait constituer un indicateur d'américanisation de la consommation[5]. En réalité, l'histoire de l'implantation de Coca-Cola en France présente plusieurs étapes : d'abord produit de luxe réservé à une clientèle américaine ou mondaine (1919-1940) puis produit complètement identifié à la puissance américaine et dont la consommation traduit un désir d'identification à l'image américaine et est limitée à certains groupes comme les jeunes ou les artistes (1949-1989). Il a représenté après 1989 une gamme de produits tellement intégrés dans la consommation des toutes les catégories sociales que la communication de l'entreprise en vient à occulter ses racines américaines, pourtant évidentes. La décennie 1980 a été marqué par une énorme augmentation de la diffusion de Coca-Cola avec son référencement dans toutes les grandes surfaces, la vente en bouteille plastique de grande capacité et en choisissant comme date de rupture 1989, qui est la date à laquelle la marque a procédé à un regroupement massif de ses concessionnaires

[1] PENDERGRAST Mark, *For God, Country and Coca-Cola*, Scribner's, New York, 1993, 556 p.

[2] Il est intéressant d'observer que l'histoire « officielle » de Coca-Cola (dans ses documents institutionnels, son site internet et son musée à Atlanta) ne date que de 1933 l'arrivée en France du produit, ce qui est faux, la première tentative d'implantation étant totalement occultée. Coca-Cola Company for France était d'ailleurs membre de l'AmCham dès 1921.

[3] Source : REYMOND William, *Coca-Cola, l'enquête interdite*, Flammarion, Paris, 2006, 448 p.

[4] Chapitre 7-1.

[5] Malheureusement, malgré des efforts persistants à plusieurs niveaux du Groupe, il nous a été impossible d'obtenir une courbe de la consommation de Coca-Cola en France sur une longue période.

d'embouteillage en France (62 concessions en 1961) et a construit à Dunkerque une très grande usine de fabrication des boites métalliques (d'une capacité de 90.000 boites/heure). Après cette date, elle a suivi le modèle de nombreuses autres entreprises américaines avec un management exclusivement français qui occupe des postes de direction générale dans l'ensemble du Groupe (D. Reiniche en 2005, H. Patricot en 2008). Devenue une boisson qui se qualifie de « 100% française »[1], entièrement fabriquée en France, le produit n'utilise plus jamais son américanité dans sa communication, même si, à la différence de McDonald's, il ne renie pas ses racines américaines dans ses campagnes publicitaires[2].

Le groupe Procter & Gamble (P&G) a joué un rôle très important dans la diffusion de nouveaux produits de grande consommation pour l'entretien de la maison, à partir de son usine de Marseille implantée en 1954. Il a mis en œuvre une stratégie de commercialisation qui était très innovante dans la France du début des « Trente Glorieuses » en envoyant des centaines de « visiteuses industrielles », à mi-chemin entre la force de vente et l'enquêtrice, à la rencontre des consommateurs. En ce qui concerne l'innovation, P&G a notamment introduit sur le marché français les détergents synthétiques (comme Tide en 1955 ou Bonux en 1958), puis Dash en 1962 pour les machines à tambour, Monsieur Propre en 1966, premier liquide multi-usages, Ariel (et les enzymes qui combattent les taches protéiniques, avec une intense campagne publicitaire basée sur la popularisation de cette innovation technique) en 1968 et les couches jetables Pampers en 1978. La standardisation de l'emballage, unique et en plusieurs langues constituait en elle-même une innovation, correspondant à une stratégie de marketing conçue dès l'origine au niveau de l'ensemble de l'Europe. Comme beaucoup de groupes, P&G connut une succession de stratégies contradictoires : une phase de diversification dans les années 1980 (Head & Shoulders, Pantene, Oil of Olaz), suivie d'une phase de recentrage sur des marques globales dans les années 1990 (Pringles, Tampax, etc) puis d'une nouvelle phase de diversification après 2000 (boissons, aliments pour animaux, lingettes, rasoirs).

[1] JOURGEAUD Bénédicte, *Coca-Cola, une passion française, d'hier à demain*, Le Cherche Midi, Paris, 2009, env. 200 p.
[2] Voir à ce titre le Document en Annexe E44.

Qui ne connaît pas le Formica ? L'introduction de la modernité dans le logement en France est associée à l'histoire de Formica. Comme Mobylette, Frigidaire ou Tupperware, le Formica est une marque, une marque qui rappelle les cuisines orange ou les meubles en « imitation bois », une marque symbole des « Trente Glorieuses » et de la France qui commence à consommer. Formica était exploité en Europe, sans grand succès, dans le cadre d'une licence américaine à une entreprise britannique. En 1951 la société Industries De La Rue-France faisait l'acquisition de la licence de vente et de commercialisation de panneaux stratifiés Formica auprès de sa maison-mère britannique (Thomas de la Rue) qui était le licencié mondial de la société américaine. La décision était prise d'implanter[1] une usine à Quillan (Aude) à la place d'une ancienne usine de chapellerie et de développer une stratégie de développement purement française.

Le Formica est à l'origine un isolant électrique, substitut du mica (d'où son nom), inventé à Cincinatti en 1913 par American Cyanamid. Il est composé de plusieurs couches de papier imprégnées de résines phénolique et d'une couche de papier de surface imprégnée de mélanine-formol, éventuellement décorée, le tout étant polymérisé à haute température dans une presse. C'est un matériau nouveau, très solide et très facile à nettoyer. L'arrivée en France de Formica coïncidait avec les énormes programmes de reconstruction de l'après-guerre, qui introduisaient l'hygiène et le confort dans les logements. Les cuisines et les salles de bain des nouveaux logements traduisaient de nouveaux modes de vie : faciliter la vie et faire gagner du temps aux femmes, de plus en plus nombreuses à travailler, et créer un environnement plus lumineux et plus gai, avec des couleurs.

Le succès fut foudroyant : l'usine de Quillan produisait 570.000 m2 de Formica en 1955, 4.800.000 m2 en 1960 et elle atteignait son maximum de production avec 12 millions de m2 en 1971. Le Formica fut le matériau nouveau des *Trente Glorieuses* et des *Grands Ensembles* : il constituait un progrès associant commodité, esthétique et large diffusion du confort. Il illustrait la modernisation de l'environnement domestique, traduite également par la popularité du Salon des Arts Ménagers, qui attirait 1,2 millions de visiteurs en 1960.

[1] KLETZKY-PRADERE Tatiana, *Formica : les usines de Quillan*, (pas d'éditeur), 2003, 260 p.

En 1957, les actionnaires britanniques devinrent majoritaires mais, au delà de cette réalité purement juridique, Formica était clairement un produit américain qui a connu un succès spectaculaire en France, qui constituait alors son second marché après les Etats-Unis. American Cyanamid n'intervenait pas dans la gestion de l'entreprise, ni au niveau français, ni au niveau du groupe britannique titulaire de la licence mais il conservait un lien régulier, assez informel avec la filiale française, lors de manifestations à caractère social (cérémonies ou remise de récompenses) ou lors des grands investissements comme par exemple la construction en 1970 de la grande presse à 36 étages, qui était alors la plus grande du monde de ce type et qui pouvait produire 20 millions de m2 par an[1].

En 1965, tout meuble revêtu de Formica fut garanti dix ans. En 1970, après de grands travaux d'investissement, l'usine de Quillan produisait 40.000 m2/jour et était la seconde du monde après celle de Cincinatti. Les produits concurrents français, notamment le Polyrey du Groupe Aussedat Rey, reposaient sur le même principe (polymérisation de feuilles de papier imbibées d'une résine) ; ils étaient très proche du Formica et bénéficiaient donc directement de son image et de ses efforts publicitaires.

La crise pétrolière de 1974 mit fin à cette aventure avec le renchérissement des matières premières, le rejet de l'utilitarisme et le retour à la tradition des meubles en bois. Ces facteurs conduisirent à un lent déclin du produit et de la marque et l'usine ferma ses portes en 2003.

Son histoire est retracée dans un ouvrage et un film[2] qui traduisent bien l'influence énorme d'un produit sur le mode de vie des années 1950-60, à partir d'une innovation produite par une usine à la gestion paternaliste et qui était de loin le plus important employeur d'une petite ville. Même si, formellement, la société était une filiale britannique licenciée d'une entreprise américaine, elle nous paraît avoir joué un rôle identique à celui qu'elle aurait joué si elle avait été une filiale directe de American Cyanamid et, à ce titre, elle peut être incluse dans notre étude.

[1] Source : entretien avec Tatiana Kletzky-Pradere, épouse d'André Pradère, directeur de l'usine (1966-1977).

[2] BERGES Nicolas, *L'Amour Formica*, Réalisation Thomas Bousquet, 2009, 52 mn (film pour la chaine de télévisions France 3 Sud).

Cependant, le développement des machines à laver en France illustre les limites au transfert de mode de vie.

La machine à laver est un assemblage de technologies classiques (mécanique, chimie, électromécanique, électrotechnique) dans lesquelles l'industrie française estime n'avoir rien à apprendre des Etats-Unis. Q. Delaunay[1] a retracé son histoire et il met l'accent sur la structure technique de l'objet et sa cohérence avec le milieu culturel et social qui l'entoure. Les machines à laver, en général comportent « une empreinte culturelle très forte »[2], liée aux modes de vie, au type d'habitat et aux habitudes de consommation. C'est pourquoi les machines américaines et françaises sont très différentes et correspondent à des préférences de marché très marquées. Les machines américaines (et japonaises), de larges dimensions, comportent un pulsateur (c'est l'eau qui est en mouvement) vertical, très consommateur d'eau et d'électricité. Dans les machines françaises, de petites dimensions (étroites) avec en général chargement par le dessus, le mouvement est fourni par le tambour (horizontal), économe en eau et en énergie.

Pour un constructeur français, les machines américaines sont qualifiées de « brutales et pas optimisées »[3]. Le choix des mots illustre deux conceptions très différentes de l'ingénierie des produits de grande consommation. Pour ces machines, le bruit et les risques de rupture des pièces sont dus aux vibrations qui peuvent être générées lors de la montée en vitesse en phase d'essorage. La solution américaine a consisté en l'augmentation de l'intervalle entre la pièce tournante et le bâti et l'augmentation de la masse propre du bâti, ce qui conduit, par cette méthode simple, à une machine plus lourde et plus encombrante, ce qui n'est pas un inconvénient si la taille de l'habitat le permet. La solution des constructeurs français a été, au contraire, de faire piloter la montée en vitesse par un microprocesseur pour prévenir l'apparition des vibrations ce qui conduit à une machine qui reste petite et légère mais qui peut être plus complexe et plus coûteuse.

[1] DELAUNAY Quynh, *La machine à laver en France: un objet technique qui parle des femmes*, L'Harmattan, Paris, 2003, 163 p., (p.7).

[2] Source : entretien avec Gérard Adamowicz, ancien directeur R&D d'Electroménager Thomson (marques : Vedette, Thomson, Brandt), le 10 janvier 2012.

[3] *Idem.*

Ce clivage dans les choix techniques est sans doute généralisable à d'autres produits, comme l'automobile où les solutions techniques américaines sont souvent qualifiées de « rustiques »[1] par les constructeurs européens. Jusqu'au début des années 1990, le marché français appartenait pratiquement en totalité aux producteurs français, grâce à une « véritable barrière protectionniste créée par les producteurs par les spécifications de leur produit »[2] (taille et mode de chargement). Bien que la machine et sa large diffusion soient une invention et un phénomène d'origine américaine, les constructeurs américains semblent n'avoir jamais songé à imposer leur conception compte tenu notamment de la taille des logements et n'ont jamais bien réussi sur le marché français avec les modèles à axe horizontal. Comme l'automobile, c'est un cas intéressant où les différences dans les modes de vie ou les conditions de vie ont constitué un obstacle majeur aux implantations industrielles et aux éventuels transferts de technologie.

Franchise et franchisés.

Beaucoup de produits ou de services américains se sont implantés sur le marché français par un système de franchise, c'est à dire à travers des sociétés à capitaux et dirigeants français utilisant un produit ou un procédé représentant une innovation dans sa technologie ou dans le service offert et protégé comme tel.

Selon l'Obsand[3], l'origine de la franchise en France est américaine et le premier exemple historique est l'installation du réseau Général Motors entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale. La seconde vague a eu lieu pendant la période de reconstruction lorsque le petit commerce français n'était pas capable de créer des activités de distribution de masse et la troisième vague pendant les années 1970 après la crise pétrolière lorsque de nombreux cadres supérieurs et moyens licenciés de grandes entreprises se sont reconvertis dans des activités commerciales en voulant conserver les avantages d'un environnement efficace et organisé. Le nombre

[1] Dans nos entretiens, G.Adamowicz (Directeur de la R&D, Thomson) et P.Beuzit (Directeur de la Recherche, Renault) utilisent le même qualificatif.
[2] *Ibid.*
[3] Obsand : Société d'études des comportements commerciaux et de la franchise.

de réseaux franchisés en France est ainsi passé de 34 en 1971 à 203 en 1979 puis 675 en 1989[1].

Les entreprises franchisées par une entreprise américaine sont-elles des entreprises américaines ?

Sur le plan juridique, il est clair que la réponse est négative, comme sur le plan de la propriété du capital et de la nationalité des dirigeants. Il ne s'agit pas d'entreprises multinationales, dont la définition est limitée : elle ne concerne que les entreprises qui investissent directement à l'étranger comme l'écrit Mira Wilkins[2] : « multinational enterprise activity is defined by foreign direct investment (no matter how small) ». Elle ne recouvre donc pas la franchise, qui est simplement la vente du droit d'utiliser un nom de marque en échange d'un strict respect de toutes les caractéristiques du produit et sans aucun investissement du franchiseur qui ne court donc aucun risque financier.

On ne peut cependant nier que ces réseaux, qui commercialisent des produits ou des services conçus aux Etats-Unis ont une organisation, une stratégie et des méthodes commerciales quasi-identiques à ce qu'ils seraient s'ils étaient mis en œuvre par un réseau de filiales et d'ailleurs le fait que beaucoup de franchiseurs exploitent un réseau de filiales directes en parallèle et avec les mêmes produits que leur réseau de franchisés le prouve clairement. Par ailleurs, pour les consommateurs et l'opinion publique, ils sont considérés comme s'ils étaient des filiales d'un groupe étranger. Il nous semble donc que les franchisés doivent être inclus dans une réflexion sur les entreprises américaines en France, même si, formellement, ils n'en sont pas.

McDonald's illustre un cas très intéressant d'innovation constituée par une nouvelle manière de fabriquer et de vendre un produit très banal, le « hamburger », qui est un morceau de viande hachée et assaisonnée, dans un petit pain. Les caractéristiques de l'innovation sont subtiles et peuvent être ambiguës pour un plagiaire ou un franchisé négligent.

McDonald's avait été créé aux Etats-Unis (à Des Plaines, Illinois) en 1955 et sa première implantation en France remonte à 1979, sous forme de franchise à Strasbourg

[1] Source : Obsand, cité dans JDD 7 mars 2010.
[2] BONIN & de GOEY 2009, (p.36).

puis à Paris. En 1982, le franchisé parisien, Raymond Dayan, qui exploitait douze restaurants à Paris dans des conditions très rentables pour lui et pour McDonald's, vit son contrat résilié par McDonald's pour n'avoir pas respecté les règles dites « QSC ». Le système QSC (abréviation de QSC & V, c'est-à-dire Quality, Service, Cleanliness and Value) est une norme et un *benchmark* mis au point par McDonald's pour évaluer ses propres restaurants et ceux de ses franchisés. Les notes sont A, B, C ou F. La note C entraine une augmentation de la redevance et la note F peut conduire à la résiliation du contrat. Dans le cas de R. Dayan, il s'agissait principalement d'infractions aux règles concernant la propreté des locaux et la conservation des produits. Les critiques étaient fortes et portaient notamment sur la température à laquelle les produits étaient servis, la taille des grills et l'hygiène des cuisines. R. Dayan assigna son franchiseur devant un tribunal d'Illinois[1] pour rupture abusive de contrat et plaida qu'il apportait à McDonald's une rentabilité supérieure à celle qui était prévue mais il perdit pour n'avoir pas respecté les caractéristiques de l'innovation que constitue le produit et avoir ainsi porté préjudice à la marque. C'est donc la validité contractuelle de cet instrument de mesure, le QSC, que le tribunal d'Illinois avait jugée et le jugement conclut qu'il faut faire un exemple dissuasif pour que l'innovation conserve sa valeur :

> […] *if Dayan, the grade F operator in Paris, can thumb his nose* [faire un pied de nez] *at the system and its standards, then so too can operators everywhere.*[2]

Ce contentieux, très important pour McDonald's, créa un précédent qui bénéficia à tous les franchiseurs de produits ou de services qui ne reposent pas sur une technologie très complexe et qui peuvent donc être imités facilement, mais dont la valeur repose essentiellement sur les modalités de mise en œuvre et sur la qualité du service.

Comme pour McDonald's, Century 21[3] représente un cas de succès de diffusion d'un service franchisé où la marque apporte la garantie d'un produit homogène et de qualité. Century 21 est le premier réseau immobilier de franchisés et son atout principal est la notoriété de la marque (qui atteignait 84% en France en 2008). Implanté en France en 1987, il a connu un LBO dans les années 1990 puis en 2008 l'entrée au capital (majoritaire) de Nexity, filiale des Caisses d'Epargne, par rachat des

[1] LOVE John F., *McDonald's : Behind the Arches*, Bantam, New York, 1986, 468 p. (pp.409-410).
[2] LOVE 1986, (p.410).
[3] Qui n'est plus américain depuis 1990.

parts du fonds 21 Central Partners qui en a fait un groupe français. En 2008, il comptait 930 agences et 6.000 employés environ.

Un autre exemple de service franchisé est celui de Midas[1], société américaine créée dans les années 1950 (comme son concurrent canadien Speedy) pour satisfaire un besoin très spécifique, la réparation très rapide des pots d'échappement de voiture. Les deux entreprises mirent en place dans les années 1970 un réseau de plusieurs centaines de franchisés. Sur le modèle de McDonald's, mais avec un succès moins brillant, Pizza Hut s'implanta en France en 1987. En revanche, sur un marché voisin, Starbucks qui exploitait 53 cafés en 2009 avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'Euros (et un résultat déficitaire) a choisi d'intervenir non pas en franchise mais sous forme de filiale directe en partenariat 50/50 avec un partenaire espagnol (Grupo Vips).

On voit avec ces exemples que la large diffusion de produits américains, sous forme de filiales directes comme par l'intermédiaire d'un réseau de franchisés constitue le premier vecteur de « l'américanisation » de la société française.

Le rapprochement des élites en constitue un deuxième.

Education et suivi des élites : MBA et modes managériales.

C'est largement par la formation des hommes que s'effectue le transfert de l'innovation des entreprises américaines vers les entreprises françaises. Les voyages aux Etats-Unis de Louis Renault et d'André Citroën avant la Première Guerre Mondiale sont bien connus et l'influence des missions de productivité après la Seconde Guerre Mondiale a été étudiée par de nombreux auteurs. On connaît moins bien l'effet des formations américaines à la gestion (les MBA) sur les dirigeants français.

Le Plan Marshall a fait naître une fascination de l'Amérique et suscité l'importation de ses méthodes de management. Les 450 missions de productivité organisées aux Etats-Unis entre 1950 et 1953 ont fait apparaître que le retard de la France n'était pas fondamentalement technologique mais résidait dans la productivité et sa source se situait largement dans les rapports humains dans l'entreprise : « les Français ne sont

[1] Devenue aujourd'hui une société française dans le cadre du groupe Norauto (tandis que Speedy a été rachetée par un groupe écossais).

pas conscients du rapport direct qui existe entre un niveau élevé de productivité et l'application de saines méthodes en matière de rapports humains »[1] et l'importation de technologies sociales l'a emporté de beaucoup sur le transfert de technologies matérielles[2]. Les « experts »[3] américains envoyés en France dans le cadre du plan Marshall concentrèrent d'ailleurs leurs critiques sur les chefs d'entreprise et les patrons français. Ils notèrent « qu'il manqu(ait) particulièrement un enseignement de la gestion et de l'administration, seuls capables de faire comprendre en Europe que la gestion industrielle est une profession ». L. Boltanski rappelle le rôle modernisateur d'un groupe de la bourgeoisie éclairée autour de P. Mendès-France avec notamment Jean-Jacques Servan-Schreiber, Alfred Sauvy, Pierre Uri, François Bloch-Lainé et Claude Gruson qui ont plaidé dans ce sens.

Pour la gestion des entreprises, l'une des principales différences entre le modèle économique américain et le modèle français est la professionnalisation de la gestion d'entreprise[4], exprimée très tôt aux Etats-Unis par la forte valorisation sociale du MBA (Master in Business Administration) avec une pédagogie spécifique. Encouragée par les grandes fondations américaines (Rockefeller et Ford), sa diffusion en France s'est traduite par le prestige des formations dans les « business schools » américaines (dans les années 1960) puis la montée en puissance des écoles françaises dont les formations sont calquées sur le modèle américain au point d'en emprunter le nom MBA. L'influence des institutions américaines est omniprésente dans le développement de l'enseignement de la gestion en France, comme le montre le cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris[5] pour les établissements d'enseignement qu'elle a suscités ou qu'elle gère (Ecoles de Vente, CPA, HECJF, HEC, ISA, etc). Aujourd'hui « …un établissement qui veut rester dans le domaine concurrentiel de l'enseignement du management doit avoir dans son portefeuille un MBA de type nord-américain »[6]. Les labels d'accréditation des écoles de commerce

[1] Rapport du CGP du 14 avril 1949 cité *supra*.
[2] BOLTANSKI Luc, *Les cadres, la formation d'un groupe social,* Ed.de Minuit, Paris, 1982, 524 p., (p.163).
[3] Les guillemets sont de L.Boltanski.
[4] REDDING 2005, (pp.123-155).
[5] CHESSEL Marie-Emmanuelle, « Les Etats-Unis, la Chambre de Commerce de Paris et la formation à la gestion (1920-1970) », *Revue d'Histoire Consulaire*, N°20 mai 2001, (pp.16-22)
[6] HELFER Jean Pierre, « Le MBA Nord-Américain, un produit généralisable ? », Compte-Rendu de Communication, *Ecole de Paris du Management*, avril 2001, 10 p.

françaises sont determinants pour leur image et pour leur recrutement et ils sont basés sur les critères des écoles américaines[1].

Les premiers MBA délivrés en France l'ont été par l'Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD), créé en 1957 par des anciens élèves de Harvard (dont Olivier Giscard d'Estaing, son premier directeur) avec l'appui de la Fondation Ford et qui a été la première école, en France, à proposer un MBA conforme au modèle américain. Elle était naturellement perçue par le gouvernement français comme un instrument de pénétration américaine et Michel Debré déclara à son sujet :

> [L'INSEAD est une] *création américaine* […] *Les sujets qui en sortent vont de préférence dans des sociétés étrangères ou dans des succursales.* […] *Notre université est en décadence. Mieux vaut essayer de la remonter.*[2]

Cinquante ans plus tard, l'INSEAD avait formé 38.500 étudiants, dont presque 10.000 français et son MBA était classé au cinquième rang mondial. Robert Locke[3] a étudié l'influence américaine sur l'enseignement et la pratique du management en France. Pour lui comme pour M. Kipping[4], les canaux de diffusions sont beaucoup plus larges que la simple transposition de structures éducatives. Les canaux de transfert comportent notamment les consultants et les réseaux sociaux, le processus de transferts lui-même et son adaptation au contexte étranger. Après les errements protectionnistes des années 1930

> […] *vous cédiez aux démons maléfiques du protectionnisme. Nous nous enlisions dans les sécurités trompeuses du pacte colonial.*[5]

déclarait en 1971 le président de la Chambre de Commerce de Paris à des dirigeants américains réunis par l'AmCham, les milieux économiques français comprirent que la

[1] AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business, Etats-Unis, créée en 1916) et ses équivalents européens plus tardifs : AMBA (Association of Masters of Business Administration, Grande-Bretagne, 1967) et EQUIS (European Quality Improvement System, 1997).

[2] CHESSEL Marie-Emmanuelle & PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion* (préface de P.Fridenson), Belin, Paris, 2001, 286 p., (p.75).

[3] LOCKE Rober R., *Management and Higher Education Since 1940. The Influence of America and Japan on West Germany, Great Britain and France*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

[4] KIPPING M. & BJARNAR O., *The Americanisation of European Business : the Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, New York, 1998.

[5] Paul Laubard, président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, « Le commerce franco-américain, vers un avenir meilleur », *Commerce in France,* N°288, Dec.1971, (p.4).

qualité de l'enseignement de la gestion était l'un des éléments explicatifs de la supériorité des entreprises américaines.

> *La Chambre de Commerce de Paris* […] *a retiré de votre expérience la conviction que votre avance, si elle est due pour partie à vos ressources, est redevable bien davantage à la qualité de vos cadres et de vos patrons.*[1]

déclarait le même orateur.

En 1969, devant le succès éclatant des groupes américains, un expert de l'OCDE, F. Hetman[2], cherchant à expliquer « les secrets » des entreprises américaines, consacrait l'essentiel de son analyse à ce qu'il qualifiait de « nouvel art de diriger ». A la question « peut-on acclimater ce type d'entreprise ? », il répondait avec prudence en y mettant de nombreuses conditions. La première était de faire un effort accru de diffusion de l'enseignement supérieur (qui en 1963-64 bénéficiait à 40% d'une génération américaine contre 16% seulement en France : la plus grande démocratisation de l'enseignement supérieur aux Etats-Unis était certainement un des principaux éléments de la supériorité de l'économie américaine[3]), la deuxième de combler le *managerial gap* (c'est-à-dire de considérer la gestion des entreprises comme une discipline en soi) et la troisième de considérer l'innovation comme « l'annexion de l'avenir » (et d'augmenter significativement les efforts de R&D).

Les pratiques de management étrangères diffusent dans les entreprises où elles font l'objet d'adaptations plus ou moins proches du modèle étranger[4].

Elles évoluent en « modes managériales » et P. Fridenson[5] a identifié quatre vecteurs de leur diffusion : le réseau des enseignants, les revues spécialisées, l'Etat et les voyages.

---

[1] *Idem* (p.22).

[2] HETMAN François, *Les secrets des géants américains*, Seuil, Paris, 1969.

[3] En 1947, André Maurois, qui venait de passer six ans aux Etats-Unis, note dans le deuxième numéro de Sélection du Reader's Digest, que « *L'éducation, aux yeux des américains, est une religion. » et il la considère comme la seconde raison de la supériorité américaine, la première étant la capacité à « organiser scientifiquement tous les aspects de la vie* ». (André MAUROIS, « Un Français regarde l'Amérique », *Sélection du Reader's Digest*, Vol.1 N°2, avril 1947, (pp.47-50)).

[4] DOUGIER Henry, « Management Education European Style », *Commerce in France*, N°294 Sept.1972, (pp.8-11).

[5] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » (pp.81-89) in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.

Il nous paraît absolument essentiel d'y ajouter un cinquième, les filiales implantées à l'étranger, qu'il ne cite pas et dont l'influence nous paraît cependant déterminante.

En effet, elles constituent par leur recrutement de jeunes cadres locaux un vecteur puissant de diffusion des « modes managériales ». Les filiales américaines en France y ont largement contribué et les jeunes cadres recrutés dans les grandes entreprises américaines prestigieuses ont contribué à répandre, dans les entreprises françaises où ils poursuivaient leur carrière, les techniques et les principes de management qu'ils y avaient acquis.

C'est particulièrement le cas pour des sociétés d'informatique comme IBM pour les ingénieurs, pour les sociétés d'audit comme Arthur Andersen pour les financiers ou les cabinets d'avocats américains pour les juristes. Une étude de la trajectoire professionnelle des cadres français par une analyse statistique des curriculum-vitae des dirigeants français depuis cinquante ans[1] permettrait de tester, et sans doute de confirmer, cette hypothèse et de mesurer les effets de cette diffusion mais elle déborde du cadre de notre recherche.

On s'est efforcé, à titre d'illustration, de le mesurer pour les centraliens recrutés par IBM[2] et nous nous bornerons à retenir, au titre d'hypothèse à valider d'une manière plus systématique, que l'évolution des entreprises françaises et notamment leur très spectaculaire internationalisation dans les années 1970-1980 ont été facilitées par les recrutements nombreux de cadres issus des filiales françaises de sociétés américaines de conseil et d'audit et quelques sociétés associées à une technologie dominante, comme IBM.

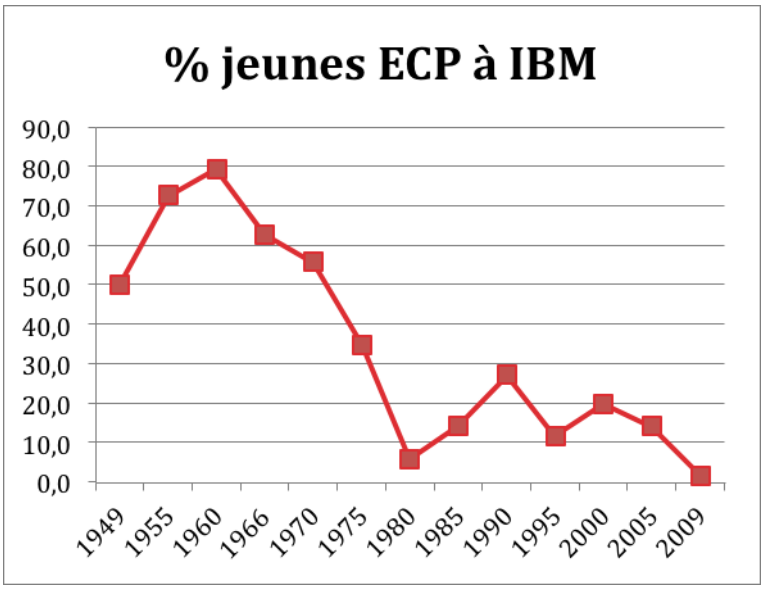
Compte tenu de sa taille (qui a représenté jusqu'à 20.000 emplois en France) et de son avance technologique, IBM a joué le rôle d'un énorme centre de formation pour les jeunes ingénieurs français. Le nombre de diplômés de l'Ecole Centrale de Paris (ECP) peut fournir un indicateur du rôle d'IBM dans l'ensemble du secteur informatique depuis 1955. Le dépouillement des annuaires d'anciens élèves[3] montre que le nombre d'anciens élèves chez les constructeurs informatiques augmenté régulièrement et

[1] Par une étude statistique des carrières des anciens élèves d'écoles d'ingénieurs et de gestion diplômés entre 1950 et 1970.
[2] Voir Chapitre 8-3.
[3] Voir Annexe D-2-5-1 (Source : archives de l'Association des Centraliens).

atteint son maximum entre 1975 et 1985 pour diminuer ensuite (les jeunes ingénieurs commencent désormais leur carrière dans des sociétés de services).

Quant au rôle « formateur » d'IBM, il apparaît assez nettement sur la courbe ci-contre: dans les années 1955-1970, plus de 60% des ingénieurs ECP d'IBM appartenaient à des promotions récentes (moins de 10 ans), alors que cette proportion est tombée à moins de 20% après 1980, ce qui nous paraît illustrer (notamment) le fait que le rôle de « centre de formation » d'IBM était désormais révolu. Une exploitation plus systématique des annuaires d'anciens élèves de l'ECP, et d'autres grandes écoles, fournirait un matériau qui paraît très riche.

Graphique 6-5 - % de jeunes promotions parmi les ingénieurs ECP employés d'IBM



(Source : annuaires de l'Association des Centraliens)

Attitudes et rapports sociaux : les cadres et dirigeants français sont-ils condamnés à la « schizophrénie »[1] ?

Tous les participants aux missions de productivité avaient relevé la différence dans les rapports individuels à l'intérieur de l'entreprise entre les Etats-Unis et la France : une hiérarchie moins éloignée (c'est le critère de « power distance » de G. Hofstede[2] évoqué plus haut) et un plus grand respect des autres.

[1] Pour les psychiatres, la schizophrénie est une pathologie qui se caractérise par une dissociation de l'être psychique, qui constitue une rupture qui est en général douloureuse et angoissante. Elle conduit à une sorte d'ambiguïté et d'ambivalence dans les sentiments. L'image employée est naturellement caricaturale mais le tableau clinique ne nous paraît pas très éloigné de la situation que nous évoquons.

[2] HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks CA, 2001.

Les employés sont appréciés pour ce qu'ils *font* et non pour ce qu'ils *sont* : à ce titre, la formation professionnelle et l'intégration des minorités ont été considérés aux Etats-Unis, bien avant la France, comme des fonctions normales des entreprises, dans leur propre intérêt. Il est significatif que, dans son plaidoyer pro-domo[1], après les attaques dont il avait été l'objet au nom de la « défense contre la *malbouffe*[2] importée des Etats-Unis », le Directeur Général de McDonald's commence par décrire ses actions en matière de gestion du personnel, d'innovation sociale et d'intégration des minorités et il y consacre plusieurs chapitres avant de traiter du produit lui-même.

Au contact du modèle américain de management, les dirigeants étrangers en transposent les méthodes : y-a-t-il des limites à ce transfert managérial ?

Les entreprises peuvent se moderniser, le management peut s'américaniser et les dirigeants français, formés à l'américaine peuvent gérer les entreprises avec les mêmes méthodes et la même efficacité que leur prédécesseurs américains expatriés en France (et même en tenant mieux compte du contexte français dans les relations avec les clients et les fournisseurs), il y a néanmoins une limite infranchissable à ce transfert et cette limite réside dans la permanence des valeurs inculquées dès l'enfance.

Pour le psychanalyste français Pascal Baudry[3], les différences de comportement entre les Français et les Américains dans la gestion des entreprises sont entièrement déterminées dès la petite enfance. Elles reposent sur trois éléments. D'abord un « sevrage » (il s'agit d'une métaphore) beaucoup plus précoce aux Etats-Unis : moins protégé, l'enfant américain apprend à affronter des situations nouvelles, à connaître des échecs, qui sont sans gravité, à rechercher des expériences nouvelles très jeune. Ensuite un enseignement de la propreté plus tardif : l'enfant américain ne subit aucune pression pour abandonner ses couches, ce qui le rend moins conformiste et plus sensible à la recherche du bien-être. Enfin, les systèmes scolaires radicalement différents enseignent dès la petite enfance la responsabilité aux Etats-Unis et l'autorité en France[4]. A l'issue de cette période de formation initiale, les deux caractères sont

[1] HENNEQUIN Denis, *McDo se met à table*, Plon, Paris, 2002, 110 p.
[2] Selon les mots de son opposant emblématique, José Bové, qui fut condamné à une peine de prison pour avoir détruit un restaurant McDonald's à Millau en 1999.
[3] BAUDRY Pascal, *Français et Américains : l'autre rive*, Village Mondial, Paris, 2004, 272 p.
[4] A ce titre, il est significatif d'observer que la phrase traditionnelle que les mères disent à leurs enfants en les déposant à l'école est souvent « *Sois sage* » en France et « *Have fun* » aux Etats-Unis.

irrévocablement fixés selon le tableau indicatif ci-après qui constitue une synthèse[1] libre des analyses de P. Baudry, en utilisant les concepts classiques de G. Hofstede et E. Hall.

Tableau 6-6 - Comparaison entre cadres français et américains inspirée de l'analyse du consultant-psychanalyste Pascal Baudry

Americains	**Français**
(sevrage précoce + propreté tardive + l'école enseigne l'autonomie)	*(sevrage tardif + propreté précoce + l'école enseigne l'autorité)*
♦ Hautement explicite	♦ Hautement implicite
♦ Optimiste et positif	♦ Pessimiste et négatif
♦ Valorise le présent et le futur	♦ Valorise le passé
♦ Bon dans l'action	♦ Bon dans l'analyse et la critique
♦ « C'est vrai ou faux »	♦ « Ça dépend »
♦ Aime ce qui est simple	♦ Aime ce qui est complexe
♦ « C'est mal de mentir »	♦ « Ça dépend du contexte »
♦ Veut être aimé	♦ Veut être indépendant
♦ Le contrat est la loi	♦ Le contrat est un point de départ
♦ Aime ce qui est clair	♦ Aime les zones grises
♦ Cherche le gagnant-gagnant	♦ Celui qui ne gagne pas perd
♦ Ce qui est important, **c'est de FAIRE**	♦ Ce qui est important, **c'est d'ÊTRE**

(Source : P.Baudry, Ph.Rochefort)

On voit que cet angle de vue conduit à conclure que les deux types de personnalités sont radicalement différentes et contradictoires. Toutes les études interculturelles

[1] Source : Philippe ROCHEFORT : site http://www.understandfrance.org/Intercultural.html

montrent d'ailleurs que de tous les pays européens, la France est celui qui diffère le plus des Etats-Unis sur les critères tels que tradition/modernité ou marché/régulation[1].

L'internationalisation des entreprises françaises et l'adoption du comportement des cadres américains par les cadres français, à partir des années 1960-1970 peut donc conduire à une sorte de schizophrénie[2], qui ne semble pas avoir été étudiée dans le monde des affaires. Cette notion, en revanche, a été largement utilisée dans les études sur la colonisation et elle a été illustrée notamment par Franz Fanon (*Peau noire, masques blancs*)[3]. Une étude à caractère psycho-sociologique des cadres français des entreprises américaines en France ne semble pas avoir été faite : elle conduirait sans doute à des résultats très intéressants. En son absence, nous nous bornerons donc à retenir à titre d'hypothèse que le transfert des méthodes américaines de gestion des entreprises a été réalisé dans les années 1960-1970 par des cadres français qui ont assumé à ce titre une certaine dissociation intérieure de leurs valeurs culturelles.

Mettant en œuvre dans leur vie professionnelle des actions conformes à des valeurs culturelles différentes de celles qui inspirent leurs actions dans leur vie sociale et familiale, les cadres et dirigeants français sont-ils condamnés à la schizophrénie ? Ou bien faut-il faut relativiser la « révolution du management » et constater la persistance des valeurs traditionnelles ?

Les entreprises françaises ont considérablement évolué et P. Fridenson[4] a montré que l'américanisation des entreprises françaises doit être considérée comme un processus plus global que la simple importation de méthodes de management. Cependant, il faut mettre une limite à ce changement. L'une des principales caractéristiques de la modernité des entreprises américaines est la nouvelle tonalité des relations humaines, basées sur le respect de l'autre et la confiance, ce qui n'était pas le cas dans

[1] On trouvera en Annexe (Document E47) une illustration issue d'une étude (RSCG-2003), parmi beaucoup d'autres, illustrant par les méthodes classiques de l'analyse factorielle d'une part que les pays européens ont plus de "proximité culturelle" entre eux qu'avec les Etats-Unis et d'autre part que, de tous les pays européens, c'est la France qui serait la plus éloignée des Etats-Unis sur ces critères.

[2] Voir note *supra*.

[3] FANON Franz, *Peau noire et masques blancs*, Seuil, Paris, 1952, 191 p.

[4] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales », in JP.BOUILLOUD & BP.LECUYER, *L'invention de la gestion : histoire et pratique*, L'Harmattan, Paris, 1994, (pp.81-89), cité par KIPPING M. & BJARNAR O., *The Americanisation of European Business : the Marshall Plan and the Transfer of US Management Models*, Routledge, New York, 1998.

l'entreprise française traditionnelle. On a déjà noté que cet aspect est toujours mentionné dans les rapports des missions de productivité. Il est aussi noté par les anciens employés des bases américaines en France : « on ne nous demandait pas nos diplômes », « si on travaillait bien, on nous faisait confiance »[1].

On touche là l'un des aspects les plus discriminants entre la France et les Etats-Unis sur les valeurs culturelles des sociétés et des entreprises : confiance et responsabilité chez les Américains, suspicion et hiérarchie chez les Français.

Toute la littérature interculturelle le met en évidence et ces valeurs, profondément ancrées n'évoluent pas (ou très lentement), comme l'a montré Ph. d'Iribarne[2]. Même si la société française s'est américanisée dans son mode de consommation et si les entreprises françaises se sont américanisées dans leur organisation, le modèle des relations internes dans l'entreprise est resté différent. Ce point est fondamental et il exigerait une recherche particulière.

On pourrait sans doute examiner l'hypothèse suivante : c'est dans les entreprises publiques françaises, où les relations sociales sont les plus profondément ancrées dans les valeurs françaises traditionnelles (l'autorité protectrice du chef) que l'évolution vers le modèle de l'entreprise privée internationale est le plus difficile et peut se traduire par les refus les plus spectaculaires, comme cela a été observé en France au début du 21ème siècle dans les grandes entreprises publiques.

Ce point, qui exigerait une étude très complexe ne peut être que mentionné ici que sous forme d'une hypothèse que nous formulerons ainsi. Les entreprises françaises ont considérablement évolué avec leur internationalisation dans les années 1970 et, notamment, au contact des entreprises américaines en France. Les valeurs culturelles de la société française n'ayant pas évolué (ou évoluant beaucoup moins vite), les entreprises françaises ont été soumises à des tensions sociales nouvelles entre une direction qui adhère à un modèle de management fondé sur d'autres valeurs mais qui accepte plus facilement une certaine « schizophrénie », en sachant mieux dissocier sa vie au travail de sa personnalité propre, tandis que les cadres subalternes, compte-tenu

[1] *France made in USA*, film réalisé par Bob Swain pour la chaine de télévision Arte (2007), 53 mn : ce film décrit la population d'une petite ville (Chateauroux) après le départ des Américains de la grande base militaire, à la suite du retrait de la France du dispositif militaire de l'OTAN en 1966.

[2] D'IRIBARNE Philippe (dir.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, 2002, 362 p.

de leur niveau moindre de responsabilités, réel ou ressenti, ne perçoivent que les aspects négatifs de la nouvelle situation et que, pour le personnel de production, la situation d'exécutant n'est pas significativement changée. Dans ce cas, les entreprises américaines en France constitueraient des éléments de référence et de comparaison qui seraient jugés positivement par les cadres et les dirigeants (pour l'exemple de leur performances et leur capacité d'innovation) et négativement par les cadres subalternes et le personnel de production (pour leur obéissance, jugée impitoyable, aux lois du marché[1]). Grâce à leur mode d'éducation et à leur position sociale, les cadres ont une aptitude plus grande à la "distanciation"[2] et ainsi, cette dissociation pourrait mieux s'expliquer ce qui est souvent qualifié de « perte de confiance dans l'encadrement », « rejet des élites », etc[3].

C'est aux historiens des relations sociales qu'il appartient de valider ou non cette hypothèse mais les experts réunis en 1999 par le Commissariat Général du Plan[4] après s'être interrogés (« la culture, alibi et permanence ? ») relativisent un peu la permanence des facteurs culturels mais concluent néanmoins que, s'il y a des cas d'hybridation culturelle, la dissociation reste la règle dans les entreprises confrontées à deux systèmes de valeurs culturelles.

La contribution de l'AmCham (et de la French American Foundation) : l'enseignement de l'anglais et l'identification d'une nouvelle élite.

En 1964, la publication d'un brillant pamphlet[5], « Parlez-vous franglais ? » contre l'usage abusif de l'anglais illustrait la diffusion de cette langue dans la vie quotidienne et particulièrement dans les relations commerciales sous l'influence de la publicité qui accompagne les nouveaux produits américains. Ces emprunts systématiques à la

[1] Il est frappant d'observer, après la crise de 2008, la dégradation de l'image des entreprises américaines dans l'opinion publique après de nombreuses fermetures d'usine : Steelcase (à Marlenheim), Molex (à Villemur), Papeteries (à Malaucène), Thome Genot (à Nouzonville), Freescale (ex.Motorola, à Toulouse), etc.

[2] WAGNER 1998, p.110 (citant BOLTANSKI Luc, « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe », *Revue Française de Sociologie*, XIV, 1973).

[3] Elle pourrait aussi expliquer que d'assez nombreux suicides dans les grandes entreprises enregistrés après la crise de 2008 ont été le fait de cadres subalternes, dans des entreprises d'origine publique et désormais exposés à la concurrence internationale (Renault, France Telecom, La Poste ou la SNCF par exemple).

[4] BIGAY Jean-François, *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1999, 272 p., (pp.138-147).

[5] ETIEMBLE, *Parlez-vous franglais ?*, Gallimard, Paris, 1964, 376 p.

langue anglaise ne constituaient pas la première vague d'anglomanie[1] en France, mais, pour la première fois, ils traduisaient l'admiration pour les Etats-Unis (et non pour la Grande-Bretagne) auxquels étaient associées des valeurs de modernité, de dynamisme et d'efficacité. Etiemble citait[2] une étude sur l'américanisation du langage publicitaire entre 1945 et 1961 qui dénombrait « …près de 1.300 mots anglo-saxons constamment employés dans notre publicité ». Il consacrait d'ailleurs l'essentiel de son pamphlet à tenter de démontrer que cette évolution du langage était la conséquence de la domination économique américaine qu'elle renforçait encore et il écrivait :

> *L'anglomanie de nos publicitaires* […] *aura d'autres résultats : nous livrer, la cervelle congrûment lavée, aux managers de la General Motors, aux fusiliers marins de la United Fruit.*[3]

Le développement d'internet à partir des années 1990 a largement contribué à établir la suprématie de l'anglais comme langue universelle.

Mais, à propos de la langue, il faut souligner une autre illustration de la méfiance dont les Américains expatriés sont l'objet dans leur propre pays.

On observe que, aux Etats-Unis, le bilinguisme n'est pas encouragé officiellement et G. Varro[4] cite J. Fishman[5] qui rappelle que « la défiance à l'égard des bilingues est bien ancrée dans la panoplie des psychoses qui rattachent l'étranger au fantasme *un-American* »[6]. Dans les représentations américaines, être bilingue n'est pas perçu comme un atout mais comme un risque de double allégeance : c'est donc plutôt suspect. Il serait intéressant d'étudier la politique des grandes entreprises pour ce qui concerne l'enseignement du français à leurs cadres américains et de mesurer (ce qui est notre hypothèse) qu'il était peu encouragé à l'époque où il aurait été le plus utile, lorsqu'il y avait le plus d'expatriés.

Cependant, il n'en est pas de même pour les cadres français et la maitrise de l'anglais comme *lingua franca* des affaires est l'un des facteurs de la croissance économique au

---

[1] Il y en eu d'autres, notamment au 18ème siècle dans l'aristocratie libérale et au 19ème siècle chez les intellectuels.
[2] ETIEMBLE 1964, (p.255).
[3] *Idem*, (p.263).
[4] Auteur d'un ouvrage bien connu dans la communauté américaine en France (VARRO Gabrielle, *La femme transplantée : une étude du mariage franco-américain en France et le bilinguisme des enfants*, Presses Universitaires de Lille, Lille, 1984, 188 p.).
[5] FISHMAN Joshua A., *Language Loyalty in the United States,* Mouton, La Hague, 1966.
[6] Dans : http://barthes.enssib.fr/clio/revues/AHI/livres/varro.html

même titres les facteurs traditionnels tels que les matières premières, ou la qualification de la main d'oeuvre comme l'a analysé E. Jones[1]. On peut d'ailleurs observer que si, depuis 1894, l'AmCham a fréquemment débattu des services qu'elle devait offrir à ses adhérents, et des nouveaux services imaginables, l'organisation d'un enseignement du français n'a jamais été évoquée, même à la Belle Epoque, où la volonté d'intégration était forte. Il était donc cohérent que l'AmCham organise des cours d'anglais pour les Français, mais pas de cours de français pour les Américains.

Elle mit en place plusieurs programmes d'enseignement de l'anglais à partir des années 1960. Ils ont constitué un service apprécié mais sans jamais atteindre ni la diffusion, ni la renommée des cours organisés par la Chambre de Commerce Britannique, qui délivre cinq diplômes réputés et reconnus par les entreprises françaises. Les cours d'anglais offerts par l'AmCham en 1960[2] comportaient trois niveaux : un ACCF Certificate et deux examens, l'un en coopération avec American University de Paris, l'autre avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris.

Dans les années 1960-1970, les principales associations américaines en France mirent en place des programmes dont le but était de familiariser les futures élites françaises avec les méthodes et les valeurs américaines[3].

En 1959, AmCham créa un programme d'envoi aux Etats-Unis de jeunes managers[4], en 1976 la French-American Foundation lança un programme destiné à envoyer aux Etats-Unis d'abord des agents de maîtrise[5] et plus tard un programme destiné à rapprocher les futures « élites » des deux pays (le programme « Young Leaders », décrit *infra*). Les initiatives furent d'ailleurs multiples, notamment de la part du gouvernement américain lui-même et, dans les années 1960, le "programme de

[1] JONES Erik L., « The case for a shared world language » in : CASSON Mark & GODLEY Andrew, *Cultural factors in economic growth*, Springer, Berlin, 2000, 246 p.

[2] AmCham, Directory 1960, (p.33).

[3] Le premier programme franco-américain, bien antérieur et très prestigieux, est le programme de la Franco-American Commission qui, depuis la signature du protocole intergouvernemental du 22 octobre 1948 a décerné 10.000 Bourses Fulbright à des jeunes Français et 8.000 à des jeunes Américains.

[4] *Commerce in France*, « Is Management Technique Transplantable ? US Firms Take Young French Executives », N°135, Jan. 21 1959, (pp.38-39).

[5] Plus de 700 participants entre 1976 et 1995 ; en 1995, les participants étaient issus de quelques très grand groupes : Pechiney, Rhône Poulenc, CG Eaux, Elf, Dior, Peugeot, Primagaz (source FAF, Rapport Annuel 1995).

visiteurs internationaux"[1] du Département d'Etat et de l'Agence Américaine d'Information (USIA) visait de nombreux responsables politiques, confirmés ou jeunes espoirs, non seulement dans les partis de Droite mais aussi, et dans des proportions très importantes, au parti Socialiste et même, un peu plus tard, au Parti Communiste.

La French American Foundation (FAF), organisme bilatéral, a joué un rôle non négligeable dans ce type d'actions. Créée en 1976, la FAF comporte une branche française à Paris et une branche américaine à New York. Leur objectif est de développer les relations franco-américaines notamment par une meilleure compréhension entre les deux pays. La continuité avec le Plan Marshall est éclatante puisque le financement initial de la branche française a été constitué par des ressources du German Marshall Fund, créé en 1972 par le gouvernement de Willy Brandt pour marquer la reconnaissance due au Plan Marshall.

La FAF a choisi de cibler ses actions sur des groupes professionnels et sociaux homogènes capables d'influencer leur environnement. A l'occasion du 10ème anniversaire de la French American Foundation, le 21 octobre 1987, le discours de Jacques Marchandise[2], son président, rappelait ses objectifs :

> […] *comme base principale des échanges, nous avons choisi de privilégier les milieux professionnels spécifiques* […] *cadres, agents de maîtrise des entreprises, enseignants, journalistes, parlementaires.*[3]

La FAF a cherché à faire émerger des élites qui se comprennent. Son programme emblématique est le programme Young Leaders créé en 1981. Dans une procédure très structurée, le programme permet de sélectionner chaque année quinze jeunes français et quinze jeunes américains (aujourd'hui deux fois vingt) âgés d'une trentaine d'années et dont l'avenir paraît particulièrement brillant. En 1996, la FAF a publié un annuaire[4] décrivant la carrière des 128 lauréats de son programme Young Leaders, créé quinze ans plus tôt : 39% d'entre eux travaillaient dans des entreprises (surtout financières ou entreprises publiques pour les Français, surtout cabinets d'avocats ou

[1] NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Arthème Fayard, Paris, 2010, 590 p., (p. 198).
[2] Jacques Marchandise (1918-2002), DG de Pechiney puis président de Hachette (1975).
[3] Source : Archives FAF 97 1 020 FAF 43.
[4] French American Foundation, *FAF Celebrating Fifteen Years Young Leaders*, (pas d'éditeur), Paris, 1996, 76 p.

entreprises industrielles pour les Américains), 23% dans l'administration, l'université et les organisations (surtout ONG pour les Américains), 15% dans la presse et 13%, un peu plus nombreux en France, avaient fait une carrière politique (dont Bill et Hillary Clinton, Alain Juppé et François Hollande). Ce qui est frappant, c'est l'homogénéité de la formation des lauréats français : 85% sont issus d'une grande école (le plus souvent IEP Paris, Ecole Polytechnique ou HEC) et près de la moitié (47%) sont diplômés de l'ENA ; cette pre-éminence de l'ENA dans la perception du pouvoir dans la société française par cet organisme franco-américain ne s'est pas atténuée puisque dans les dix promotions suivantes (1997-2007), le taux d'anciens élèves de l'ENA est encore de 42%. Il est intéressant de noter qu'il y a plusieurs militaires américains et aucun français dans les quinze premières promotions (alors qu'il y aura quelques militaires français dans les suivantes).

Le programme « Young Leaders » a-t-il permis d'identifier des acteurs du changement ? Ce petit échantillon ne permet pas de conclure mais il suggère que, pour les Américains, les facteurs de changement, incarnés par des hommes, se situent dans les entreprises et dans la puissance (l'armée), alors que pour les Français, ils restent associés à l'Etat et à un certaine idée de l'élite dirigeante, basée sur le statut individuel.

En 1986, l'AmCham a mis en place de son côté un Young Executives Program, moins ambitieux que Young Leaders, et dont le but était de faciliter les rencontres de jeunes dirigeants (moins de 40 ans) avec des responsables français et américains de haut niveau. Elle organisait notamment dans ce cadre des « Breakfast Meetings for Young Executives »[1].

Toutes ces initiatives traduisaient l'ambition, à la fin des années 1980, de constituer un groupe de jeunes dirigeants d'entreprise partageant les mêmes valeurs et unis notamment par une expérience et souvent une formation communes.

L'ambition de former un groupe transnational très homogène allait très loin puisqu'elle allait jusqu'à chercher à rendre semblables les comportements. A ce titre, on relève l'existence d'un séminaire organisé par l'AmCham en 1988 sous le nom de « Power Dressing » et qui semble avoir eu l'objectif de définir les codes de comportement, notamment vestimentaires, auxquels il était conseillé aux cadres

[1] Voir le tableau des activités organisées par l'AmCham (Annexe D3-3-1).

ambitieux de se soumettre, ce qui apparaît comme particulièrement significatif de cette ambition d'homogénéisation.

3/ … ou au contraire de la « francisation » progressive des entreprises américaines ?

L'influence culturelle américaine sur la société a été massive mais elle s'est accompagnée d'une adaptation non moins significative au contexte français[1]. Il en a été de même de l'influence américaine sur les entreprises.

Les questions posées par l'adaptation des contextes nationaux au modèle américain de production et de management ont été étudiées notamment par J. Zeitlin[2]. Pour lui, comme pour d'autres auteurs (comme J. Killick 1997 ou ML. Djelic 1998), la relative lenteur de sa diffusion en Europe (et notamment en France) ne peut être expliquée seulement par des oppositions à une démarche de progrès par des élites égoïstes ou des travailleurs conformistes mais par la mise en œuvre de processus d'adaptation au contexte culturel et social qui, au contraire, le rendent plus efficace que ce qui résulterait d'une transposition brutale.

Au début des années 1970, le modèle américain de la grande entreprise se répandit avec « la révolution gestionnaire » décrite par D. Barjot[3] et elle se traduisit notamment par le passage de l'organisation fonctionnelle à l'organisation multidivisionnelle. P. Lanthier[4] a décrit l'influence des doctrines américaines de management: elles ont été suivies et adaptées en France avec un certain décalage. Il cite comme exemple la création dans tous les grands groupes d'un « comité exécutif » qui organise le pouvoir dans ce qui été antérieurement des holdings avec de très nombreuses filiales et qui traduit l'adaptation à la structure multidivisionnelle américaine.

Mais, par contraste avec les considérations sur « l'américanisation » de la société française, qui a été largement étudiée, la « francisation » des entreprises américaines

---

[1] PELLS Richard, *Not Like Us : How Europeans Have Loved, Hated and Transformed American Culture Since World War II*, Basic Books, New York, 1998, 464 p.

[2] ZEITLIN Jonathan & HERRIGEL Gary, *Americanization and its Limits. Reworking US Technology and Management in Post-War Europe and Japan*, Oxford, Oxford UP, 2000

[3] BARJOT Dominique et al., *Industrialisation et Société en Europe Occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960*, CNED, Paris, 1997, 445 p., (p.335).

[4] LANTHIER Pierre, « Twenty Years after : were the big French industrial enterprises still following American patterns in the mid-1970s", in Matthias KIPPING & Nick TIRATSOO (ed), *Americanisation in the 20th century Europe : business, culture, politics*, Lille, Centre de Recherche sur l'histoire de l'Europe du Nord Ouest, 2002, pp.243-257, (p.252).

ne semble pas avoir fait l'objet de nombreux travaux. Selon une enquête effectuée par l'AmCham[1] en 1980, la moitié des entreprises américaines en France n'employaient déjà plus aucun américain et seulement deux dirigeants sur dix étaient de nationalité américaine. La proportion de cadres dirigeants français (et en tous cas non-américains) a cru constamment et elle dépasse certainement 90% à la date de cette étude.

Naturellement, le passage vers un management de plus en plus français au niveau le plus élevé des filiales américaines a contribué à changer leur image pour les pouvoirs publics français, comme s'en souvient J. Maisonrouge :

> *Pompidou m'invitait souvent à l'Elysée lorsqu'il avait des visiteurs américains à qui il aimait dire « maintenant qu'elle est dirigée par M.Maisonrouge, je peux dire qu'IBM est une entreprise française.*[2]

La francisation des entreprises françaises au contact des entreprises américaines est-elle une adaptation ou une rupture ?

Certes, de nombreuses filiales françaises étaient dirigées par des français, parfois depuis les années 1920-1930, avec par exemple[3] Pierre Baruzy (Norton), Christian de Waldner (IBM), Alfred Landucci (Kodak-Pathé) ou François Gautier (Colgate-Palmolive) mais leur responsabilités n'était pas élargie au niveau mondial, ni même européen du groupe. Norbert Baillen (Président de l'AmCham 1963-1965) se flatte d'avoir été en 1964-65 l'un des premiers à recruter des cadres dirigeants français, y compris pour des postes de responsabilités internationales pour son entreprise (Rexall) et pour lui :

> *Les réticences des administrateurs américains n'étaient pas de la méfiance sur la compétence ou sur la loyauté mais il n'était simplement pas dans leur univers qu'un non-américain puisse jouer ce rôle.*[4]

C'est simplement la méconnaissance du monde extérieur, très générale aux Etats-Unis, qui expliquerait attitude très *insulaire*, en tous cas pour les Groupes moins avertis que les pionniers implantés avant la Seconde Guerre Mondiale. Les années 1970 verront des responsables français de plus en plus nombreux[5] atteindre des niveaux de

[1] Citée par Arthur HIGBEE, *The History of the American Chamber of Commerce 1894-1994*, mimeo, 1994, 17 p.
[2] Source : entretien avec J.Maisonrouge le 22 mars 2011.
[3] Cités par : MEULEAU Marc, « L'introduction du marketing en France 1880-1973 », *Revue Française de Gestion*, Sept.Oct 1988, (pp.62-69).
[4] Source : entretien avec N. Baillen le 23 juin 2010.
[5] Voir une liste des premiers d'entre eux en Annexe D1-3-1.

présidence ou de direction générale au niveau européen et au niveau mondial de leur groupe, sur les traces de Hubert Faure et Jacques Maisonrouge. Ce phénomène d'assimilation des valeurs culturelles américaines n'est évidemment pas propre à la France et il s'est produit, sous des formes spécifiques dans tous les grands pays européens[1].

Une nouvelle entreprise française ?

Dans la modernisation des grands secteurs de l'économie (énergie, sidérurgie, etc.) quel a été le rôle respectif des acteurs externes (qui les ont stimulés par la crainte qu'ils inspiraient aux acteurs français ou par les technologies qu'ils ont permis d'adopter) et des acteurs internes (entreprises françaises et pouvoirs publics) ?

La première phase d'américanisation en donne une illustration pour le secteur électrique, où P. Lanthier[2] estime que la modernisation a été due essentiellement à l'action du corps des ingénieurs de l'Etat après trois vagues d'investissement étranger : vers 1880 (Continental Edison en 1882, International Thomson-Houston 1887 qui devinrent françaises), vers 1890 (Westinghouse) et vers 1900 (Société Anonyme Westinghouse-SAW 1902). Les premières étaient très « francisées » dans leur capital et dans leur management, la troisième était purement américaine. Elles furent suivies de deux autres vagues dans l'entre-deux-guerres : 1919-1921 et 1927-1930. SAW dut vendre ses actifs à Compagnie Electro Mécanique (CEM) en 1920 dans le cadre d'une francisation générale qui se termina dans les années 1930. On observe la même évolution avec les autres acteurs étrangers qu'avec les acteurs américains (Empain, Ericsson, Brown-Boveri etc). Pour P. Lanthier, les multinationales étrangères, loin d'être une menace, ont été un facteur déclencheur de la modernisation :

> *In conclusion, the multinationals, far from dominating the French electricity industry were in fact instrumental to its development. In this way, France benefitted from the most up-to-date patents.*[3]

[1] PELLS Richard, *Not Like Us : How Europeans Have Loved, Hated and Transformed American Culture Since World War II*, Basic Books, New York, 1998, 464 p.

[2] LANTHIER Pierre, *Multinationals and the French electrical industry 1889-1940* (in *Historical studies in international corporate business*, (edited by Alice Teichova & al.), Cambridge University Press, Cambridge, 1989, 252 p., (p.149).

[3] *Idem.*

grâce à l'action du corps des ingénieurs d'Etat, facteur de la francisation de ces entreprises américaines

> *To explain the multinationals' non traditional role it is necessary to understand that between them and the French market there was interposed a professional body* […] *the state engineers.*[1]

comme élément de la modernisation du secteur électrique.

Les années 1970 et 1980 ont été marquées par l'internationalisation très réussie des grandes entreprises françaises, dans l'ensemble du monde et notamment aux Etats-Unis. Les entreprises françaises bien implantées aux Etats-Unis ont appris utiliser leurs filiales américaines et leurs sous-traitants américains pour être visibles dans les grands appels d'offres et affaiblir le réflexe « Buy American », comme l'illustre par exemple le succès de Dassault et Aérospatiale en 1985 pour obtenir un contrat de 450 million de dollars de l'US Coast Guard. Même si, dans un cas comme celui-ci, elles soulevèrent l'irritation de leurs concurrents américains (qui protestèrent dans un article de la revue de l'AmCham[2] contre ces méthodes de lobbying, habituelles pour elles mais qu'ils jugeaient choquantes employées par des concurrents Français !) ces actions ont permis la formation d'une véritable nouvelle classe de managers, rompue aux marchés internationaux et en particulier aux méthodes de lobbying indispensables pour réussir sur le marché américain.

L'internationalisation des entreprises françaises a, en retour, profondément modifié les conditions de l'activité en France des filiales américains et au milieu des années 1970, « le marché français était devenu beaucoup plus difficile pour les entreprises américaines »[3]. En matière de conseil en management, par exemple, certaines prestations qui étaient très appréciées quelques années plus tôt, comme par exemple la collecte des données statistiques et la constitution de bases de données comparatives étaient devenues sans objet avec l'intégration de ces approches comparatives dans les entreprises françaises (et, plus tard, avec la facilité accrue d'accès aux donnée permise par l'Internet).

[1] *Ibid.*
[2] « Finding Men of Influence in Congress : the Damn French are Using Americans to Sell their Stuff Over Here », *Commerce in France*, N°364, Spring 1984-1985, (pp.6-8).
[3] Source : entretien avec P.Rodocanachi le 3 mai 2010.

Selon Angus Maddison[1], la productivité américaine avait dépassé celle de l'Angleterre en 1890 et elle a dominé celle de tous les autres pays jusque aux années 1980-1990. Cependant, dans les années 1960, la baisse de productivité des entreprises américaines avait entraîné une dégradation de la balance commerciale et avait poussé à une accélération des investissements directs à l'étranger. C'est en 1992 que la productivité de la France a rejoint le niveau américain et que les entreprises françaises ont cessé de se distinguer, à ce titre, des entreprises américaines.

En 1966, selon une comparaison internationale publiée par l'AmCham[2], l'écart de productivité industrielle (tous secteurs) entre les Etats-Unis et la France était encore tel qu'il compensait des salaires horaires moyens deux fois et demi supérieurs aux Etats Unis (avec un salaire horaire de 2.70 dollars contre 0.97 dollars) conduisant à un coût unitaire horaire réel à peine supérieur aux Etats-Unis (3.24 dollars contre 2.84 dollars) : les charges sociales américaines étaient bien moindres (20% contre 69%) mais surtout, sur la base 100 aux Etats-Unis, l'étude évaluait la productivité industrielle en France à 58. Selon l'étude, le retard français s'expliquait par le rôle moindre des ingénieurs de méthode en Europe et « la moindre sensibilité des cadres moyens et des agents de maîtrise aux questions de temps, de méthode et de prix de revient », c'est à dire à la base même du « fordisme ». On peut noter que les chiffres anglais et allemands étaient très voisins des chiffres français. En 1990, cet écart avait disparu.

L'Européanisation du management des filiales : IBM, CFM56 et McDonald's.

Dans les années 1970, la direction des entreprises américaines en Europe fut de plus en plus systématiquement assurée par des Européens et ce fut naturellement le cas en France. Les raisons de cette évolution ont déjà été évoquées : la première est le coût croissant des expatriés américains, notamment pour compenser la charges fiscale particulièrement élevée qu'ils devaient supporter. La seconde est que la généralisation du transfert de compétence managériales sur le modèle des entreprises américaines, illustré notamment par les formations dans les « business schools » américaines et qui

[1] Cité dans WRIGHT Gavin, « Les fondements historiques de la domination économique américaine », *Annales H.S.S.*, Vol.53 N°3, 1998, (pp.539-567).
[2] « Combien coûte le travail aux USA », *Commerce in France*, C 236, June 1967, (p.11).

rendait inutile de faire appel à des Américains pour mettre en œuvre les techniques de management que les européens maîtrisaient désormais. A. Higbee note :

> *A Chamber survey taken that year* [NDLR : 1980] *bore out this trend. Half of the American companies in France had no Americans on the payroll. Of chief executive officers, only two out of ten were Americans; the remainder were of French or other nationality. Companies noting a decline in the number of U.S. employees cited the rising costs of compensation and the taxation of American citizens abroad.*[1]

Une des conséquences de cette évolution a été naturellement la diminution très significative des effectifs de l'ensemble de la communauté américaine en France.

A titre d'illustration, on peut citer un exemple d'européanisation du management des filiales américaines : l'évolution d'IBM Europe[2]. Lorsque Jacques Maisonrouge en prit la présidence à Paris en août 1974, la direction générale comportait vingt-trois personnes dont huit Américains, trois Français, et douze autres européens. Pour une entreprise américaines, avec 6 Milliards de dollars de chiffre d'affaires, la proportion de nationaux n'était déjà que d'un tiers. Lorsqu'il la quitta en 1981, sur 34 cadres dirigeants, il y avait onze Français, sept Américains, un Canadien et quinze autre européens : la proportion d'Américains était tombée d'un tiers à un cinquième. C'était pour lui le simple résultat d'un gestion efficace des talents : le marché des cadres dirigeants de valeur en Europe comportait naturellement une proportion d'Américains plus faible et il n'aurait pas été de bonne gestion de privilégier des recrutements d'Américains pour la seule raison de leur nationalité[3].

Mais, avec un management entièrement francisé, les filiales de groupes américains restent-elles des « entreprises américaines » ? La nationalité d'une entreprise n'est pas une notion simple et elle ne peut résulter que de la convergence de plusieurs critères (localisation des centres de décision, nationalité des dirigeants, composition du capital, culture d'entreprise, etc) mais sa réalité *perçue* reste indiscutable. Toutefois, selon un rapport parlementaire de 2007[4], il n'est pas abusif, malgré la mondialisation, de

---

[1] HIGBEE 1994, (p.92).

[2] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris, 1985, 318 p., (p.217 et 238).

[3] Source : entretien avec J.Maisonrouge le 16 décembre 2009.

[4] Sénat, « *La bataille des centres de décision : promouvoir la souveraineté de la France à l'heure de la mondialisation* », Rapport d'information N°347 (2006-2007) de M.Christian Gaudin au nom de la mission commune d'information, déposé le 22 juin 2007.

conserver cette notion, qui garde tout son sens : c'est la réalité du poids géopolitique qui l'emporte.

On a vu avec l'exemple de General Electric que l'influence d'une entreprise américaine sur son environnement industriel français n'était pas liée d'une manière évidente à l'existence d'une unité de production : la politique de partenariats techniques et de cession ou d'échanges de brevets permet aux partenaires et à l'environnement industriel français de bénéficier des transferts d'innovation technologique sans que la présence « physique » ait joué un rôle. En revanche, l'effet pédagogique sur la main d'œuvre (ouvriers, cadres et dirigeants locaux) est, lui, massif, comme le montre l'exemple d'IBM[1].

Comme d'autres grands groupes américains, après la Seconde Guerre Mondiale, General Electric a changé totalement sa stratégie en France et le groupe est passé d'une politique systématique de licences à une politique d'implantation industrielle, mais par rachat d'entreprises françaises existantes[2] qui lui apportent « une expertise, une présence et une visibilité nationale » en échange « d'un meilleur potentiel de croissance ». Il est possible que l'événement qui a rendu cette politique acceptable pour le groupe GE ait été le succès de son partenariat avec SNCEMA (aujourd'hui SAFRAN) dans le projet CFM-56.

Exemple de coopération très réussie[3], le moteur CFM56 représente un cas où la parité franco-américaine s'est maintenue pendant plusieurs décades. Sa généalogie remonte à la fin des années 1960, lorsqu'il était impératif pour GE (comme pour son concurrent Pratt & Whitney) d'entrer sur le marché du renouvellement des réacteurs civils, ce qui exigeait un effort financier que les deux entreprises ne pouvaient pas faire. Un financement du gouvernement américain, comme pour les matériels militaires paraissait difficile à obtenir et un financement extérieur étranger devait donc être envisagé, même au prix d'un transfert de technologie. Du côté européen, la conscience du gap technologique poussait à la recherche d'une coopération. Entamée dans les années 1960 autour du projet Concorde, la coopération entre GE et SNECMA allait

[1] Dans le Graphique 6-5 *supra.*
[2] Il formule les avantages pour les deux parties dans un document commercial reproduit en Annexe E43.
[3] Dans les négociations pour la mise au point de cette joint-venture, General Electric était conseillée par Coudert Frères France, dont le Managing Partner, Charles Torem, avait été peu de temps avant le Président de l'AmCham (Source Jacques Buhart, entretien du 5/12/2011).

conduire à la conception et à la fabrication d'un moteur qui, une trentaine d'années plus tard serait le moteur d'avion le plus vendu dans le monde. Sur un domaine aussi sensible du point de vue stratégique que l'aéronautique, la coopération devait être formellement approuvée par les deux gouvernements : le gouvernement français approuva la coopération avec GE en juin 1971, en 1972 l'accord du gouvernement américain fut donné pour le transfert de technologie et ces accords furent concrétisés à Reykjavik lors de la rencontre des deux présidents, G. Pompidou et R. Nixon en juin 1973. La France bénéficiait d'une coopération bilatérale et en contrepartie s'engageait à s'opposer à des mesures européennes défavorables à l'industrie aéronautique américaine[1].

En effet, en 1973, la situation de l'industrie aéronautique française était difficile : ses exportations étaient frappées de droits de douane aux Etats-Unis, tandis que les matériels américains étaient importés en France en franchise de droits. Henri Ziegler, président de Sud-Aviation s'en plaignit auprès de la Communauté Européenne (X. Ortoli) et de l'Elysée (B. Esambert). La menace d'instaurer des droits sur les produits américains conduisit à un accord qui, en échange de l'abandon de cette menace, permettait à la SNECMA de s'allier à GE et de bénéficier de la technologie américaine des réacteurs, SNECMA apportant alors un financement public français. Pour D. Burigana, cet épisode constitue un exemple remarquable de « la force du système décisionnel français »[2].

Conçu à partir d'un moteur militaire américain (TF39 sur le F101), il a été mis en service en 1974. L'innovation déterminante, le *core*, a été apportée par GE. « Le core est l'innovation technico-manageriale »[3] : c'est la partie haute pression du moteur qui est interchangeable et modulaire et permet donc de motoriser une famille d'avions (ce qui est une contribution importante au succès de la gamme Airbus, qui repose sur le même concept).

[1] BURIGANA David, « L'accord SNECMA/General Electric et les origines de CFM International : succès global franco ou euro-américain ? Les dessous diplomatiques d'une affaire techno-industrielle », *Histoire Economie et Société*, N°4 2010, (pp.100-101).

[2] Pr. David Burigana au Colloque « Entreprises de haute technologie, Etat et souveraineté depuis 1945 », Paris, 9 février 2010 (direction Scientifique Pr.Patrick Fridenson et Pr.Pascal Griset).

[3] BURIGANA 2010, (pp.85-102 notamment p.92).

Les deux entreprises travaillent, depuis l'origine, sur une base strictement paritaire. Il est intéressant d'analyser comment cette coopération a été perçue dans le milieu industriel américain en France. Un article de la revue de l'AmCham en donne l'image en mettant l'accent sur les différences interculturelles. Il relève l'image médiocre des entreprises françaises aux Etats-Unis

> […] *it took a year to convince Washington that SNECMA had the same technology as GE and would be an equal partner.*[1]

les difficultés de communication entre les cadres dirigeants

> […] *I thought my brain was wired differently than theirs.*[2]

et les innombrables difficultés créées par les différences entre les méthodes de travail, par exemple la conception des réunions qui, aux Etats-Unis, ont pour but de prendre une décision sur un problème que les participants ont étudié et qui, en France, ont souvent pour but d'échanger de l'information sur un problème qui sera traité ensuite et tranché par la hiérarchie : très fréquemment, la réunion ne fait pas partie du mécanisme de décision lui-même (« it's boring for the French to have just one solution discussed : they like to use their imagination »). L'essentiel de l'article est consacré aux difficultés (et aux satisfactions) rencontrées par les expatriés et leur famille, en France comme aux Etats-Unis. Le CFM-56 est aujourd'hui le leader mondial des moteurs de 18.500 à 34.000 lb. de poussée et, pour le groupe GE, le succès de cette coopération est considéré comme un des éléments de la décision de créer ensuite des implantations industrielles en France, même si cette conclusion doit être nuancée puisque dans le cas du CFM56, au delà du partenaire français, le transfert d'innovation a bénéficié à l'ensemble de l'industrie aérospatiale européenne[3].

Une exception, dans l'autre sens, est le cas de certaines entreprises françaises très tournées vers l'international qui sont devenue, de fait, des entreprises américaines : c'est le cas du groupe Schlumberger[4] qui représente un cas peu fréquent : celui d'une entreprise à l'origine française, reposant sur une innovation technologique et devenue

---

[1] PLATT Polly, «Family Genealogy of a Bicultural Engine», *Commerce in France*, N°380 Spring 1989, (pp.8-11).

[2] Déclare Olivier Fagard, le premier français envoyé au siège de GE en 1972 pour mettre en place le projet (PLATT 1989, (p.10)).

[3] BURIGANA 2010, (pp.85-101).

[4] ALLAUD Louis & MARTIN Maurice, *Schlumberger : histoire d'une technique*, Berger-Levrault, Paris, 1976, 342 p.

une multinationale généralement considérée comme américaine, qui n'est plus juridiquement française mais a conservé ses racines françaises[1]. Peu de temps avant la Première Guerre Mondiale, Conrad et Maurice Schlumberger avaient mis au point un procédé d'analyse des caractéristiques du sous-sol par mesures électriques[2] alors que les recherches, alors peu nombreuses, étaient plutôt orientées vers les procédés gravimétriques ou sismiques. Les premières mesures aux Etats-Unis eurent lieu en 1925 et la Société de Prospection Electrique (SPE) et la Compagnie Générale de Géophysique (CGG) développèrent leurs activités dans le monde entier, élargissant leur palette à tous les procédés de détection soit par absorption de concurrents, soit par acquisition de licences américaines. Pour les explorations pétrolières Schlumberger développa le carottage électrique (*logging*), qui permet une analyse beaucoup plus précise des couches traversées par un forage.

Lorsque la guerre éclata, le siège fut transféré à Houston et le pouvoir bascula vers les partenaires et clients américains, ce qui se matérialisa notamment par la création du Centre de Recherche à Ridgefield (Connecticut) en 1948 puis la localisation du siège social de Schlumberger Ltd à Curaçao en 1956. Désormais considérée comme une société franco-américaine, Schlumberger est en 2010 la première société mondiale de services pétroliers et elle a conservé et renforcé son avance technologique sur ses concurrents.

Jusqu'où peut aller le transfert ? Le transfert de l'innovation se fait à travers un processus « d'appropriation créatrice » sur lequel les Japonais ont fondé leur modernisation et la transposition brutale se heurte à des obstacles qui peuvent être insurmontables.

C'est ce qui explique une certaine lenteur dans les transferts, qui correspond non pas à une incapacité à changer mais à la mise en œuvre d'un processus « d'appropriation » de l'innovation.

---

[1] Au point d'intervenir indirectement dans la vie politique française : en 1963, le gouvernement américain aurait utilisé la filiale américaine de Schlumberger comme relais financier pour apporter un soutien à l'opposition au Général de Gaulle, soutenue par le magazine l'Express de J.J.Servan-Schreiber et incarnée par Gaston Deferre. (Source : câble de la CIA du 31 janvier 1964, cité par NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Paris, Arthème Fayard, 2010, 590 p (p. 132)).

[2] Le premier brevet fut déposé par Conrad Schlumberger, professeur à l'Ecole des Mines des Paris, le 27 septembre 1912.

Ainsi, au début des années 1960, l'américanisation de l'Europe était-elle regardée avec une certaine arrogance par la presse américaine et un journaliste de *Business Week* pouvait y consacrer un ouvrage en écrivant avec condescendance, et sans donner aucune justification ou mesure pour étayer ses affirmations, que les transferts de technologie en France étaient limités par la faiblesse de la capacité d'adaptation des usines :

> *There seems to be very little leapfrogging going on in Europe. Evidently, at the working level, technology and techniques must be created or assimilated step by step. Countries and industries that are technologically behind do not seem to be able to study the very latest advancement, improve it, them leap ahead of the pack.*[1]

P. Fridenson[2] cite un exemple d'échec de transfert intégral d'innovation avec le cas de Berliet qui, après la Première Guerre Mondiale, construisit une voiture de type américain et connut un double échec : technique (les aciers étaient différents) et commercial (l'image de la voiture américaine était le luxe). Pour J.C. Gruffat[3], la nationalité d'une entreprise est une notion qui n'a pas beaucoup de sens mais « on sait immédiatement lorsque l'on est dans une entreprise américaine » : il y a une culture du consensus et un sens très différent de la hiérarchie. Cette spécificité est sans doute plus importante que la supériorité dans l'organisation, qui est cependant réelle (à ce titre, il est largement admis que les groupes américains savent mieux faire fonctionner les organisations matricielles[4]). Par exemple Citi Group n'a pas de comité de crédit et tout se règle par consensus au téléphone[5] alors que dans les banques françaises, le Comité de Crédit est une instance très formalisée et jugée absolument indispensable pour la sécurité et la transparence des engagements. Le transfert de ce mélange de rigueur d'organisation et de flexibilité de mise en œuvre, accompagné d'une discipline

[1] McCREARY Eward A., *The Americanization of Europe : the Impact of Americans and American Business on the Uncommon Market*, Doubleday, New York, 1964, 296 p., (p.86).

[2] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » pp.81_89 in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.

[3] Président de l'AmCham en 2008 (Source : entretien du 22 février 2010).

[4] Principe général d'organisation d'une entreprise dans lequel un même responsable rapporte simultanément à deux lignes hiérarchiques, en général une ligne géographique (région, pays, Europe, monde) et une ligne de produits (du responsable local au responsable du produit au niveau du groupe). Ce type d'organisation, dont le bon fonctionnement repose sur la flexibilité et le consensus s'oppose aux organisations de type militaire, qui doivent privilégier l'une ou l'autre des deux logiques (géographique ou produit), qui est le modèle de l'administration et des entreprises françaises traditionnelles.

[5] Source : entretien avec JC. Gruffat (Citibank) le 22 octobre 2010.

acceptée repose sur des valeurs individuelles qui paraissent plus partagée par les Américains que par les Français.

Le « modèle japonais » est apparu dans les années 1980 comme référence pour les entreprises européennes (et américaines). Comme l'écrit P. Fridenson[1] « Le Japon n'est pas entré dans un processus de convergence avec les économies occidentales : c'est une autre forme de modernité ». Les éléments de la « référence japonaise » sont résumés dans ce que l'on qualifie de « toyotisme ». Le toyotisme a succèdé au fordisme comme modèle de référence, avec certaines de ses composantes qui connaissent une diffusion universelle : l'importance de la qualité et l'économie de la variété. Les « cercles de qualité », ou au moins l'introduction de l'impératif de qualité au cœur du processus de production, ont connu une diffusion universelle dans les années 1980 (en 1985 chez PSA, puis Renault, etc). Quant à « l'économie de la variété », elle signifie que la multiplication des modèles n'est pas vue comme un surcoût de production (selon l'aphorisme fordien, on peut choisir la couleur de son véhicule à condition qu'elle soit noire), mais au contraire comme un impératif pour mieux s'adapter au besoin particulier de chaque consommateur.

Certaines entreprises américaines ont poussé très loin leur volonté d'inclure leur « francisation » dans l'image qu'elles souhaitent projeter (on a cité le cas de l'entreprise *française* Ascinter Otis[2]) : c'est particulièrement le cas de McDonald's.

Toutes les enquêtes[3] ont montré que le hamburger, c'est-à-dire McDonald's, est le produit qui évoque le plus les Etats-Unis. Mais McDonald's représente une situation paradoxale : alors que cette activité est très généralement considérée comme le symbole même de l'américanité, elle s'appuie sur sa nature (des sociétés juridiquement françaises, franchisées d'une entreprise américaine) et sur la nationalité de son management (entièrement français) pour refuser d'être considérée comme une entreprise américaine. C'est pour cette raison d'image qu'elle a toujours refusé d'adhérer à l'AmCham.

---

[1] « Etat, entreprises et marchés extérieurs : la référence japonaise », Séminaire « Réformer et moderniser la France 1978-1992 », Paris, Ministère des Finances, 20 janvier 2010.

[2] « Nouvelles des Etats-Unis », *Commerce in France*, N°257, March 1969, (p.3) en Annexe E34.

[3] Par exemple, dans un sondage Sofres de mai 1994 publié dans *L'Expansion* (Dossier Spécial « Comment l'Amérique a changé la France », 2-15 juin 1994, (p.53)) : le hamburger recueille 83% des réponses devant le chewing-gum (69%), le jean (46%) et le soda, c'est-à-dire Coca-Cola (26%).

Pour R. Kuisel[1], la stratégie d'image des grands groupes américains (Coca Cola, Disney et McDonald's) est d'apparaître à la fois local, typiquement américain et mondial, ce que le système de la franchise facilite. Cependant après avoir longuement analysé leur communication (« une direction qui n'est plus américaine », « des produits presque uniquement français »), il observe que ces groupes ne sont pas à l'abri des manifestations d'anti-américanisme[2], leur américanité n'étant en rien estompée. Il évoque les campagnes de communication de ces groupes pour revendiquer leur « francité », dont une campagne de Coca-Cola[3] donne un exemple récent.

Des tensions nouvelles : management, pratique juridique, finance et technologie.

Le développement en France dans les années 1960 de toutes les activités de service américaines (avocats, cabinets de conseil, de publicité, etc) illustre ce que M. Wilkins qualifie de « cluster complex »[4] : à l'étranger, les entreprises et les voyageurs américains, très méfiants à l'égard des sociétés locales de services, attirent avec eux leurs fournisseurs habituels avec lesquels ils travaillent « en grappe ».

Sous l'influence directe des entreprises américaines et de leurs cabinets d'avocats se sont développées une pratique juridique nouvelle et une « culture du contrat » inconnues auparavant.

Comme l'ont montré les études sur les différences interculturelles de management des entreprises (G. Hofstede[5], E. Hall[6] et surtout Ph. d'Iribarne[7]), les valeurs culturelles américaines (évoquées *supra*) et la conception anglo-saxonne du droit, basé sur la coutume, ont conduit à une primauté absolue du contrat écrit sur la simple « volonté

[1] KUISEL Richard, *The French Way : how France Embraced and Rejected American Values and Power*, Princeton University Press, Princeton, 2012, 487 p., (pp.153-193).
[2] Comme les manifestations d'agriculteurs contre Disneyland Paris en 1992 ou la démolition d'un restaurant McDonald's par J. Bové en 1999.
[3] Voir en Annexe E45.
[4] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise –American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, Cambridge, 1974, 590 p., (p.395).
[5] HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks CA, 2001.
[6] HALL Edward T. & HALL Milred, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, 1990.
[7] d'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1993, 284 p.

des parties », critère de Droit français qui peut permettre de faire prévaloir l'esprit d'un contrat sur sa formulation littérale.

Dans la conception américaine du contrat, tout ce qui n'est pas explicitement prévu dans un contrat peut être interprété par une des parties, dans des conditions qui seront validées par un tribunal américain en dépit de ce qui pourrait apparaître comme contradictoire à l'évidente *volonté des parties* lorsqu'elles ont signé le contrat ou au même le simple bon sens. En revanche dans un contrat français traditionnel, la qualité de la relation entre les parties, beaucoup plus riche dans une culture fortement implicite et contextuelle au sens de G. Hofstede et E. Hall, permet à un tribunal français une interprétation des contrats qui rend inutile de les détailler à l'excès. Les cabinets d'avocats américains ont introduit ce changement fondamental, d'abord pour leurs clients américains puis, plus largement avec toutes les entreprises ayant une activité internationale.

Les valeurs culturelles américaines (très explicites, très peu contextuelles) se traduisent dans l'importance absolue de l'engagement écrit, alors que les valeurs culturelles françaises (très implicites, très contextuelles et très liées à *la logique de l'honneur*) s'accommodent mieux d'un contrat qui constitue un cadre dans lequel une discussions peu s'engager, basée sur *la relation* nouées en dehors du contrat par les deux contractants.

Cette vision française est totalement étrangère au monde des affaires américains dont l'implantation en France s'est appuyée, dès l'origine, sur des avocats américains qui ont peu à peu forcé les contractants français à adopter cette logique[1]. Dans la pratique des affaires et avec les juridictions américaines cette différence fondamentale a été la source d'innombrables conflits, toujours perdus par les entreprises françaises devant les juridictions américaines, alors que les entreprises américaines, chaque fois qu'elles le peuvent, prévoient dans leur contrat une clause de juridiction telle que « …en cas conflit, la juridiction compétente est le tribunal de New York », qui s'est généralisée à partir de la fin des années 1980.

[1] DEZALAY Yves, *Marchands de droit : la restructuration de l'ordre juridique international par les multinationales du droit*, 1992, Fayard, Paris, 294 p.

La pratique anglo-saxonne de recours systématique aux cabinets d'avocats pour toutes les opérations de financement et de fusion-acquisition a introduit dans les pratiques françaises cette culture du contrat qui constitue en elle-même une innovation. Elle donna à ces cabinets juridiques un poids et une autorité croissants.

On rencontre là un très intéressant exemple de transfert de technologie dans les deux sens, sous l'influence du contexte local : dans les années 1970-1980 les cabinets français (notamment Gide Loyrette & Nouel[1] et Jeantet[2] qui jouèrent clairement un rôle de précurseurs[3]) sont devenus progressivement des concurrents redoutables des cabinets américains en s'inspirant de leur organisation, de leurs méthodes et en recrutant parfois un ou plusieurs avocats américains parmi leurs *partners*[4]. Cependant, les transferts d'avocats de cabinets américains vers Gide ou Jeantet furent assez peu nombreux, et ils ne suffiraient pas à expliquer l'évolution globale des acteurs français.

Ils se sont développés, certes en s'inspirant du modèle "cabinet d'affaires" des cabinets américains (qui étaient des conseils juridiques et non des avocats[5]), mais aussi et peut-être surtout grâce au talent de quelques grands personnages : Jean Loyrette et Philippe Nouel chez Pierre Gide[6] (1886-1964) en 1957, Fernand-Charles Jeantet (1912-1996)[7]. Tandis que Gide et Jeantet (et quelques autres) avaient une importante activité de contentieux des affaires, leurs concurrents américains ne pouvaient pas l'exercer ce qui les contraignit à élargir autant qu'ils le pouvaient leurs activités de conseils[8]. La barrière réglementaire a donné aux cabinets français le temps de s'adapter mais elle a forcé les cabinets américains à renforcer leur rôle de conseil auprès des entreprises et des banques françaises. Il est intéressant à de noter que plusieurs figures emblématiques de ces deux cabinets français sont parties dans les années 1990 et

[1] Fondé en 1920, 650 avocats dont 104 associés en 2010.
[2] Fondé en 1930, 80 avocats dont 22 associés en 2010.
[3] Source : entretien avec Richard Schepard (Bredin & Prat) le 8 décembre 2011.
[4] Il semble que Richard Schepard et Lena Baxter, tous deux associés chez Coudert Frères, furent en 1980 les premiers américains nommés associés d'un cabinet français (Bredin & Prat).
[5] Les cabinets américains n'étaient pas des cabinets d'avocats mais de conseils juridiques jusqu'à la fusion de ces deux professions réglementées en 1991.
[6] L'un des deux responsables de la Chambre de Commerce américaine en France (Comité Français) pendant l'Occupation allemande (cf. Chapitre 4-3).
[7] L'un des pionniers dans le rapprochement des pratiques juridiques entre la France et les Etats-Unis (Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2).
[8] Entretien avec Olivier de Précigout, Cabinet FIDAL 24 novembre 2010.

2000 vers des cabinets américains et anglais au développement desquels ils ont très largement contribué.

Les avocats ont toujours été nombreux à l'AmCham où ils ont représenté de 4 à 6% des adhérents jusqu'en 1990 et près de 14% aujourd'hui[1] et, depuis sa création, près du tiers de ses présidents ont été des avocats (12 sur 38). Il est donc légitime de considérer que l'AmCham a contribué à diffuser le modèle juridique américain dans le milieu des affaires français, par leur présence importante au conseil d'administration et par leurs nombreux articles dans la revue.

Les autres intervenants du *cluster complex* sont les cabinets d'audit et les sociétés de conseil en stratégie. Ils ont eux aussi largement contribué à faire évoluer les entreprises françaises sur le modèle des entreprises américaines.

La nouvelle AmCham « francisée » a-t-elle changé de nature ?

Depuis sa création, les Français et les entreprises françaises ont joué un rôle de plus en plus important à l'AmCham.

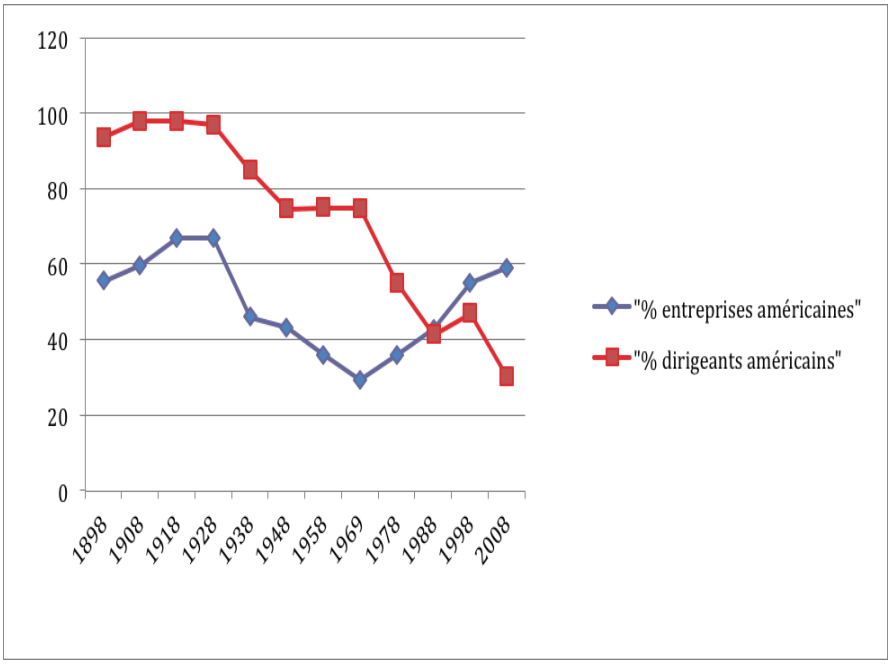
Cette évolution s'est naturellement traduite dans l'instance dirigeante de l'AmCham. La place des Français dans les adhérents et au Conseil d'Administration a été débattue depuis la création de l'organisme. Elle est restée très limitée jusqu'aux années 1950 (avec notamment le statut de « membres associés » et l'absence de Français dans le Conseil d'Administration) et elle a évolué à partir des années 1950 et de la grande vague d'implantations américaines en France.

De retour d'Italie, où il avait observé le dynamisme des membres italiens de la Chambre de Commerce américaine, le président Robert A. Solborg (1951-1956) avait proposé[2] en 1955 de mettre à l'étude l'admission de Français au Conseil d'Administration (comme en Italie), alors qu'ils n'étaient que membres associés. Cette proposition fut écartée et ne fut acceptée que douze ans plus tard.

[1] Voir Tableau en Annexe D-3-2-4.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 28 novembre 1955.

On voit clairement dans le graphique suivant le phénomène de diminution très rapide de la part des dirigeants américains expatriés malgré le maintien (et même la légère croissance) de la part des entreprises américaines dans ses adhérents de l'AmCham.

Graphique 6-7 - Part des entreprises américaines dans les adhérents de l'AmCham (en bleu) et proportion de dirigeants de nationalité américaine (en rouge) parmi elles (1948-2008)



(Source : annuaires AmCham)

Le dépouillement systématique[1] de l'annuaire de l'AmCham de dix ans en dix ans montre que, tandis que la proportion de membres représentant des entreprises américaines ou leur filiale est en légère croissance, pour atteindre aujourd'hui environ 60%, la part de leurs dirigeants américains[1] décroît très régulièrement, de la grande majorité (environ 80%) dans l'immédiat après-guerre à moins du tiers aujourd'hui. Plus généralement, les cadres français en provenance des filiales françaises de sociétés américaines ont été de plus en plus nombreux à partir des années 1980 à mener des carrières internationales dans les maison mères américaines.

Un exemple très illustratif est donné par Otis : depuis les années 1970, les cadres et les dirigeants en provenance d'Otis-France ont pris une place croissante dans l'ensemble du Groupe Otis, à tous les niveaux de direction, y compris la direction générale du Groupe (aux Etats-Unis), depuis Hubert Faure (1975-1981) et François Jaulin (1981-1986) à Didier Michaud-Daniel (2008-2011).

[1] Avec les règles méthodologiques rappelées dans l'Annexe D4.

Une fois l'obstacle de la défiance surmonté, les dirigeants américains apprécient le niveau de formation et l'adaptabilité des cadres de direction français, par rapport à leurs homologues américains[2].

Cependant, en 1960 encore, alors que les Français représentaient 75% des membres de l'AmCham, la proposition de les accueillir dans le Conseil d'Administration avait été une fois de plus écartée[3]. Néanmoins, cette prise de responsabilité croissante a été progressivement traduite dans les statuts qui ont été modifiés plusieurs fois pour augmenter la proportion admise de membres associés (c'est-à-dire Français) et permettre finalement leur entrée au Conseil d'Administration (à partir de 1964) où la proportion d'Américains est passée de 100% en 1963 à environ 20% en 2008. Les réformes successives des statuts ont consacré cette francisation croissante : en 1976[4] les membres actifs ne sont plus uniquement américains et seul le bureau doit être composé de cinq citoyens américains (le Président, deux vice-présidents, le Secrétaire et le Trésorier), cette dernière limitation disparaissant en 1994.

Ces Français ne représentent pas des entreprises françaises mais des filiales d'entreprises américaines comme le montre le graphique ci-dessous ; la part d'entreprises d'origine française représentées au Conseil d'Administration reste minime (trois ou quatre au maximum) et les Français représentent surtout des entreprises américaines. Très logiquement, l'évolution est la même que celle du Graphique 6-8 ci-dessous : de plus en plus de filiales américaines sont dirigées par des Français et de plus en plus de ces dirigeants sont membres du Conseil d'Administration de l'AmCham.

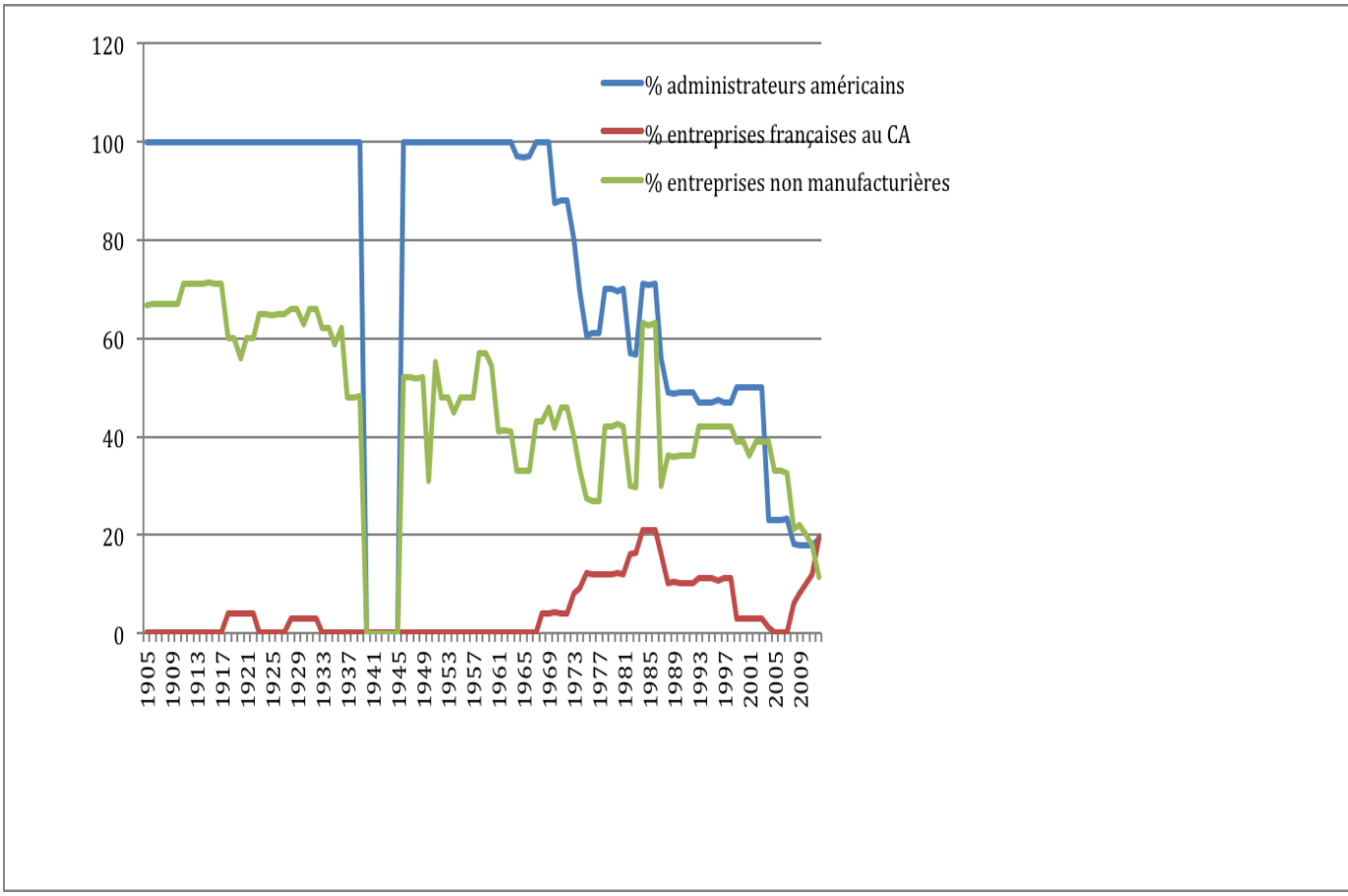
[1] Tels qu'identifiés dans l'annuaire AmCham, ce qui n'est, à l'évidence, qu'une manière très approchée de mesurer le phénomène général de « francisation » des filiales américaines (voir note méthodologique en Annexe D4).

[2] Source (par exemple) : Pierre ISTACE, directeur du Marketing Otis France, entretien le 21 janvier 2011.

[3] AmCham, Conseil d'Administration du 23 février 1960.

[4] AmCham, Assemblée Générale du 1er mars 1976.

Graphique 6-8 - Evolution de la composition du Conseil d'Administration
(en bleu % de citoyens américains, en rouge % de représentants d'entreprises d'origine française, en vert % de représentants d'entreprises des secteurs non manufacturiers)



(Source : AmCham- compte-rendus de Conseils d'Administration)

Une instance de l'AmCham joue un rôle important dans l'apprentissage culturel mutuel entre Français et Américains et ce rôle est bien illustré par la fonction très particulière que des chefs d'entreprises français très prestigieux y remplissent à travers son French Advisory Board, instance intéressante que l'AmCham veille à mettre en valeur dans sa communication.

Composé uniquement de dirigeants de très grandes entreprises françaises, ce comité, créé en 1984, comporte des grandes entreprises françaises particulièrement concernées par les relations France-Etats-Unis et elles sont représentées par leur président lui-même. A titre d'illustration, pour la période 1985-1990, il ne comportait que des personnalités de première importance et dirigeant certaines des plus grandes

entreprises françaises : Michel Albert (AGF), Roger Fauroux puis Jean Louis Beffa (Saint-Gobain), François Dalle (L'Oréal), Michel François-Poncet (Paribas), Olivier Lecerf (Lafarge-Coppée), Jacques Maisonrouge (Air Liquide, ancien président d'IBM World Trade, Président du Centre Français du Commerce Extérieur), Jerôme Monod (Lyonnaise des Eaux), Michel Pecqueur (Elf-Aquitaine), René Thomas (BNP), Jacques Mayoux puis Marc Viénot (Société Générale), Alain de Vogüe (Veuve-Clicquot) et Michel François-Poncet (Paribas). Pour ces représentants du grand patronat français, une telle fonction à l'AmCham était un outil non négligeable de leurs ambitions internationales. Pour l'AmCham, ils constituaient une sorte de « parlement » des intérêts des grandes entreprises françaises et une enceinte d'apprentissage aux comportements des managers français : ils furent aussi un outil de la francisation des filiales américaines. C'est en tous cas en ces termes que les anciens responsables d'AmCham le décrivent[1] : cette instance joue un rôle très important pour faire tomber les barrières culturelles entre dirigeants, dans les deux sens.

De leur côté, certaines grandes entreprises américaines ont créé des programmes pour familiariser leurs cadres dirigeants étrangers au mode de management et à la culture américaine. Par exemple, à partir de 1965, Dow Chemical a mis en place une politique systématique, qualifiée de *bird watching program*, qui consistait à faire venir au siège, à Midland, Michigan, les jeunes cadres dirigeants non-américains et leur épouse pour un séjour de six à huit mois "Watching closely and perhaps learning something. Just like bird watching"[2], apprentissage beaucoup plus culturel que technique.

L'AmCham a elle aussi évolué considérablement. Depuis son premier président, le Dr. Tyng, l'AmCham a eu trente-huit présidents, dont trente-deux américains. Sauf W. Roy Weeks dont le mandat (1938-1950) a eu une durée exceptionnellement longue du fait de la Seconde Guerre Mondiale, la durée moyenne des mandats a été de deux à trois ans.

[1] Source : entretiens (notamment) avec David McGovern et Barrett Dower.
[2] BRANDT E.N., *Growth Company : Dow Chemical's First Century,* Michigan State University Press, Lansing, 1997, 650 p. (p.376-377)

Sur les trente-huit présidents[1], douze étaient avocats, douze appartenaient au secteur industriel, sept au secteur banques-assurances et sept aux autres secteurs de services. Certains de ces présidents ont représenté une rupture assez nette.

Pendant la Première Guerre Mondiale et au delà, Walter V.R. Berry, a représenté l'apogée (et la fin) de l'époque où l'AmCham était une composante de la Haute Société parisienne. Dans les années 1970, Fréderic Celler illustra la période du *défi américain* et de l'accueil et l'intégration d'un flot continu d'implantations industrielles. Enfin, au tournant du siècle, Pierre Rodocanachi incarna un effort de repositionnement complet de l'AmCham face à la perte de tous ses repères antérieurs.

Premier président français de l'AmCham, Pierre Rodocanachi[2] avait l'expérience de consultant indispensable pour mettre en œuvre un changement profond, d'abord par le rétablissement de l'équilibre financier (traduit par la vente des bureaux prestigieux de l'Avenue George V), qui permit de revenir à un niveau de trésorerie correct, malgré un placement malencontreux des fonds, puis par la modification des statuts pour assurer le renouvellement automatique du président et par le renouvellement de la composition du Conseil d'Administration, faisant plus de place aux industriels et moins aux activités de service (notamment aux avocat, alors tout puissants à la Chambre), enfin, par la modification et la réduction de l'équipe et le recentrage de l'AmCham sur les services apportés à ses adhérents.

Depuis 1894, l'AmCham a eu douze Managing Directors[3] et trois d'entre eux ont occupé leur fonction pendant une durée particulièrement longue : Frank Boole (1908-1931) pendant la période de basculement des relations France-Etats-Unis, Paul Farish (1948-1963) pendant la periode de grand rayonnement associée au Plan Marshall et Barrett Dower (1974-1998) à l'apogée et au début du déclin de l'AmCham. Tous trois ont joué un rôle majeur pour l'organisation.

On a évoqué plus haut le rôle croissant des Français à l'AmCham mais elle n'est pas la seule organisation américaine où la présence des Français s'est renforcée. Comme l'AmCham, l'Hopital Américain a été très largement « francisé », surtout après son

[1] Voir la liste en Annexe C3-1-1.
[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[3] cf Annexe D3-1-3.

plan stratégique de 1979 qui mettait fin à plus de dix ans de crises. Il y eut des résistances, déjà exprimées par exemple dans le rapport du Dr. L.S. Fuller (en 1946) :

> *It should be stressed again that the danger of the Hospital losing its American identity and falling under French influence and subsequently under French control is real and urgent.*[1]

mais, depuis les années 1980, la grande majorité du personnel, y compris de direction est composée de Français, notamment les médecins (du fait de la réglementation française qui exige des diplômes français) et l'hôpital n'emploie pratiquement pas d'Américains, à l'exception notable de plusieurs dizaines de bénévoles qui, conformément à la traditions culturelles de *volonteer work* assurent des tâches d'accueil et de présence auprès des malades (les *pink ladies*). Quant au Board of Governors, il comporte environ un tiers de Français.

En résumé, après la conquête des marchés, il fallait faire la conquête des esprits et l'AmCham a pris une part importante à l'américanisation des cadres et dirigeants français. De nouveaux managers rompus aux échanges internationaux ont conduit à la « modernisation » et à « l'américanisation » de la société et des entreprises françaises, malgré les oppositions du milieu local qui sont étudiées au Chapitre suivant.

Malgré les réserves de R. Kuisel[2], qui nuance fortement cette conclusion sur la « francisation » des entreprises américaines et conteste la thèse classique de l'appropriation[3] par le milieu local, on ne peut pas nier que, progressivement, devant le coût des expatriations et la prise de conscience de la qualité des dirigeants locaux, il se soit produit une réelle « francisation » des filiales américaines.

[1] FOUCHE 1990, (p.303).
[2] KUISEL 2012, (pp.200 et sq.).
[3] Pour une bibliographie sur la thèse de l'appropriation, voir R.Kuisel 2012, (p.433).

Le cancer américain, pour ne le définir encore que par ses modes apparents, c'est la suprématie de l'industrie et de la banque sur la vie entière de l'époque. C'est l'hégémonie de mécanismes rationnels sur les réalités concrètes et sentimentales, ressorts profonds du véritable progrès de l'homme.[1]

De Gaulle's France was unique among European nations in resisting American investment during the 1960s. There may have been grumbling in West Germany and Britain about the unprecedented flow of dollars, but only in France did a government try to control, and even discourage this influx of foreign capital.[2]

Everytime General de Gaulle and his aides talked about keeping American investments out of Europe, Kennedy (with his eye on the US balance of payment) secretly wished they would.[3]

Les hommes de science [doivent] *donner leurs conseils gratuitement non pas à une industrie particulière qui les paierait, mais à tout le monde* […] *les connaissances qu'ils ont acquises* [doivent] *revenir à la collectivité et non pas à une industrie particulière.*[4]

[1] ARON Robert & DANDIEU Arnaud, *Le cancer américain* (1931), L'Âge d'Homme, Lausanne, 2008, 142 p., (p.18).

[2] KUISEL Richard F., « The American Economic Challenge : De Gaulle and the French » in : PAXTON Robert & WAHL Nicholas, *De Gaulle and the United States. A Centennial Reappraisal*, Berg, Oxford, 1994, 433 p.

[3] Theodor Sorensen, cité par WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise –American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, 1974, 590 p. (p.334)

[4] Frédéric JOLIOT-CURIE, cité par MOUNIER-KUHN Pierre-Eric, *L'informatique en France, de la Seconde Guerre Mondiale au Plan Calcul : l'émergence d'une science*, Paris, Presses de l'université Paris Sorbonne, 2010, 718 p. (p.165).

Chapitre 7
Pendant les Trente Glorieuses, il faut vaincre les résistances locales

L'implantation américaine massive en France s'est heurtée à des difficultés, liées essentiellement à la complexité administrative française, et à des oppositions exprimées par le gouvernement au nom de la protection de l'économie française et de l'indépendance nationale.

La volonté d'indépendance face à la technologie américaine était largement due à la crainte que l'industrie dominante fixe les normes dans tous les secteurs d'avenir[1].

L'environnement législatif et politique français n'encourageait pas les investisseurs américains, qui le considéraient comme difficile et surtout imprévisible, car trop soumis à l'anti-américanisme ambiant et aux aléas politiques :

> *American objections to the investment of capital in France are that the complications are too great from the legal and financial points of view and that no promise made by any French government can stand against the decisions of some French parliament elected subsequently. French objections are chiefly psychological and have to do with the instinctive French refusal to cede control to Americans.*[2]

Les relations franco-américaines ont traversé plusieurs crises majeures qui ont conduit à des affrontements entre les deux gouvernements, notamment dans l'informatique (1960-1965) à propos de l'avenir de Bull, dans l'aérospatiale (1965-70) à propos des lanceurs de satellites, dans l'énergie (1982-1983) à propos du projet de gazoduc sibérien.

Les Etats-Unis ont constamment tenté de ralentir la création de la force nucléaire française, en utilisant tous les moyens à leur disposition, dans le cadre du MacMahon Act (1946) qui limitait sévèrement les échanges d'information en matière nucléaire, même entre alliés, et permettait de mettre en place des mesure d'embargo sur les

[1] KINDLEBERGER Charles P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Calmann-Lévy, Paris, 1971, 272 p., (p.106).
[2] *Commerce in France*, C24, Oct.15 1949, (p.11).

technologies, les matières premières et les matériels permettant la diffusion internationale de ces armes.

A ce titre, les achats de gros ordinateurs ont été interdits à plusieurs reprises (comme par exemples, parmi d'autres, le blocage d'un achat de CDC 3600 en 1965, d'IBM 360-92 en 1966[1] ou beaucoup plus tard de CDC 7600 lorsque la France exportera son savoir-faire nucléaire au Pakistan[2]). Ces restrictions seront progressivement levées lorsque le président Nixon adoptera une attitude plus ouverte à l'égard de la France sur ce sujet. Ainsi autorisera-t-il des coopérations au coup par coup ou des livraisons de matériel, comme par exemple des ordinateurs récents à cette époque, les IBM 370-165 dont il est intéressant de noter qu'ils seront assemblés dans l'usine IBM de Montpellier : on voit clairement sur cet exemple qu'une implantation industrielle en dehors des Etats-Unis rend, de toutes façons, beaucoup plus difficile des mesures d'embargo prises pour des raisons géostratégiques.

Les obstacles psychologiques ou poliques ne doivent pas être sous-estimés. P.E. Mounier-Kuhn a décrit[3] les oppositions françaises à l'informatique américaine à la fin des années 1940 comme la conjonction entre l'opposition idéologique des communistes aux outils de la menace militaire américaine et l'opposition, illustrée par Louis Couffignal, de certains milieux universitaires français, au nom de la prétendue supériorité des mathématiciens français. Les réticences et les préjugés des milieux financiers américains devant les investissements en Europe et en France dans l'immédiat après-guerre n'étaient pas moindres et M. A. Dauphin-Meunier rappelle que, en 1950 :

> *De nombreux financiers américains ont tendance à s'imaginer qu'en France les interventions de l'Etat dans l'économie ont une ampleur beaucoup plus grande qu'en réalité. Des gens par ailleurs très bien informés sont persuadés notamment qu'il existe une loi prévoyant une participation française obligatoire*

[1] Source : National Security Files, Johnson Library et Nixon Library, cités par : NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Paris, Arthème Fayard, 2010, 590 p., (p. 221).

[2] NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Paris, Arthème Fayard, 2010, 590 p., (p. 492).

[3] in : BARJOT Dominique, REVEILLARD Christophe (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité*, actes du colloque des Universités Européennes d'été 9-11 juillet 2001, Presse Paris Sorbonne, Paris, 2002, 274 p.

> *de 51% minimum dans toutes les entreprises susceptibles d'être crées en France ou dans l'Union Française, quelle que soit leur nature.*[1]

L'AmCham a joué un rôle significatif de médiateur entre ses adhérents américains et leurs interlocuteurs français et particulièrement le Ministère des Finances et les Chambres de Commerce.

[1] DAUPHIN-MEUNIER MA, « Les milieux financiers devant le problème des investissements étrangers » in : Les investissements privés américains, *Les Etudes Américaines*, Cahiers XX-XXI 1950, (p.12).

1/ La politique française « d'indépendance nationale » des années 1960 aux années 1980

En France au début des années 1960, le scepticisme et les interrogations sur l'investissement étranger étaient largement répandus. G. Bertin[1], spécialiste de ces questions à l'époque, s'interroge : est-il favorable à l'économie française ? Est-il appelé à se développer ? En contrôler les excès n'est-il pas très compliqué ? Sa conclusion est qu'il doit s'inscrire dans le cadre d'une politique économique d'ensemble, qu'il doit être sélectif (car certains investissements sont nocifs) et qu'il doit être cohérent avec les débuts de la construction européenne (il conclut d'ailleurs qu'il faut envisager une planification européenne). Il est intéressant d'observer que pour le même auteur[2], vingt ans plus tard, les effets de l'investissement étranger dans un pays avancé sont positifs dans tous les cas : si les producteurs nationaux sont dispersés, l'arrivée d'un concurrent étranger les incite à se regrouper et s'ils sont dans une situation de duopole par exemple, ils ouvrent une concurrence salutaire.

Quant aux réserves du gouvernement français sur l'investissement étranger dans les années 1960, elles sont exprimées très clairement dans le rapport sur les options du Vème Plan (qui couvre la période 1966-1970) : en matière industrielle, il faut d'abord aider à la constitution de groupes de taille internationale et c'est seulement

> […] *lorsque l'industrie française aura réussi à se placer au niveau international dans un nombre suffisant de secteurs,* [que] *l'installation en France de groupes étrangers, européens ou non, par investissement direct ou par rachat d'entreprises françaises comportera plus d'aspects positifs que d'aspects négatifs, sauf peut être dans certains secteurs clés.*[3]

La politique française à l'égard de l'investissement étranger a d'ailleurs changé plusieurs fois : de « pour » (en 1959-1962), à « contre » (en 1962-1965), puis à

[1] BERTIN Gilles, *L'investissement des firmes étrangères en France*, Presses Universitaires de France, Paris, 1963, 324 p.
[2] BERTIN Gilles, *L'investissement international*, Presses Universitaires de France, Paris, 1980, 127 p., (p.74).
[3] Commissariat Général du Plan, *Préparation du Vè Plan : rapport sur les principales options*, 1964, Journaux Officiels, 245 p., (p.146).

nouveau « pour » (en 1966) et enfin « sélective » (après 1966)[1]. On voit que cette attitude était largement circonstantielle et reposait plus sur des critères purement politiques que sur des analyses économiques.

Dans les années 1960, face à la pénétration américaine, économique et culturelle, le gouvernement français oscilla donc entre deux attitudes : le refus, au nom de la défense de l'indépendance nationale, et l'aide à accueil, au nom de la défense de l'emploi et plus tard, l'importance du second aspect éclipsera sensiblement le premier. L'effet stimulant de la technologie américaine sur les entreprises françaises n'a pas été très largement évoqué dans la communication du gouvernement. Quant aux moyens d'action pour refuser un investissement américain, ils furent fréquemment de nature réglementaire, en faisant bénéficier les producteurs nationaux de normes ou de réglementations protectrices. D'ailleurs, en 1965, une étude de l'US Chamber of Commerce citait la France comme l'un des pays qui suscitait le plus d'obstacles aux implantations américaines :

> *Companies exporting to France report a wide range of obstacles, from outright import quotas and requirements to conformity with « national planning », through special taxes and duties, patent restrictions and intentionally complicated custom procedures.*[2]

La politique du gouvernement français vis-à-vis des investissements américains a donc changé plusieurs fois.

Pour P. Griset[3] son évolution peut être schématisée en trois phases, de l'indépendance nationale et ses champions nationaux avec G. Pompidou à l'insertion dans la division internationale du travail et sa politique de créneaux avec V. Giscard d'Estaing et enfin la reconquête du marché intérieur avec F. Mitterrand. Elle a connu des épisodes de politique très explicite, séparés par des intervalles de politique beaucoup plus ambigüe. Par exemple, pendant la période (1962-1965) où le gouvernement dirigé par Georges Pompidou voulait restaurer l'indépendance nationale par une politique de « champions nationaux », les investissements directs américains, et particulièrement ceux qui étaient réalisés sous forme d'acquisition d'entreprises françaises, étaient

[1] KINDLEBERGER Charles P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Calmann-Lévy, Paris, 1971, 272 p., (p.96).
[2] Chamber of Commerce of the United States – Research Institute, Staff Recommendations, « Doing business abroad : an RIA Survey », 11 octobre 1965, 15 p., (p.4).
[3] Au Colloque du Corps des Mines le 21 octobre 2010.

considérés comme pouvant constituer des obstacles à cette constitution dans les secteurs considérés comme stratégiques. Un mécanisme d'autorisation préalable avait été mis en place pour réguler le flux d'investissement : certains étaient interdits, d'autres autorisés.

> *Ces affaires*[1] *contribuent à l'élaboration d'une doctrine sur la politique française vis-à-vis des investissements étrangers en février 1970* […] *Les secteurs faibles doivent faire l'objet d'une action incitative de l'Etat ; les investissements étrangers en France doivent faire l'objet d'un préjugé favorable; le rachat pur et simple d'entreprises françaises doit être évité.*[2]

L'exemple typique et bien connu de cette politique est celui de l'informatique : l'entrée de GE dans Bull fut d'abord interdite, puis autorisée mais à un niveau plus limité que celui souhaité puis finalement autorisée à un niveau supérieur à la demande initiale. Puis, l'Etat élabora un « Plan Calcul » et créa un acteur purement français, la CII, qui finalement s'allia avec Bull qui, entre temps avait changé de partenaire américain en s'associant à Honeywell.

En 1962-1963, la tension franco-américaine s'aggrava à propos des investissements américains en France[3] avec d'importants licenciements par General Motors et Remington Rand[4], l'acquisition de Simca par Chrysler, l'implantation de Libby en Languedoc-Roussillon, le projet d'acquisition de Bull par General Electric, etc. Comme raison officielle à son opposition à ces opérations, le gouvernement français invoqua le fait que le contrôle étranger sur les entreprises rendait impossible le respect des objectifs du Plan, particulièrement dans les secteurs considérés comme les plus sensibles : automobile, pétrole, agro-alimentaire et électronique. Pour renforcer le dispositif de contrôle, en 1967, une autorisation préalable fut exigée pour les acquisitions d'entreprises françaises. Dans ces années, le nombre de nouvelles implantations américaines en France était élevé et atteignait 50 à 60 par an (53 en 1963). Du point de vue du gouvernement français, le contrôle étranger des entreprises

---

[1] Il s'agit notamment des difficultés rencontrées par le gouvernement de G. Pompidou avec la sidérurgie française, avec Creusot-Loire et avec les tentatives de Westinghouse de contrôler Jeumont-Schneider.

[2] Ph. MIOCHE in : BUSSIERE Eric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident 1969-1974*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003, 418 p. (p.305)

[3] JOHNSTONE Allan W., *United States Direct Investment in France. An Investigation of the French Charges*, MIT Press, Cambridge, 1965.

[4] Les licenciements à l'usine Remington Rand à Lyon en 1962 ont donné lieu à de larges critiques de l'investissement américain dans les medias français comme le rappelle KINDLEBERGER Charles P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Paris, Calmann-Lévy, 1971, 272 p., (p.101).

affaiblissait le rôle du Plan et du pilotage des financements à long terme par des crédits publics, qui en constituaient l'essentiel. Il menaçait les industries « sensibles », essentiellement l'automobile, le pétrole et les industries électroniques.

Cadre dirigeant de Chrysler en année sabbatique au MIT, A. Johnstone[1] a étudié la crainte française du contrôle étranger à partir de 24 cas[2] et il conclut que les critiques françaises n'étaient pas sans fondement : le contrôle des sièges sociaux était souvent inutilement tatillon et les filiales françaises devraient disposer de plus d'autonomie. Dans son étude, il n'identifia aucune attitude ouvertement discriminatoire des autorités françaises mais il recommanda néanmoins aux investisseurs de préférer la forme de la joint-venture, pour une meilleure intégration dans le milieu français, afin d'atténuer les fondements de la critique du gouvernement français sur le caractère exagérément exogène des investissements étrangers.

Pour limiter l'impression d'extraterritorialité qu'elles donnaient (selon le mot de J. Monod), les entreprises américaines furent invitées à s'impliquer plus dans la vie locale et plusieurs articles de la revue de l'AmCham pendant cette période relayèrent cette recommandation.

Mais une autre politique du gouvernement français, très explicite et tout à fait opposée à celle-ci, apparut plus tard, dans la seconde partie de la décennie 1970, après la crise pétrolière : ce fut l'époque de crise grave de secteurs entier de l'économie où le gouvernement chercha par tous les moyens à attirer des emplois nouveaux dans des régions atteintes par le chômage de masse.

Créée en 1963 pour accompagner la politique d'aménagement du territoire par la création de pôles de développement (comme Fos) ou de zones de développement touristique, dans une économie en expansion forte et régulière, la DATAR se trouva dans les années 1970 chargée d'accompagner une reconversion industrielle très douloureuse[3], alors que des régions entières voyaient disparaître leurs industries traditionnelles (sidérurgie, textile, chantiers navals).

[1] JOHNSTONE 1965, (p.93).
[2] Notamment General Motors, Remington Rand, Chrysler, Libby, McNeill & Libby.
[3] ROCHEFORT Philippe, *L'aménagement du territoire de 1969 à 1993 : le rôle du CNER et des Comités d'Expansion Economique,* Mémoire de Maîtrise d'Histoire Contemporaine, Paris4-Sorbonne, 2007, 199 p. + Ann.

Il fallait à tout prix attirer les investissements étrangers, notamment américains et la DATAR s'y employa avec succès. Un bureau de la DATAR fut ouvert à New York en 1969 et le Comité des Investissements Etrangers qui devait approuver les investissements étrangers dans la période précédente cessa, en pratique, de fonctionner. Les zones industrielles et les pôles de conversion cherchaient à tout prix à attirer des entreprises américaines[1] et l'AmCham y contribua très activement par sa revue et par les manifestations qu'elle organisait. En janvier 1975, recevant J. Monod Délégué de la DATAR, elle lui offrait l'occasion d'assurer la communauté des affaires américaines que la politique du gouvernement français avait changé et que les investissements américains étaient partout bienvenus. Plus tard, avec la création de l'AFII[2], les autorités françaises renforcèrent encore la politique de recherche d'investisseurs étrangers, notamment pour les attirer dans les pôles de compétitivité qui furent créés en 2005.

Cependant, quelle que soit la politique du gouvernement français, ouvertement favorable ou non à l'investissement étranger, les pratiques protectionnistes se sont maintenues pendant toute notre période d'étude.

D'abord les méthodes traditionnelles du protectionnisme : tarifs douaniers et réglementation.

Dans les années 1960, la politique des gouvernements du général de Gaulle était ouvertement réservée sur les investissements étrangers. La Crise Pétrolière de 1974 introduisit donc une rupture dans la politique du gouvernement français à l'égard des investissements étrangers : elle passa de la méfiance à la recherche active, du souci de planification au traitement d'urgence. Si certains des obstacles disparurent, comme le Comité des Investissements, d'autres subsistèrent et ne disparurent ou s'atténuèrent que sous la pression des négociations multilatérales ou de la réglementation

[1] Depuis les années 1960, il existe une très abondante littérature sur l'attractivité comparée des territoires et sur les politiques mises en œuvre pour attirer les investissements étrangers, notamment américains. De nombreux indices comparatifs ont été construits et F. Hatem en dénombre neuf principaux en 2003 (HATEM Fabrice, *Attractivité : de quoi parlons-nous ?*, http://www.fabricehatem.fr/fh-medias/publications/attractivit_pl.pdf, 2003, 17 p. (consulté en mai 2013))

[2] L'Agence Française pour les Investissements Internationaux, créée en 2001, a notamment des bureaux à New York, Chicago et Palo Alto.

européenne. Mais l'usage de dispositions réglementaires discriminatoires, délibérément ou non, fut très fréquent.

L'attitude du gouvernement français vis-à-vis des investissements américains au début des années 1960 était extrêmement ambigüe. Souhaités pour les emplois nouveaux qu'ils génèraient, ils étaient souvent redoutés car ils pouvaient constituer un obstacle à la politique industrielle du gouvernement dans ses efforts pour créer des « champions nationaux » (dans les secteurs de l'énergie, des télécommunications, puis de l'informatique). Ce n'est que quelques années plus tard que, sous la pression de la crise pétrolière et de restructurations industrielles, les investissements américains furent recherchés très activement. Au début des années 1960, ils ne l'étaient pas et ils faisaient même l'objet d'une sorte de déni, bien illustré par une réponse ministérielle[1] assez surprenante de V. Giscard d'Estaing, alors Ministre des Finances.

Il reconnaît d'abord leur contribution et leur effet stimulant sur l'industrie française (« Les investissements étrangers ont apporté de nouvelles technologies en France […] ils conduisent à moderniser les processus industriels et accroître la productivité ») : ils permettent de fabriquer des biens qui, sinon, auraient dû être importés. La suite de la réponse est positive, mais sa formulation est assez étonnante. Il affirme d'abord que, si les investissements américains en Europe se sont développés considérablement dans les années récentes, il observe, comme pour s'en féliciter, que « ce mouvement semble avoir affecté la France moins que les autres pays industriels ». Cette affirmation est surprenante alors que tous les chiffres montrent précisément le contraire (en tous cas en nombre d'implantations[2]) et pour le moins ils incitent à nuancer fortement cette affirmation pour ce qui concerne les emplois créés ou le chiffre d'affaires réalisé. La réponse ministérielle précise enfin que les investissements étrangers sont orientés, grâce aux facilités de financement et aux aides de l'Etat, selon les orientations du Plan : ils ne sont donc souhaité que comme outils de réalisation de la politique du gouvernement.

[1] J.O. des Débats au Sénat, 11 septembre 1962, citée dans *Commerce in France* N°181, Nov. 1962, (pp.12-13).

[2] De janvier 1958 à avril 1962, 278 opérations en France sur 1001 dans l'Europe des Six soit 27%, premier rang contre 215 en Allemagne et, hors CEE, 209 en Grande-Bretagne (Source : Chase Manhattan Bank, citée dans *Commerce in France* N°179, Sept. 1962).

Pour limiter la concurrence que pouvaient créer les entreprises étrangères, la France ne cessa de susciter des obstacles et les autorités françaises réagirent souvent contre la pénétration de produits étrangers, notamment américains, par des mesures tarifaires ou réglementaires. Les mesures réglementaires permettaient naturellement d'avantager les producteurs nationaux en rendant moins visible la discrimination en leur faveur. Un produit peut être imposé par la norme, sous deux formes : le standard légal (par exemple la norme GSM) ou le standard de fait (comme Google). La création de centres d'études (CNET, CEA, …) peut contribuer à élaborer et à diffuser des normes qui s'imposent aux entreprises étrangères, ainsi contraintes à fabriquer en France par leurs filiales (par exemple ITT et ses filiales CGCT et LMT). La définition de la télévision à 819 lignes constitue un très bon exemple de tentative de protection par la norme.

Au cours des années 1970, l'attitude des gouvernements français devint de plus en plus paradoxale : elle conjuguait le rejet de principe des investissements américains et, simultanément, un bon accueil aux implantations et même, de plus en plus, la recherche systématique de nouveaux investissements[1].

L'attitude officielle apparaît donc souvent comme une posture, comme le note H. Bonin (« …..obsidional attitudes led to *circle-of-chariots* policies »[2]). Le changement d'attitude vers une position plus favorable aux investissements étrangers peut être expliqué par la prise de conscience du « technological gap » vers 1967 (à l'époque du Gouvernement Debré) et la nécessité d'éviter leur départ vers d'autres pays européens, conséquence tangible des progrès de l'union européenne. A. Michalet[3] rappelle la politique française de méfiance vis-à-vis des investissements étrangers : crise avec de Gaulle, apaisement avec Pompidou, qui distingue cependant les « bons » investissements (c'est-à-dire les projets *greenfield*) des « mauvais » (le rachat d'entreprise française).

[1] Cette attitude s'est maintenue et, en 2012, l'AFII et neuf agences locales de développement sont adhérents de l'AmCham.
[2] BONIN & de GOEY 2009, (p.643).
[3] In : DUNNING John H., *Government, Globalization and International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1997, (p.319).

Cependant, la commission d'examen des projets déclina[1], le réalisme prit clairement le dessus sur l'idéologie et de nouvelles règles furent fixées en janvier-février 1970 (à l'époque du Gouvernement Pompidou) et c'est dans ce cadre qu'a été réalisé l'un des principaux investissements américains, l'implantation de Ford à Blanquefort (en 1970 puis 1973).

Les obstacles réglementaires français ne résultaient d'ailleurs pas nécessairement de la volonté délibérée de gêner les entreprises étrangères : ils pouvaient aussi exprimer simplement le retard technologique français. A l'appui de cette remarque, un exemple plus ancien mais très illustratif est fourni par une loi de 1923 sur la comptabilité des entreprises qui imposait qu'elle soit tenue sur des livres à pages numérotées. Ce projet compromettait l'usage des nouvelles machines comptables qui exigeaient l'emploi de feuilles libres. Les fabricants américains, notamment Burroughs, s'insurgèrent[2] et tentère de susciter une démarche collective de l'AmCham mais en vain puisque, bien qu'atténuées, des contraintes de cette nature subsistèrent de fait jusqu'aux années 1960, sans d'ailleurs (semble-t-il) avoir jamais été abrogées. Elles conduisaient à des pratiques absurdes : un cadre de l'entreprise devait signer chaque feuille sortie de l'imprimante pour constituer un registre dit « original »[3].

Certaines réglementations constituaient une gêne spécifique pour toutes les filiales américaines en France.

L'une d'entre elles était la réglementation de la qualité de commerçant qui impliquait de fournir des documents dont certains étaient particulièrement difficiles à établir pour les citoyens américains. Dès 1938, les décrets-lois français sur les nouvelles cartes d'identité avaient été considérés[4] comme préjudiciables aux intérêts américains : ils exigeaient une carte de commerçant et fixaient un critère de nationalité pour diriger certaines entreprises (concessionnaires ou fournisseurs de la défense nationale). Cette affaire fut discutée à tous les Conseils d'Administration et la Chambre multiplia, en vain, les démarches.

[1] BONIN & de GOEY 2009, (p.596).
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 3 octobre 1923.
[3] Source : expérience personnelle confirmée par un entretien avec M.Alain Taine, Expert-Comptable, Commissaire aux Comptes en septembre 2010.
[4] AmCham, Conseil d'Administration du 29 décembre 1938.

C'est aussi le cas de l'extrait de casier judiciaire imposé en 1949 qui posa à nouveau le problème[1] aux dirigeants des filiales américaines car il n'a pas d'équivalent aux Etats-Unis.

Un autre exemple d'action protectionniste française est la mesure prise en 1956 (mais rétroactive jusqu'en 1950) de taxation à hauteur de 100.000 Francs par an sur les véhicules de puissance fiscale supérieure à 16 CV. Or, la très grande majorité des voitures taxables étant américaines, cette mesure était à l'évidence discriminatoire. Elle fut largement débattue dans les Conseils d'Administration et dans la revue[2] de l'AmCham. On doit observer, comme A. Broder[3], que, paradoxalement, cette mesure à caractère protectionniste eut des conséquences graves sur tout le secteur automobile français en lui interdisant pratiquement de compléter sa gamme par des véhicules de luxe, comme ce fut le cas en Allemagne (avec Mercedes, BMW et Audi) où il a été constaté ultérieurement que l'existence de véhicules de haut de gamme bénéficie à l'ensemble de la gamme.

La grande ambition industrielle du 5ème Plan (1966-1970), qui donnait priorité à la concentration des entreprises, avait pour but de renforcer le tissu industriel français, face à l'invasion des groupes, principalement américains : elle s'accompagna dans cette période de nombreuses mesures de cette nature.

En 1960, la réglementation américaine des brevets était assez différente de la réglementation française et l'AmCham mit l'accent sur les principales différences[4]. Le Patent Office américain était très exigeant pour accepter un brevet et lui conférer un monopole de 17 ans : l'innovation devait être significative, indiscutablement nouvelle et susceptible d'être effectivement mise en œuvre industriellement. La loi française de 1844 était moins exigeante sur la nouveauté de l'idée qui est réputée nouvelle sauf preuve contraire devant les tribunaux. Aux Etats-Unis, la procédure de protection est plus approfondie mais les règles du jeu sont plus simples.

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 24 mars 1949.
[2] Par exemple, éditorial de *Commerce In France*, N°105, July 1956.
[3] BRODER Albert, *Histoire économique de la France au XXè siècle -1914-1997*, Ophrys, Paris, 1998, 334 p., (p.171).
[4] G. de KARAVENANT, « Franco-American Patent Exchanges », *Commerce in France*, N°169 et 170, Nov. & Dec. 1961, (pp.35-36 & 46-49).

Avant la Première Guerre Mondiale, cette différence était déjà considérée par les milieux d'affaires américains comme un avantage concurrentiel injustifié des entreprises françaises et le président d'AmCham B. J. Shoninger déclarait après avoir comparé la liberté et la facilité de affaires aux Etats-Unis et la complexité et les nombreuses taxes en Europe

> *The patent laws of the US demand amendment, as the leading industrial countries of Europe have enacted patent laws which place the American inventor at a great disadvantage when compared to the position of the foreign inventor in the US.* [1]

Compte-tenu de cette différence dans la sévérité de la procédure de validation et de la différence entre les deux puissances économiques, les Américains déposaient trois fois plus de brevets en France que les Français aux Etats-Unis (en 1960 les chiffres étaient respectivement 5.500 et 2.800) et pour les mêmes raisons, les Américains attribuaient des licences mais ne vendaient pas leurs brevets alors que, aux Etats-Unis, les Français préfèraient vendre leurs brevets[2].

Ces différences règlementaires et toutes les mesures spécifiquement françaises pouvaient placer les entreprises américaines dans une situation d'infériorité concurrentielle par rapport aux entreprises françaises et l'AmCham dut intervenir, semble-t-il fréquemment, pour accompagner ses membres auprès de l'administration française pour obtenir des dérogations administratives ou des exemptions fiscales mais cet appui, dont les mentions sont elliptiques, n'a laissé aucune trace dans les archives.

L'opposition politique : communistes et gaullistes unis dans l'opposition aux entreprises américaines.

Les entreprises américaines en France se heurtèrent à une double opposition politique structurée : dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale par le Parti Communiste au nom de la lutte contre l'américanisation, puis dans les années 1960 par le gouvernement du Général de Gaulle au nom de l'indépendance nationale.

[1] AmCham Yearbook 1913, pp .52-61 dans l'exposé traditionnel du président à l'assemblée générale annuelle du 17 janvier 1913 après le consul général Frank H. Mason.

[2] La stratégie américaine en matière de brevets depuis les années 1980 est désormais d'augmenter considérablement le nombre de brevets et de développer une grande agressivité en matière de propriété intellectuelle. A. Beltran note par exemple que, « en 1999, IBM a tiré le cinquième de ses résultats nets de sa seule politique de licences, soit un milliard de dollars contre trente millions au début des années 1990 » (BELTRAN Alain et al., *Des brevets et des marques – Histoire de la propriété industrielle*, Fayard, Paris,2001, 308 p., (p.287)).

On a évoqué plus haut, la campagne du CNRS menée par le Pr. Louis Couffignal[1] contre les calculatrices américaines et le *refus* du transfert d'innovation en provenance des Etats-Unis dans un secteur qui était la clé de la Troisième Révolution Industrielle

Pour le Parti Communiste, la lutte contre le capitalisme passait aussi par le refus de Coca-Cola. Après la Seconde Guerre Mondiale, sa demande d'autorisation d'embouteillage en 1948 créa une violente polémique et la campagne contre Coca-Cola menée par le Parti Communiste en 1949[2] releva de l'action purement politique. Le Coca-Cola, qui avait été introduit sans grand succès sur le marché français avant la Seconde Guerre Mondiale, se trouva l'objet d'une polémique qui, malgré les prétextes invoqués, n'avait rien à voir avec le produit lui-même mais portait sur le symbole même de l'Amérique[3]. Les raisons invoquées étaient qu'il s'agissait d'un produit pharmaceutique, qui devait donc afficher sa composition détaillée, ce qui n'était pas le cas puisqu'il contient un ingrédient « secret » (dit 7X) et qu'en outre il contient aussi de l'acide phosphorique : il serait donc dangereux pour la santé. En réalité, il s'agissait, pour le Parti Communiste et les producteurs de vin, de lutter contre la « coca-colonisation » ou « cocalinisation » et de s'opposer à tous les aspects de la culture populaire américaine.

Une grande campagne de presse fut donc lancée, animée par le Parti Communiste[4] allié aux producteurs de vin du Languedoc, et qui alla jusqu'au vote par l'Assemblée Nationale d'une loi (proposition de loi Boulet du 14 décembre 1949, du nom du député-maire de Montpellier) pour l'interdire. C'est la défense de la civilisation française qui était en jeu et *Le Monde* pouvait écrire :

> *Il ne s'agit pas tant de la boisson elle-même que du style de vie qu'elle implique – gigantesques camions rouges, néons tapageurs, publicités vulgaires. C'est l'âme même de notre culture qui est en danger.*[5]

[1] Chapitre 5-3 et in : BARJOT Dominique et REVEILLARD Christophe, *l'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité*, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 2002, 274 p., (p.208).

[2] KUISEL Richard, « Coca-Cola au pays des buveurs de vin », *Les Collections de l'Histoire* N°7, février 2001.

[3] Dans un tout autre domaine, en 1947, la Fondation Foch, organisation hospitalière franco-américaine créée en 1929 et qui dispose d'un réel prestige dans la communauté américaine fit elle aussi l'objet d'une campagne de dénigrement animée par des parlementaires communistes.

[4] PENDERGRAST Mark, *For God, Country and Coca-Cola*, 1993, Scribner's, New York, 556 p. « The unholy French Alliance », (p.241).

[5] Cité par Stanley KARNOW, *Paris Années 1950*, Exils, Paris, 1999, 410 p., (p.357).

Des poursuites judiciaires furent lancées contre le maintien de la « formule secrète ». Un petit film de propagande du Parti Communiste[1] donne d'ailleurs, involontairement, une image très éclairante de l'enjeu de la polémique en conférant au Coca-Cola un symbole de modernité. La scène se passe dans un petit *bistrot*, typiquement français : petit, pas très propre, mal éclairé. Quelques consommateurs au comptoir boivent du vin rouge, servis par le patron (petite moustache, béret basque, tablier de livreur de charbon). Arrive un représentant, jeune et souriant, bien habillé, qui leur propose de goûter le Coca-Cola. Avec répugnance, le patron le goûte et il le recrache aussitôt dans son évier avant de resservir du vin à ses clients tandis que ceux-ci expulsent l'importun. Retour à la tradition.

La communauté américaine s'inquiéta et l'ambassadeur des Etats-Unis, David Bruce, intervint[2] auprès du Ministre des Finances Maurice Petsche et du Président du Conseil Georges Bidault en décembre 1949. Pour préparer son retour en France en 1947, Coca-Cola avait envoyé Alexander Makinsky[3], spécialiste du lobbying politique et ancien responsable en Europe de la Rockefeller Foundation. C'est son action auprès des partis politiques, conjuguée à une menace de boycott des produits alimentaires français aux Etats-Unis qui mit fin à la campagne au printemps 1950 et fit échouer la proposition de loi Boulet qui avait été adoptée en première lecture à l'Assemblé Nationale le 28 février 1950 et qui visait à l'interdire. La campagne s'évanouit en quelques mois au début de 1950 et les poursuites judiciaires furent abandonnées en 1953.

Comme le note la revue de l'AmCham, le Parti Communiste fut pris à son propre piège : alors que rien ne garantissait le succès commercial de cette boisson, la violente campagne menée contre elle a pu contribuer à son succès en lui conférant une valeur positive de modernité et d'optimisme et, analysant cette crise, l'AmCham conclut :

> […] *the Frenchman will be drinking symbols, not cokes.*[4]

---

[1] Repris dans : Bob SWAIN, *France made in USA*, 2007, 53 mn (film pour la chaine de télévision ARTE).

[2] STAPLETON Craig, *Where Liberty Dwells, there is my Country. The Story of 20th Century American Ambassadors to Paris*, Hamilton, Lanham MD, 2010, 171 p., (p.96).

[3] REYMOND William, *Coca-Cola, l'enquête interdite*, Flammarion, Paris, 2006, 448 p., (pp. 247 et sq.). Il est intéressant d'observer que son frère, Cyrille Makinsky, fut, sous la présidence nominale de Paul Claudel, le responsable de l'association France-Etats-Unis, largement soutenue par les crédits de la Mission France du Plan Marshall (Source : McKENZIE 2005, (p.45 et sq.)).

[4] « The Coca-Cola Case », *Commerce in France*, N°29, March 1950, (pp.30-31).

D'une manière générale, la position des autorités françaises est illustrée par la grande méfiance exprimée dans le Rapport Vallon qui montre peu d'intérêt et au contraire une réelle méfiance à l'égard des implantations étrangères lorsque, en 1959, le Conseil Economique et Social (CES) exprima un avis[1], peu enthousiaste, sur le problème des investissements étrangers.

La lettre de mission précisait : « …les mesures qui doivent être adoptées ou maintenues pour que l'apport souhaitable de capitaux extérieurs ne se traduise pas par une dépossession excessive de l'appareil productif national ».

Le rapport fit le constat que, finalement, les investissements étrangers ne représentaient pas grand chose : ils n'étaient (et ne devaient rester) qu'un appoint. Ils avaient un effet négatif sur la balance des paiements. Ils devaient impérativement être conformes au Plan et dans ce cadre, ils pouvaient avoir un effet d'émulation sur les entreprises françaises. S'ils servaient le marché français seulement, leur intérêt était faible ou nul, sinon, ils étaient intéressants car ils contribuaient aux exportations. Cependant l'installation de filiales étrangères était préférable à l'acquisition de brevets car « l'introduction de licences étrangères hypothèque l'avenir, coûte des devises et affaiblit la recherche nationale ».

Le rapport n'évoquait nulle part les emplois créés, ce qui traduit bien la période plein emploi dans laquelle il se situait. Il concluait enfin que « …le danger de mainmise étrangère sur les affaires industrielles françaises ….. paraît pour l'instant faible ». On peut relever que le rapport ne dit pas un mot sur le transfert d'innovation autrement que par « l'utilisation de techniques et d'outillages plus perfectionnés » c'est-à-dire, implicitement, sous l'angle de la productivité mais sans envisager l'innovation apportée ni par les produits nouveaux ni par les nouvelles méthodes d'organisation. En fait, la majorité du rapport était consacrée aux investissements financiers et à la fiscalité. L'aspect géographique de l'aménagement du territoire, qui devait prendre une importance si grande après la crise pétrolière de 1974 n'était pas non plus évoqué. En 1959, l'aménagement du territoire était encore vu sous l'angle, très étroit, de l'action directe de l'Etat sur les grandes entreprises nationales pour freiner l'exode

[1] Conseil Economique et Social (Avis et Rapports), *Le problème des investissements étrangers en France métropolitaine (Rapport Louis VALLON)*, 1959, Paris, Journal Officiel, N°1, 17 janvier 1960, 31 p.

rural[1]. La politique publique de recherche d'implantations exogènes d'entreprises (notamment américaines) n'est apparue qu'une dizaine d'années plus tard. Enfin, il est un peu étonnant de noter que ce rapport, approuvé dans les séances des 8 et 9 décembre 1959, ne mentionnait pas la Convention d'Etablissement entre la France et les Etats-Unis pourtant signée deux semaines plus tôt, le 25 novembre 1959 après des décennies de négociations, ce qui constitue une illustration particulièrement frappante de la perte d'importance de ce Traité de Réciprocité, dont l'absence avait pratiquement justifié la création de l'AmCham soixant-cinq ans plus tôt.

En conclusion, l'avis du CES était assez réservé et attirait l'attention sur toutes les limites et contraintes à apporter à l'investissement étranger tout en se prétendant favorable dans le principe.

On ne peut qu'être frappé par l'extrême médiocrité de ce rapport, qui paraît étonnamment éloigné de la réalité de la situation que les années suivantes ferait apparaître, notamment sous l'angle de l'aménagement du territoire.

Après les Communistes, l'opposition du Général de Gaulle aux investissements américains[2] et la défense de la souveraineté nationale constituèrent la seconde forme d'opposition politique aux investissements américains. Après 1962, le gouvernement français exprima des réticences vis-à-vis des investissements américains, en invoquant la protection des secteurs nécessaires à l'indépendance nationale et l'impératif pour le gouvernement français de conserver la maîtrise de la planification économique, que les investissements étrangers affaiblissaient[3].

Cependant, les exemples de refus n'étaient pas nombreux en 1963 puisque dans un débat sur les refus du gouvernement d'autoriser des implantations américaines, l'AmCham[4] déclara qu'*aucun* exemple significatif n'avait pu être cité dans le débat. Néanmoins, l'AmCham s'était naturellement inquiétée des réticences françaises au

[1] ROCHEFORT 2007, *Op. Cit.*
[2] KUISEL Richard, « The American Economic Challenge : de Gaulle and the French » in : PAXTON Robert O. & WAHL Nicholas, *De Gaulle and the United States. A Centennial Reappraisal*, Berg, Oxford, 1994, 433 p., (pp.195-212).
[3] JOHNSTONE 1965, *op.cit.*
[4] AmCham, Compte-rendu du Conseil d'Administration du 24 avril 1963.

« contrôle extérieur »[1] des entreprises. Georges Pompidou déclara ainsi le 27 mai 1963 dans une déclaration traduite en anglais pour les milieux d'affaires américains :

> *France is not hostile to foreign investment : however a limitation appears desirable in practice. France does not wish that the industry of a particular or a particular branch of industry be dominated by foreign capital, for example American.*[2]

Un peu plus tard, en 1964, le rapport sur les options du V^{ème} Plan exprimait des inquiétudes sur la possibilité de sauvegarder l'indépendance nationale devant le volume croissant des investissements étrangers dont une part importante concernait des secteurs jugés stratégiques. Il fallait donc « avoir une double attitude : favorable s'ils s'accompagnaient de transfert de technologie, plus réservée lorsqu'ils aboutissaient […] à transférer à l'étranger le contrôle d'entreprises françaises situées dans certains secteurs clés »[3]. En 1965, reçu à l'AmCham, M. Maurice-Bokanowski, ministre de l'Industrie, exprimait, assez brutalement et dans un long discours, toute la méfiance du gouvernement français devant la perte d'indépendance que les investissements américains pouvaient entrainer :

> *The contribution made by foreign techniques can also aid our economic progress* […] *but if foreign capital is predominant* […] *then the center of decision is transfered abroad. The enterprise may no longer submit to certain national and social obligations such as those defined by the Plan.*[4]

et il concluait que ces investissements devaient être strictement régulés par le Plan (« planning is essential in France ») et n'étaient acceptables que sous cette condition.

Plus tard, un exemple de décision « stratégique » du gouvernement français fut le refus opposé au projet d'acquisition de Jeumont-Schneider par Westinghouse en 1970.

Parmi les autres opérations interdites par le gouvernement on peut noter[5] les projets d'achat de Rochas par Rubinstein (juin 70), de Grey-Poupon-Parizot par Heinz et d'Orangina par General Foods (décembre 1970)[6].

---

[1] AmCham, Conseil d'Administration, 27 septembre 1963.
[2] Cité et traduit en anglais par JOHNSTONE 1965, (p.27).
[3] WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, Paris, 1994, 664 p.
[4] *Commerce in France* N°213 July 1965.
[5] Citées par BONIN & de GOEY 2009, (p.589).
[6] Et, bien plus tard, le refus par le gouvernement de l'offre d'acquisition d'Orangina par Coca-Cola (novembre 1999) et le projet de rachat de Danone par Pepsi (juillet 2005).

Ces réticences avaient été illustrées spectaculairement par l'attitude du gouvernement devant le rachat de Bull par General Electric (GE).

L'évolution du Groupe Bull de 1960 à 1992 montre les difficultés et les échecs de ses partenariats américains successifs. En 1957, Bull était le deuxième constructeur mondial derrière IBM, avec 30% du marché français et 10% du marché européen. L'entreprise avait 10.000 emplois en 1960 et elle était d'un bon niveau technique, avec un management faible[1]. Bull a toujours ressenti le besoin d'un partenaire industriel américain pour combler ses lacunes technologiques mais dans toute l'histoire de Bull, les groupes américains ont constamment négocié en position de force en face d'une entreprise et d'une administration plus lentes et soumises à des pressions soit politiques ou syndicales, soit exercées par les grands groupes industriels français rivaux. Le rôle de ces derniers (CGE, Thomson puis Saint-Gobain) a toujours soumis Bull à des stratégies industrielles qui lui échappaient, sans qu'il bénéficie jamais de leur puissance industrielle. Seul un partenariat américain paraissait possible et toutes les expériences tentées ou envisagées avec des partenaires français, européens ou japonais ont échoué rapidement. Les épisodes de ces défaites successives illustrent cette position de faiblesse[2]. Le premier, en février 1964, est l'entrée de General Electric au capital : d'abord refusée par le gouvernement pour une entrée à hauteur de 20%, pour 140 millions de Francs, elle est ensuite acceptée pour 50%[3] à un prix par action beaucoup plus faible et avec un contrat de management après une contre-proposition française (Paribas, CGE, Thomson) avortée.

Bull est ainsi devenue une filiale de GE.

La présence de GE en France était très ancienne puisque GE figure parmi les tous premiers membres de l'AmCham dès 1896[4] mais le groupe n'avait pas d'implantation industrielle propre en France, où il était présent par sa filiale International General

[1] BRULE Jean-Pierre, *L'informatique malade de l'Etat : du Plan Calcul à Bull nationalisé, un fiasco de 40 milliards*, Les Belles Lettres, Paris, 1993, 380 p., (p.80)
[2] BRULE 1993, *op.cit.*
[3] 49/51% dans la filiale de production et 51/49% dans la filiale commerciale.
[4] General Electric fut fondée sur l'image mythique de l'inventeur Thomas Edison, le symbole même de l'innovation. C'est un conglomérat fondé en 1892 par la fusion d'une partie de Thomson-Houston Electric Company et de Edison General Electric Company. Le groupe s'était rapidement développé dans tous les secteur, toujours associé à une innovation déterminante : la lampe (NELA, 1911), la radio (RCA, 1919), la turbine pour la production électrique puis pour les moteurs d'avions, l'aviation, l'informatique, la télévision (NBC) et bien d'autres encore.

Electric Co (IGEC) et où il avait développé rapidement d'importantes activités financières d'assurances et de financement d'actifs (GE Capital) dont la taille dépassa ultérieurement celle des activités industrielles. En 1970, GE revendit sa participation à Honeywell.

Quel a été l'apport de GE à Bull ? Pour P. E. Mounier-Kuhn[1], le bilan est mitigé mais il n'est pas négligeable : il porte essentiellement sur le management mais aussi sur certiaines orientations techniques. Le contact avec GE a imprégné Bull d'une nouvelle culture industrielle[2] et, en fait, il y a introduit les méthodes managériales liées à l'organisation divisionnelle, généralisées dans les grandes entreprises américaines mais encore en cours de diffusion en France. Sur le plan technique, Bull a intégré les orientations de GE dans le *time-sharing*, très développées aux Etats-Unis : une puissance de calcul très importante partagée entre un grand nombre d'utilisateurs grâce à des réseaux de communication de grande capacité et très fiables. Mais dans l'ensemble, les relations entre les équipes de GE et de Bull ont été difficile et les résultats conjoints décevants. P. E. Mounier-Kuhn en retrace les péripéties, jusqu'à l'arrivée de Honeywell en 1970. Dans ce cas de rapprochement, les capacités industrielles étaient essentiellement en France (Bull) et les méthodes de gestion américaine n'ont pas empêché les incohérences dans la politique de produit. Au total, ce fut donc plutôt un échec. Après l'échec du Plan Calcul, Bull fusionna avec CII et l'ensemble devint une filiale (47%) de Honeywell. En 1986, Bull racheta Honeywell Information Systems (HIS) dont Honeywell souhaitait se débarasser et décida d'attaquer le marché américain. Les résultats furent décevants puis catastrophiques après le rachat en 1989 de Zenith Computers pour améliorer l'offre en bas de gamme. Bull entra alors dans une période de pertes considérables (6,8 milliards de Francs, 3,3 Mds de Francs et 4,7 Mds de Francs en 1990-1992).

En 1992, devant la nécessité d'intégrer au capital un actionnaire qui apporterait la technologie des microprocesseurs RISC, Bull hésita entre HP, NEC ou IBM. C'est IBM qui fut choisi, ce qui fut présenté comme une alliance pour résister aux japonais

[1] MONIER-KUHN Pierre-Eric, *L'informatique française : une résistible américanisation*, in : BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économie, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, CRHENO, Université Lille3, Lille, 2002, 348 p., (pp.207-226).

[2] « Bull-General Electric, One Year Later », *Commerce in France*, N°217 Nov.1965, (pp.6-8).

(Fujitsu, NEC, Hitachi) et Bull obtint la licence de la technologie RISC d'IBM qui entra au capital à 5,68%. Avec cet accord IBM obtint à peu de frais son « brevet de leader des européens »[1].

A travers ces épisodes, on voit que Bull a constamment été dans une situation de dépendance vis-à-vis de ses partenaires (actionnaires) américains auxquels elle a, à chaque étape, offert un avantage stratégique plus important que les contreparties qu'elle en a retirées : une position renforcée vis-à-vis d'IBM sur le marché français et sur les marchés extérieurs historiques de Bull pour General Electric puis Honeywell, puis la reprise d'un réseau international dépassé (HIS) par Honeywell enfin un débouché au microprocesseur IBM et un renforcement de son image européenne. En dépit de ses partenariats américains successifs, Bull n'est jamais parvenu à surmonter la supériorité technique et commerciale d'IBM. Ses Conseils d'Administration contiennent de multiples récriminations du Président et des administrateurs contre la concurrence, c'est à dire essentiellement contre IBM, et en faveur d'une « préférence nationale » à imposer dans les commandes publiques.

Par exemple, en 1987, les commentaires en Conseil d'Administration sur les « prix cassés » par les concurrents[2] avaient suscité une demande de précision par J. Maisonrouge, devenu alors Directeur de l'Industrie : la réponse (embarassée) semble montrer qu'il s'agissait de déclarations de principe, qui n'étaient appuyées par aucune élément précis.

Il y a de nombreux autres cas et, parmi les conflits franco-américains des années 1960, on peut citer ceux de la SEMA[3] et de Westinghouse[4]. En février 1969, Leasco Data Processing Equipment acheta 20% de la SEMA, société de conseil. Après une très vive réaction des pouvoirs publics, Paribas entra dans la SEMA pour la conforter

[1] BRULE 1993, (p.275). Pour J. Maisonrouge, il s'agissait d'un « geste de solidarité confraternelle », « pratiquement non rémunéré » et permettant, selon la volonté du siège d'IBM aux Etats-Unis, « de maintenir en vie un concurrent considéré comme peu dangereux » (Source : entretien avec J. Maisonrouge le 16/12/2009).

[2] « MM. Stern et Lorentz précisent […] que Bull ne souhaite pas redevenir un constructeur protégé. Mais il est tout à fait clair que les administrations françaises sont plus ouvertes à la concurrence et accessibles aux constructeurs étrangers que celles des grand pays industrialisés, comme par exemple l'Allemagne, l'Angleterre et les Etats-Unis, où jouent des mécanismes, généralement non écrits, tendant à privilégier les constructeurs locaux. » au Conseil d'Administration du 4 juin 1987 (p.4) (Source : Archives Nationales 20000305/1 - Conseil d'administration de Bull 1984-1989).

[3] BONIN 2009, (p.586).

[4] *Idem* (pp.587-589).

contre une prise de contrôle américaine. Pour la production d'électricité avec en vue la prometteuse filière nucléaire, H. Bonin fait le récit détaillé du conflit de Westinghouse avec les pouvoirs publics en 1969. Westinghouse proposait un partenariat franco-américain pour les gros équipements électriques, mais c'est une solution française autour d'Alsthom qui fut mise en place. Dans les deux cas l'Etat fit intervenir des banques françaises pour soutenir les entreprises cibles.

Cette politique s'est maintenue jusqu'aux gouvernements socialistes des années 1980. Expliquant la politique industrielle du gouvernement socialiste, J.P. Chevènement, Ministre de la Recherche et de l'Industrie déclarait le 25 octobre 1982, lors de l'inauguration d'une nouvelle usine Berg (Groupe Du Pont de Nemours) que, « pour donner un coup d'arrêt à la désindustrialisation de (son) pays », il fallait encourager « tout ce qui contribue à développer la capacité productive, la capacité scientifique, la capacité technologique de la main d'œuvre française »[1]. Les investissements étrangers étaient encouragés, pour leur effet stimulant sur l'économie française mais à condition de rester dans un cadre fixé par le Plan (« il y a un équilibre que chacun doit comprendre entre l'investissement public et l'investissement privé, entre l'investissement national et l'investissement étranger »).

La politique était donc une politique d'ouverture à l'investissement étranger, maîtrisée par la planification française.

Une constante : la France défend ses spécificités, notamment sociales.

L'anti-américanisme est une constante dans la société française.

Il a pris des formes différentes depuis la création des Etats-Unis, selon l'étude éclairante de Ph. Roger[2], et il se manifeste de manière diverse dans les groupes sociaux[3] français. Les actions protectionnistes du gouvernement français bénéficièrent donc toujours, au moins implicitement, du soutien de l'opinion publique française

[1] « Jean-Pierre Chevènement : le Ministre va plus loin », *Commerce in France*, Winter 1982-83, (pp.16-17).

[2] ROGER Philippe, *L'ennemi américain : généalogie de l'anti-américanisme français*, Seuil, Paris, 2002, 602 p. ou (plus polémique) REVEL Jean-François, *L'obsession anti-américaine*, Plon, 2002, 304 p.

[3] LACORNE Didier, RUPNIK Jacques & TOINET Marie-France (dir.), *L'Amérique dans les têtes : un siècle de fascinations et d'aversions*, Hachette, Paris, 1986, 310 p.

même si, comme l'a analysé R. Kuisel[1], l'anti-américanisme a sensiblement diminué dans les années 1980 pour augmenter à nouveau dans les années 1990 quand les actions protectionnistes unilatérales étaient devenues presque impossibles du fait de la mondialisation et de l'harmonisation européenne.

En Europe, les multinationales des années 1960 étaient très largement considérées comme un danger et comme la première manifestation de la force dominatrice de l'économie américaine. En France, des obstacles furent placés pour réduire ce développement : réduction des avantages fiscaux pour les revenus provenant d'activités étrangères (1962), contrôle volontaire (1965) puis obligatoire (1968) des investissements étrangers.

D'une manière générale, les pays où intervenaient les multinationales multipliaient les obstacles réglementaires et fiscaux pour freiner leur développement.

Il faut cependant nuancer cette image selon laquelle les multinationales américaines représenteraient, en France, une nouveauté menaçante. Pour G. Jones et H. Schröter[2], la croissance des multinationales en Europe et donc en France n'était pas la résultante directe de l'effet d'imitation des multinationales américaines, car du fait de la longue tradition européenne dans les activités internationales le phénomène n'était pas nouveau. Il n'était pas non plus menaçant car les entreprises locales, après un temps d'adaptation, montrèrent une importante capacité de réaction et d'imitation (« it is evident that the pre-eminence of American multinationals was a transitory phenomenon »[3]) comme le montra l'évolution ultérieure des grands groupes internationaux français.

Les dirigeants d'entreprises américaines déclarent souvent (et paradoxalement) qu'ils ont contribué à améliorer les rapports sociaux en y introduisant des innovations sociales. C'est le cas de J. Maisonrouge qui écrit, à propos de la mensualisation du

[1] KUISEL Richard F., *The French Way : how France Embraced and Rejected American Values and Power*, Princeton University Press, Princeton, 2012, 487 p.
[2] JONES Geoffrey & SCHRÖTER Harm, *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Edward Elgar, Aldershot, 1993, 218 p.
[3] *Idem*

personnel ouvrier en 1958 qui revient à abandonner le taylorisme : « je crois que c'était le premier cas de mensualisation du personnel ouvrier en Europe »[1].

Le développement des firmes multinationales et l'émergence d'une classe de dirigeants distincts des propriétaires ont suscité de nombreuses réflexions. Les unes ont porté sur le parallélisme entre le renforcement du pouvoir des dirigeants de grandes entreprises et son influence sur la société toute entière, pouvant conduire au totalitarisme : c'est la révolution managériale de Burnham (1941), « l'ère des organisateurs »[2]. Les autres ont davantage mis l'accent sur le pouvoir de ces dirigeants salariés d'imposer au marché les produits qu'ils souhaitent lui offrir : c'est la « technostructure »[3], analysée plus tard par J. Galbraith (1967). Parallèlement à leur expansion internationale, qui conduira aux débats sur « l'entreprise multinationale », les entreprises ont connu une évolution de leurs mécanismes internes de décision avec l'émergence du pouvoir des dirigeants salariés qui se sont substitués aux familles propriétaires. Sur ce point aussi, l'évolution des entreprises aux Etats-Unis a précédé l'évolution en France.

Dans les années 1960, le gouvernement français a encouragé la création d'entreprises françaises capables de résister à la concurrence des entreprises américaines. Il disposait pour y parvenir de son contrôle sur les entreprises et les banques publiques. Au début des années 1970, et notamment sous la pression de l'urgence créée par la crise pétrolière après 1975, le gouvernement français renforça encore sa politique de création de champions nationaux.

La revue de l'AmCham note que les effets de cette politique commencèrent à se faire sentir très rapidement, avec

> […] *a growing resistance to the acquisition of control positions in European firms, particularly in industries where US investment is already significant.*[4]

Cette résistance prit la forme d'encouragement aux fusions entre entreprises nationales

[1] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Paris, Robert Laffont, 1985, 318 p. (p.105)
[2] BURNHAM James (préface de Léon Blum), *L'ère des organisateurs*, Paris, Calmann Levy, 1947, 264 p.
[3] GALBRAITH John Kenneth, *Le nouvel état industriel*, Paris, Gallimard, 1967, 418 p.
[4] ECKELBERRY Tener, « US Investment Needs New Fields of Action in Europe », *Commerce in France*, N°271, May 1970, (pp.15-17).

> […] *a dramatic increase in mergers of European firms within national boundaries, a movement encouraged not only by national governments but by the Common Market Commission itself.*[1]

ce qui conduisit à la création de groupes d'une taille qui leur permettrait de rivaliser avec les groupes américains (« the creation of large multinational European groups »).

Comme illustration de cette politique, on peut citer les télécommunications. En 1967-1968 le problème du financement de la modernisation du secteur des télécommunications était posé avec acuité. ITT proposa au ministre, Robert Galley, de mettre en place un mécanisme de leasing à travers ses filiales CGCT et LMT. Le gouvernement refusa mais mit en place quatre sociétés publiques de leasing (Finextel, Codetel, Agritel et Creditel) qui bénéficièrent d'avantages fiscaux significatifs. Plus tard, ITT devait perdre son autonomie sur le marché français, pour contribuer à la « politique industrielle » de l'Etat en 1974. G. Pebereau raconte[2] comment la DGT, sous l'impulsion de G. Théry, conduisit ITT à vendre sa filiale française LMT à Thomson pour constituer un second groupe de télécommunications pour les nouveaux centraux, dans une optique strictement limitée au marché français. Le secteur des télécommunications a donc fait l'objet d'un processus continu de « francisation » qui a comporté deux phases[3]. Dans la première phase, dans les années 1920, les sociétés américaines se sont « déguisées » (ITT en CGCT puis LMT) et dans une seconde phase, elles ont été contraintes de vendre à des groupes français, à l'époque de la création des champions nationaux, avec des fusions successives (Thomson racheta LMT et fusionna sa branche télécommunications avec le résultat de la fusion de CIT et Alcatel, puis l'ensemble fusionna avec CGCT)[4]. Le groupe ITT n'évoluera pas vers la fabrication industrielle d'ordinateurs à partir de son prototype LCT 3200, ce qui aurait conduit à un conflit avec le Plan Calcul[5] à partir de 1966.

Les « alliances offensives » avec des partenaires américains constituèrent une deuxième possibilité d'action. Dans le cadre de son troisième "Plan Composant", dit

---

[1] *Idem.*
[2] PEBEREAU Georges & GRISET Pascal, *L'industrie, une passion française*, Paris, PUF, 2005, 270 p., (p.98 et sq.).
[3] BONIN & de GOEY 2009, (p.88).
[4] BONIN & de GOEY 2009, (p.616).
[5] MOUNIER-KUHN Pierre-Eric, *L'informatique en France, de la Seconde Guerre Mondiale au Plan Calcul : l'émergence d'une science*, Paris, Presses de l'université Paris Sorbonne, 2010, 718 p., (p.144).

"Plan MOS" qui visait à positionner l'industrie française dans le domaine des semi-conducteurs, le gouvernement français avait poussé deux grandes entreprise, Saint-Gobain et Matra (entreprises du verre et de l'armement, respectivement), à entrer dans l'industrie micro-électronique par la création de joint-ventures avec des partenaires américains (respectivement National-Semiconductor et Harris), sur la base de l'apport technologique de ceux-ci. Dans ce même contexte, Thomson-Efcis (Thomson allié au CEA et au CNET) fut incité à réaliser une joint-venture avec Motorola, localisée sur le site de Grenoble. Ainsi des entreprises à participation américaine mais basées en France et bénéficiant d'un transfert de technologie américaine pouvaient-elles constituer un rempart contre les nouveaux entrants.

Déjà mise en œuvre dans les années 1920 dans le secteur du pétrole, cette stratégie, qui prenait acte de l'avance technologique américaine, revenait en quelque sorte à la contenir dans des sociétés à capitaux mixte pour tenter de maintenir l'indépendance des acteurs français qui lui restaient extérieurs.

Nos sources ne le permettent pas, mais il serait intéressant de tenter de mesurer quelle a été son efficacité sur les cas ci-dessus et sur d'autres qui pourraient être identifiés.

Les lois sociales françaises, beaucoup plus protectrices pour les salariés, ont toujours été considérées comme l'un des principaux éléments négatifs dans l'examen d'un projet d'implantation en France et les filiales américaines ont constamment tenté de s'en affranchir. Le « baromètre » construit par l'AmCham pour mesurer l'attitude des entreprises américaines par rapport au milieu français le confirme à chacune de ses éditions.

Associée au cabinet Bain, l'AmCham publie chaque année depuis 1997 un baromètre de satisfaction des investisseurs américains ; ses conclusions doivent naturellement être considérées avec prudence du fait de la méthodologie qui est assez rudimentaire mais qui est mise en œuvre de manière sérieuse et, surtout, homogène d'une année sur l'autre[1] ce qui conforte la validité des évolutions observées. Il se veut une étude du moral des investisseurs américains en France et consolide seize critères. Ses conclusions évoluent naturellement d'une année sur l'autre (c'est son objet même)

[1] Pour l'AFII, qui le compare à d'autres, il constitue un outil très fiable, et plus intéressant que plusieurs autres classements (A.F.I.I., *Réalité des enquêtes et classements internationaux*, Paris, 2008, 89 p.).

mais quelques éléments sont permanents. Pour ce baromètre, les atouts de la France sont la qualité de sa main d'œuvre, la qualité des infrastructures et la position centrale en Europe. Les handicaps sont la lourdeur de la fiscalité et la complexité de la réglementation, particulièrement en matière sociale.

On vu *supra* que, pour les entreprises américaines, habituées à des négociations sociales parfois difficiles dans le cadre d'une réglementation sociale plus légère et moins protectrice pour les salariés, il était difficile de s'accomoder d'une réglementation sociale plus lourde et surtout générale et obligatoire et R. Huret[1] a montré comment le "modèle social" français a été l'objet d'un "désenchantement progressif" pendant le 20ème siècle jusqu'à aboutir à une totale incompréhension de la part des Américains.

[1] HURET Romain, *Le modèle social français : un regard américain 1900-1970*, (pp.149-159) in : MONNEYRON Frederic & XIBERRAS Martine (dir.), *La France dans le regard des Etats-Unis. France as seen by the United States*, Presses Universitaires de Perpignan, Montpellier, 2006, 372 p.

2/ Du côté américain aussi, les réticences sont fortes et l'AmCham explique et soutient les positions françaises : la Gauche au pouvoir et le gazoduc russe

Après la Seconde Guerre Mondiale, la législation anti-trust obligea les entreprises américaines à évoluer et les poursuites au nom de la loi anti-trust visèrent plusieurs groupes américains très importants, notamment Du Pont de Nemours et General Electric. En 1949 l'arrêt US vs. Timken Roller Bearing Company[1] interdit les répartitions de marchés entre filiales et obligea les filiales américaine, britannique et française à se faire concurrence entre elles. Pour GE, c'est le « cartel des lampes »[2] qui donna lieu à un conflit qui dura de 1941 à 1953. GE vendit alors ses participations, notamment en France et Du Pont réorganisa l'ensemble de son dispositif international. M. Wilkins explique qu'il n'y a pas eu de cohérence entre tous ces cas mais que la conséquence en fut un grand découragement des investisseurs américains. Elle ajoute cependant que ces inquiétudes n'affectèrent pas sensiblement le niveau des investissements à l'étranger (« in the long run, the antitrust actions appear to have had no serious effect on the volume of US direct foreign investment »[3]) car, sans nul doute, les entreprises américaines ne pouvaient être absentes de la reconstruction économique de l'Europe.

Le gouvernement américain a souvent utilisé son influence sur les entreprises américaines pour faire prévaloir sa politique ou celle des entreprises américaines en exerçant une pression sur leurs licenciés français. Par exemple, en 1964-1965, lorsque la France ne parvenait pas à convaincre l'Allemagne de coopérer pour développer la télévision en couleur, la première voulant conserver son procédé SECAM et l'autre son procédé PAL, elle tenta de développer son procédé en coopération avec l'Union Soviétique. Les Etats-Unis empêchèrent[4] la signature de cet accord, notamment en interdisant de concéder aux Soviétiques la licence de fabrication et d'assemblage des

[1] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise –American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Presse, Cambridge, 1974, 590 p., (p.293).
[2] Voir Phoebus au Chapitre 3-4.
[3] WILKINS 1974, *idem* (p.300).
[4] PEYREFITTE Alain, *Le Mal français vol. 1,* Pris, Plon, 1976, 542 p., (p.42).

pièces de verrerie produites en France par Sovirel-Saint-Gobain sous licence Corning-Glass.

Le débat économique aux Etats-Unis et la tentation du repli : pour ou contre l'investissement à l'étranger ?

Les actions défensives ou protectionnistes du gouvernement français étaient, dans une certaine mesure, facilités par la versatilité de la politique du gouvernement américain, qui a fait alterner des phases d'expansionnisme et de libéralisme avec des replis protectionnistes et des limitations de toutes sortes aux exportations de capitaux.

Dans les années 1960, les multinationales étaient très critiquées aux Etats-Unis : selon leurs critiques, elles privaient le pays d'emplois et, en diminuant les exportations, dégradaient la balance commerciale. De nombreux auteurs ont débattu de l'utilité ou de la nocivité des multinationales[1].

Pour les uns, comme R. Vernon[2] elles sont guidées par le marché auxquelles elles sont contraintes de s'adapter et sont plutôt utiles et en revanche, pour d'autres, comme S. Hymer[3] elles sont agressives par nature et nuisibles.

Dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale, l'AmCham s'était alarmée des réserves exprimées au Congrès et elle écrivit au Secrétaire d'Etat Stettinius pour s'inquiéter de ces échos et plaider à nouveau, comme elle le faisait depuis plus de cinquante ans, pour la signature d'un accord commercial (« Renewal of the Reciprocal Trade agreement ») qui rendrait plus difficile les changements brutaux de politique. Alors que la Seconde Guerre Mondiale n'était pas encore terminée, elle discutait déjà des dispositions à prendre pour faciliter le séjour à Paris des hommes d'affaires américains[4]. Elle était appuyée par la Chamber of Commerce of the United States qui, à son assemblée de 1947, affirma que le rôle des filiales étrangères était déterminant pour aider les exportations américaines :

[1] BRYANT Keith Lynn & DETHLOFF Henry Clay, *A History of American Business*, Prentice-Hall, Englewood NJ, 1983, 374 p.

[2] Cité par GILPIN Robert, *US Power and the Multinational Corporation* : *the Political Economy of Foreign Direct Investment*, Basic Books, New York, 1975, (p.117).

[3] HYMER Stephen, *The International Operations of National Firms : a Story of Direct Foreign Investment* (preface Ch.Kindleberger), MIT Press, Cambridge MS, 1976 ; il s'agit d'une thèse posthume (d'un auteur qualifié de marxiste par l'éditeur).

[4] AmCham, Conseil d'Administration 29 mars 1945.

> *The promotion of the foreign commerce of the US is dependent to a great extent on the capacity and activities of the representatives of American business abroad. These representatives have established and support in many foreign contries American Chambers of Commerce which promote the interest of American business, establish standards of business policy and create international good will.*[1]

En 1953, un article[2] du président de la Chambre de Commerce des Etats-Unis dans la revue de l'AmCham (« What foreign trade means to the USA ») évoquait longuement les barrières protectionnistes américaines qui gênaient le commerce mondial : il sera cité dans tous les numéros suivants. Plus tard, malgré des déclarations rassurantes de l'administration américaine et de son Secrétaire d'Etat[3], les entreprises américaines se heurtèrent, dans les années 1960, non seulement aux obstacles du gouvernement du Général de Gaulle au nom de l'indépendance nationale mais aussi aux restrictions de l'administration américaine au nom des contraintes monétaires et de l'emploi américain.

En effet aux Etats-Unis, l'investissement à l'étranger faisait l'objet d'un vif débat.

L'opinion publique américaine et les syndicats (AFL-CIO) craignaient que l'investissement direct à l'étranger qui, dans années 1960-1972, augmentait à un rythme beaucoup plus rapide qu'aux Etats-Unis, ne prive les Etats-Unis d'emplois, ne diminue la formation de capital domestique et ne réduise la part du travail dans le revenu national. La rentabilité de ces investissements était en outre affectée par les impôts payés aux pays hôtes qui naturellement ne bénéficiaient pas aux citoyens américains. A ces critiques, les défenseurs des multinationales répondaient que ces entreprises avaient aux Etats-Unis des performances sensiblement supérieures à celles sur les marchés extérieurs : les investissements étrangers ne les affaiblissaient donc pas à ce titre. En revanche, elles contribuaient positivement à la balance des paiements, avec un surplus de plusieurs milliards de dollars (5 en 1970, 12 en 1973)[4].

Les obstacles notamment fiscaux se multiplièrent donc.

---

[1] AmCham, Yearbook 1948.
[2] *Commerce in France* C71, Sept 1953.
[3] Illustrées notamment par la lettre de Dean Rusk aux ambassadeurs américains pour les inviter à aider plus activement la communauté américaine des affaires car "*International business operations are essential to the achievement of our foreign policy goals".* (AmCham, Conseil d'Administration mars 1966). La lettre, publiée dans la *Commerce in France*, est reproduite en Annexe E31.
[4] *Le Nouvel Economiste*, N°28, 26 avril 1976, (p.62).

Les premiers furent traduits dans la Loi de 1962 qui réduisait les avantages fiscaux pour les revenus provenant d'activités étrangères, puis en introduisant le contrôle obligatoire des investissements en 1968. Quelques années plus tard, le projet Burke-Hartke présenté au Congrès le 1er septembre 1971 prévoyait la taxation des actionnaires américains sur les profits des filiales à l'étranger au prorata de leur participation, la suppression du crédit d'impôts étrangers et la possibilité pour le président de mettre en place des contrôle sur les exportations de capitaux et de restreindre l'utilisation de brevets américains. Vivement combattu par les entreprises américaines, ce projet fut encore réintroduit (en vain) en 1973. On voit la continuité des tentatives législatives et règlementaires pour restreindre l'investissement international depuis les années 1920 jusqu'à la période de la mondialisation triomphante.

En janvier 1968, le gouvernement américain du Président Johnson avait limité à 65% du niveau antérieur les transferts de capitaux dans quelques pays proches des Etats-Unis (dont la Grande-Bretagne) et les avait interdit dans les autres (dont la France). Le 8 février 1968, le Federal Reserve System annonça la modification du Edge Act[1] : désormais tous les investissements en actions à l'étranger, directement ou par filiales étrangères, devraient être approuvés par le Board of Governors et ils ne le seraient que s'il était démontré qu'ils ne portaient pas préjudice à la balance des paiements[2] : cette disposition, motivée par la politique américaine de redressement de sa balance des paiements, constituait un blocage très sérieux à l'expansion des filiales américaines par acquisition d'entreprises françaises.

Cette année-là le nombre des adhérents de l'AmCham avait atteint le niveau le plus élevé de son histoire avec 2.099 membres en février 1968 et elle avait même créé deux nouvelles catégories de membres : les « affiliates », qui étaient des sortes de membres associés et les « fellow-members », qui étaient de jeunes collaborateurs des membres actifs[3].

[1] Autrement nommé : Regulation K « Corporation Engagement in Foreign Banking and Financing Under the Federal Reserve Act ».
[2] « End of Edge Act Provisions », *Commerce in France*, N°245, March 1968, (p.11).
[3] Charles TOREM, « The Chamber's Year in Review », *Commerce in France,* N°245, March 1968, (pp.3-4).

Mais les nuages s'accumulaient et l'AmCham s'attendait à une année difficile après le moratoire[1] sur les investissements américains à l'étranger. Elle craignait d'autres mesures restrictives de la part du gouvernement américain et elle espèrait que « le dynamisme propre de l'industrie américaine (n'allait) pas s'arrêter du fait de ce moratoire ».

L'AmCham reçut, dans un grand déjeuner-débat, E. Goldstein[2], porteur d'un message du Président Johnson qui plaidait pour une meilleure mobilisation des ressources financières européenne afin de rendre les économies européennes plus compatibles avec les le programme américain d'amélioration de la balance des paiements (« les pays européens doivent mieux financer l'expansion leur propre économie »). Ce qui est intéressant dans ce discours, c'est qu'il illustre le retard européen en matière d'organisation des circuits de financement et de la profession bancaire, qui allaient évoluer de manière spectaculaire après le « big bang » financier de 1986.

Dans le même numéro de la revue, un article[3] exprime l'inquiétude du Comité Franc-Dollar[4] du CNPF devant les menaces de boycott des produits français qui ont une large diffusion aux Etats-Unis en représailles de la politique du gouvernement français du Général de Gaulle et ses déclarations sur l'étalon-or. Ces opérations de boycott[5] pénalisaient assez sévèrement les produits français aux Etats-Unis et en 1967 les exportations françaises aux Etats-Unis baissèrent de 2% (contre des hausses de 7% pour l'Allemagne, 13% pour l'Italie et 15% pour les Pays Bas).

Pour atténuer l'amertume de ses membres français et américains devant les effets négatifs des mesures restrictives américaines, la revue de l'AmCham dans le même numéro énumère les récents succès des exportateurs américains en France dans de

[1] « 1968 : année de difficultés », *Commerce in France*, N°245, March 1968, (p.6).

[2] Avocat *partner* à Paris chez Coudert Frères depuis le début des années 1960, Ernest Goldstein avait été nommé *Special Assistant* du Président Johnson en 1967 et il a été un participant très actif aux travaux de l'AmCham jusqu'à la fin des années 1980. Il a été président de l'American Club of Paris (1977-1978).

[3] « Boycott threat to Franco-US trade », *Commerce in France*, N°245, March 1968, (p.8-9).

[4] Le Comité Franc Dollar a été créé en 1950 sous l'égide du CNPF avec pour mission de contribuer aux relations commerciales entre la France et les Etats-Unis par l'encouragement aux investissements français, le lobbying à Washington, les échanges de brevets et de licences et les échanges d'informations. Il était entièrement français.

[5] Comme par exemple un long article du *New York Times* le 31 décembre 1967 appelant au boycott des voitures françaises.

multiples expositions (America Weeks, Institutional Equipment Exhibition, MESUCORA, Paris Air Show[1], etc).

La crainte devant les transferts de technologie, qui reviennent à créer des concurrents aux entreprises américaines est une autre des justifications du durcissement américain[2] dont les effets pendant les années 1970 sont très visibles sur la courbe[3] des implantations américaines en France. Après les dévaluations du dollar par l'administration Nixon en 1971 et 1973, les entreprises américaines en Europe eurent intérêt à re-investir aux Etats-Unis en vendant leurs actifs européens (c'est par exemple l'une des raisons de la vente de Chrysler-France à Peugeot en 1978) contribuant ainsi au net pallier de la présence américaine observé dans les années 1970.

Dès février 1965, le Gouvernement américain de L. Johnson avait annoncé des mesures visant à limiter les investissements directs à l'étranger[4].

Espérant que les difficultés créées aux entreprises américaines à l'étranger seraient réduites par la nouvelle administration Nixon, l'AmCham exprima ce vœu au nouveau président[5] dès son élection et, à l'occasion de son banquet d'automne le 19 novembre 1968, Charles Torem, president de l'AmCham (1966-1968) adressa un télégramme de félicitations à Richard Nixon, élu deux semaines plus tôt et dans son discours (repris dans un communiqué de presse en français) exprima l'espoir que la nouvelle administration réduirait les freins à l'activité des filiales à l'étranger[6], qui s'étaient renforcés à la fin des années 1960. Il rappella les préjugés français sur les entreprises américaines, pour les déplorer mais sans croire vraiment qu'ils disparaitront ("nous avons l'habitude des brimades").

[1] « Franco-US Trade Agreement Signed 190 Years Ago », *Commerce in France*, N°245, March 1968, (p.11).
[2] BENICHI Regis, *Histoire de la mondialisation*, Vuibert, Paris, 2006, 346 p.
[3] Voir au Chapitre 9-1.
[4] Lyndon B. Johnson: "Special Message to the Congress on International Balance of Payments." Feb. 10, 1965. Online by Gerhard Peters and John T. Woolley, *The American Presidency Project* (http://www.presidency.ucsb.edu/ws/index.php?pid=27352) (vu en septembre 2012).
[5] AmCham, Conseil d'Administration 19 novembre 1968 puis Banquet d'Automne. La traduction du discours est donnée en Annexe D3-4.
[6] Notamment la taxe sur les filiales, l'autorisation des investissements à l'Etranger et l'Interest Equalization Tax.

Par son ton, très familier, par son idéalisme et par l'importance qu'il attache au consensus, ce discours est représentatif de l'atmosphère qui régnait à l'AmCham dans les années 1960 : les difficultés de l'environnement politique dans les deux pays n'altèrent ni son optimisme, ni sa foi dans l'avenir.

Après la récession américaine de 1971, un projet de loi, dit Hartke-Burke, fut déposé devant le Congrès en septembre 1972 sous la pression des syndicats, après un intense lobbying de l'AFL-CIO. Il visait à réduire fortement les importations et les investissements américains à l'étranger. Déposé au Congrès une première fois en septembre 1972 et une seconde fois en janvier 1973, ce projet prévoyait la taxation des actionnaires américains possédant plus de 10% d'une société américaine (à plus de 50%) à l'étranger, l'abolition du crédit d'impôts étrangers, l'autorisation au Président de mettre en place des contrôles de l'exportation de capitaux et d'interdire l'utilisation de brevets américains.

L'AmCham prit clairement et activement position[1] contre ce projet qui fut finalement rejeté mais la politique des entreprises américaines fut néanmoins infléchie puisque le flux net d'investissement américain fut négatif pour la première fois en 1973 (- 8,6 Mds de dollars).

En octobre 1972, une mission à Paris de l'US Chamber of Commerce rappella les arguments qui traduisaient l'opposition de l'opinion américaine aux implantations internationales[1] et les réponses que ses études sur 160 multinationales permettaient de leur apporter. Les investissements à l'étranger seraient faits au détriment de l'emploi aux Etats-Unis or ces études montraient que, entre 1960 et 1970, les emplois aux Etats-Unis des entreprises ayant des filiales industrielles à l'étranger avaient augmenté de 31% contre 12% pour l'emploi industriel total. Les études montraient également qu'elles exportaient plus que la moyenne des entreprises américaines et, enfin, qu'elles ne localisaient pas leurs implantations dans des pays de bas salaires d'où elles exporteraient vers les Etats-Unis au détriment des entreprises nationales mais qu'elles privilégiaient au contraire les pays avancés, hautement industrialisés, où l'avantage du coût du travail n'était pas déterminant. On voit que sur ce dernier point, la stratégie des années 1990-2000 serait bien différente…

[1] Editorial « Hartke-Burke », *Commerce in France*, N°288, Feb. 1972, (p. 11).

Néanmoins, malgré ces réticences et ces débats dans l'opinion publique et au Congrès, le gouvernement américain resta favorable aux investissements à l'étranger.

En 1972, l'Ambassadeur des Etats-Unis en France, Arthur K. Watson, fils du fondateur et ancien dirigeant du groupe IBM, fit un bilan pour la France des opérations des filiales industrielles américaines en 1968-1970 et exprima dans un long article[2] la position du gouvernement américain sur l'action des filiales françaises des entreprises américaines. Pour lui, elles ont constitué un apport positif à la balance commerciale (déficitaire) de la France, de +0,5, +0,9 et +1,8 milliards de Francs en 1968, 1969 et 1970. Elles ont représenté pour ces années un nombre important d'emplois (respectivement 205.000, 225.000 et 238.000) soit 3,5 à 4% de la population industrielle totale en France tandis que leurs ventes, elles, ont représenté 6,6% de la valeur ajoutée des entreprises non agricoles, ce qui signifie qu'elles sont intervenues dans des secteurs où le niveau des technologies est supérieur à la moyenne.

Cet article est important car il exprime la doctrine du gouvernement américain devant les investissements à l'étranger à une époque où ils étaient critiqués par une partie de l'opinion publique américaine et où le Congrès américain exprimait naturellement ces inquiétudes : les milieux politiques et économiques français devaient au moins prendre conscience que ces investissements, s'ils présentaient des inconvénients et des risques pour les Etats-Unis étaient indiscutablement favorables pour la France.

La Gauche au pouvoir et les filiales américaines : la France est-elle un partenaire sûr ?

Mais la France était-elle, pour les Etats-Unis, un partenaire sûr ? Après les difficultés politiques créées par le Général de Gaulle, l'arrivée d'un gouvernement de Gauche en 1981 créa à nouveau une grande inquiétude pour le gouvernement et les milieux d'affaires américains, surtout avec la nomination de quatre ministres communistes dans le premier gouvernement de Pierre Mauroy. Nommé en décembre 1981,

[1] *Commerce in France*, Oct. 1972, N°295, (pp.30-33).
[2] Arthur K.WATSON, « The American Economy and Europe : Competition or Cooperation ? », *Commerce in France*, N°289, March 1972, (p.9-11).

l'Ambassadeur Galbraith avait exprimé sans nuances et publiquement son hostilité aux ministres communistes et au renforcement des relations commerciales avec l'URSS :

> *Nous sommes parfaitement conscients qu'il y a ici des gens, les communistes, qui à nos yeux sont les agents d'une force extérieure à la France, dirigée par les Russes.*[1]

Mieux informée des réalités françaises, la communauté des affaires américaines en France adopta une attitude moins passionnelle mais ses craintes étaient plus concrètes : elle redoutait un durcissement de la fiscalité, une distorsion de concurrence après les nationalisations qui étaient annoncées et d'inévitables mesures de contrôle des mouvements de capitaux. L'*International Herald Tribune* traduisit cette inquiétude par un titre : « Unsettled period with allies is expected for France »[2].

Une partie importante des nouveaux dirigeants politiques français partageaient l'anti-américanisme de la Gauche pendant la Guerre Froide tandis que d'autres, et parmi eux François Mitterrand, souhaitaient rassurer les Etats-Unis sur la loyauté de la France dans ses alliances traditionnelles.

L'AmCham joua un rôle très actif en 1981-1982 d'abord pour s'informer et informer le nouveau gouvernement sur les enjeux liés aux entreprises américaines en France, ensuite pour rassurer l'opinion américaines.

A l'initiative de son président, David McGovern (1979-1982), elle organisa immédiatement en juin 1981 cinq rencontres, sous forme de petits déjeuners, avec une quinzaine de ministres du nouveau gouvernement. Il raconte d'ailleurs[3] que, à la première de ces rencontres, les ministres français arrivèrent sans cravate et pour certains pas rasés alors que, naturellement, les Américains étaient en costume-cravate. Il interprète ce comportement étrange comme la volonté de manifester de manière spectaculaire une hostilité de principe aux représentants du capitalisme américain. Pour la communauté américaine des affaires, un incident avait d'ailleurs marqué l'arrivée du nouveau gouvernement.

---

[1] Interview du 14 décembre 1981 au journal *Le Matin*, citée par : DUMAS Roland, *Affaires étrangères T.I 1981-1988*, Paris, Fayard, 2007, 438 p., (p.93).
[2] IHT, May 12, 1981, titre de première page.
[3] Source : entretien avec D. McGovern le 29 mars 2010.

Peu après[1] l'élection de F. Mitterrand et (semble-t-il) à l'initiative du futur cabinet du Premier Ministre qu'il avait choisi, une série de perquisitions très spectaculaires furent lancée chez cinq intermédiaires financiers (dont Merrill Lynch et Paine Webber), suspectés d'organiser une filière d'évasion de capitaux. Immédiatement appelé, le président de l'AmCham, qui était avocat et partner du cabinet Shearman & Sterling, contacta l'ambassadeur américain Evan Galbraith et rencontra Laurent Fabius, futur Ministre du Budget, qu'il connaissait. Après quelques heures de négociations[2], les scellés furent annulés, les documents restitués, le téléphone rétabli et ces actions furent mises au compte d'un « petit fonctionnaire trop zélé »[3] mais, en réalité, l'initiative provenait du plus haut niveau du futur gouvernement[4].

Lorsque, un an plus tard, le 6 juin1982, D. McGovern intervint dans le très populaire programme de télévision de CBS, « Sixty Minutes », il expliqua que les Etats-Unis n'avaient rien à craindre de la France, qui resterait une alliée loyale, et que les entreprises américaines en France ne redoutaient que les éventuelles conséquences économiques néfastes des choix du gouvernement, mais ne seraient ni spoliées, ni menacées[5]. L'analyse de l'ensemble de cette émission[6] est intéressante, car elle fait apparaître un argument finalement rassurant : la France reste ce qu'elle est aux yeux des Américains (frivole, pays du bien-vivre, de la pétanque et des terrasses de cafés, etc) mais son nouveau gouvernement s'attaque sérieusement aux vrais problèmes économiques[7], avec des outils qui sont certes très choquants mais qu'il manie avec modération et dans le respect des règles démocratiques. Pour le nouveau gouvernement, l'objectif des nationalisations et particulièrement de la nationalisation

[1] Il n'a pas été possible d'établir avec certitude la date exacte de cette opération, mais elle se situe certainement entre le 10 mai (date de l'élection) et le 21 mai 1981 (date de la nomination du Gouvernement de Pierre Mauroy), période de grande inquiétude des épargnants et des milieux d'affaires et pendant laquelle la fuite de capitaux est évaluée à 15 milliards de Francs.

[2] Source : entretien avec D. McGovern le 29 mars 2010.

[3] HIGBEE 1994, (p. 99)

[4] Episode relaté en ces termes par B. Dower, alors Managing Director. Malheureusement, les recherches aux Archives Nationales sur cet incident se sont heurtées à un refus de dérogation pour les séries demandées.

[5] Source : entretien avec D. McGovern le 29 mars 2010 et étude de l'enregistrement de CBS « Sixty Minutes » du 6 juin 1982 (« The Left Bank », CBS « Sixty Minutes », émission du 6 juin 1982, Réalisation Jeanne Solomon, 15 mn).

[6] Dans laquelle intervenaient notamment Jacques Attali (Conseiller de F. Mitterrand) et Bernard Hanon (Directeur Général de Renault).

[7] « La France et les Etats-Unis sont confrontés aux même difficultés mais F. Mitterrand a choisi de faire exactement le contraire de R. Reagan », quant aux nationalisations «… ce ne sont pas des spoliations à la Khadafi… » (Source : CBS Sixty Minutes)

du crédit était de renforcer l'industrie et d'améliorer ses performances. Le programme de CBS prenait longuement en exemple les résultats de Renault déclarés excellents pour la rentabilité comme pour la productivité et il comportait plusieurs minutes de vues de robots dans des ateliers ultra-modernes de Renault, nationalisée en 1945 et constamment encouragée à progresser par l'Etat.

> *The performance of Renault should make Detroit envious and the labor relations seem harmonious.*[1]

Le reportage fut jugé si convaincant pour l'opinion américaine qu'il fut rediffusé quelques semaines plus tard.

Quand au gouvernement français, il envoya plusieurs « signaux » de bonne volonté au gouvernement américain, d'abord en juillet 1981 lorsque au Sommet d'Ottawa, F. Mitterrand informa R. Reagan de l'existence d'un espion français au cœur des services de renseignement soviétiques (c'est l'affaire dite « Farewell »[2]) et ensuite en décembre 1981 lorsqu'il nomma comme ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire Bernard Vernier-Palliez[3] dont la loyauté à l'égard des règles du marché était présumée.

L'AmCham joua un rôle très important dans cette phase où les nouveaux dirigeants français témoignaient souvent d'une hostilité instinctive vis-à-vis des chefs d'entreprise américains alors que, de leur côté, les responsables américains redoutaient une influence croissante des communistes sur le gouvernement français.

Après l'élection de F. Mitterrand, l'AmCham joua donc pendant plusieurs mois un rôle très actif de médiateur entre le nouveau gouvernement français et les milieux d'affaires américains, en France et aux Etats-Unis.

Dans les premiers mois du gouvernement de Gauche nommé par F. Mitterrand, elle fut le siège de nombreux échanges entre les représentants des gouvernements français et

[1] Source : *Idem.*

[2] KOSTINE Sergueï & RAYNAUD Eric, *Adieu Farewell*, Robert Laffont, Paris, 2009, 432 p.

[3] Bernard Vernier-Palliez (1918-1999) a été le président de Renault de 1975 à 1981 et il a engagé la Régie dans une politique internationale plus réfléchie et plus ambitieuse. Il incarne l'image d'un dirigeant d'entreprise publique parfaitement à l'aise dans les règles de l'économie capitaliste et sa nomination comme ambassadeur à Washington (1981-1984) devait contribuer à faire mieux comprendre aux interlocuteurs américains que le gouvernement socialiste de F. Mitterrand ne reniait pas les règles de l'économie de marché. Il est intéressant de noter que l'AmCham avait constitué, quelques mois avant l'arrivée du nouveau gouvernement français, un « comité des grandes entreprises françaises » sous la présidence emblématique de B. Vernier-Palliez lui-même, qui était très actif à l'AmCham.

américain, les premiers exposant leur nouvelle politique mais en assurant qu'elle ne serait pas spoliatrice pour les entreprises et n'affecterait pas l'alliance entre les deux pays tandis que les second exprimaient leurs inquiétudes sur l'impact de cette nouvelle politique sur le climat des affaires.

Dès juin 1981, la revue de l'AmCham publia une longue interview[1] de William Brock, US Special Trade Negociator envoyé en Europe par le président Reagan. L'enjeu principal de son voyage en France était la concurrence accrue des voitures japonaises en Europe et aux Etats-Unis. Néanmoins, W. Brock fit état en détail de son entretien avec Michel Jobert ministre du Commerce Extérieur du nouveau gouvernement qui lui donna des assurances que la relation entre la France et les Etats-Unis ne serait pas modifiée par le nouveau gouvernement. Il exprima cependant de vives inquiétudes sur l'avenir de l'économie française et sa crainte que, avec une politique comme celle qu'envisageait le nouveau gouvernement, la France ne soit contrainte à prendre rapidement des mesures protectionnistes :

> *I am concerned about French economy from a different perspective and it goes far beyond automobiles. It's this : if the French Franc and its devaluation were to continue, in the short term and in conjunction with a substantial increase in the social expenditures like the minimum wages, elderly benefits and all the rest of it, that could result in such economic difficulty here that protectionism could arise in order to keep the country from totally tumbling off center.*[2]

Quelques semaines plus tard, la DATAR de son côté tenta de rassurer[3] les investisseurs américains par une interview dans la revue de l'AmCham : la France souhaitait toujours accueillir des investissements américains et il y avait trois raisons nouvelles de les poursuivre. D'abord le changement de gouvernement après vingt-trois ans montrait que le pays était capable d'alternance, ensuite les relations du travail seraient plus faciles avec moins de grèves et enfin l'accent mis sur les investissements en R&D devait encourager le développement technologique.

La revue de l'AmCham reproduisit également une longue déclaration[4] de Michel Rocard, Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire qui confirmait que la

[1] *Commerce in France* N°349, June-July 1981.
[2] *Idem.*
[3] « Datar Reassures Foreign Investors » : (interview de Jacques Waline, responsable des investissements internationaux à la Datar), *Commerce in France*, N°350 Fall 1981.
[4] *Commerce in France* N°351, Winter1981-1982, reproduit un extrait du bulletin trimestriel (en anglais) de la DATAR.

France resterait ouverte aux investissements étrangers. Il annonçait la nouvelle loi de décentralisation et le renforcement de la politique de planification avec le plan intérimaire 1982-1983 et confirmait que le gouvernement n'entendait pas intervenir dans la gestion des entreprises privées qui, au contraire, pourraient compter sur son appui.

Quelques semaines plus tard, dans un long article[1], Ch. Petrow[2], nouveau président de l'AmCham (1982-1985) et qui avait été pendant plusieurs années attaché économique à Paris, répondait à la question : comment s'adapter à un gouvernement de gauche ?

Dans sa réponse, destinée à rassurer, il déclarait que les nouveaux responsables étaient des hommes raisonnables, que le nouveau gouvernement se heurtait à un contexte très difficile et qu'il fallait comprendre qu'il envisage des moyens un peu extrêmes pour résoudre les problèmes qu'il rencontrait et, surtout, qu'il avait absolument besoin de maintenir le flux d'investissement étranger et ne prendrait donc pas des mesures susceptibles de le décourager. Il ajoutait que le risque principal, sur lequel les investisseurs américains seraient très vigilants était l'augmentation inévitable des coûts de main d'œuvre après les mesures sociales prises ou envisagées. En ce qui concernait les nationalisations, il était vain de s'y opposer pour des mobiles juridiques car, comme l'avait confirmé la Chambre de Commerce Internationale[3] qui avait été immédiatement saisie, elles étaient inattaquables sur ce plan.

C'est donc sur cette base raisonnable et pragmatique que la communauté américaine des affaires se plaçait vis-à-vis du nouveau gouvernement.

La crise du gazoduc sibérien : les filiales américaines et l'AmCham en conflit avec la diplomatie de leur pays.

Cependant, les impératifs politiques et militaires de la Guerre Froide ont constitué une autre cause potentielle de blocages américains aux exportations de capitaux pour les firmes considérées comme stratégiques. Il y eut peu d'incidents mais ils donnèrent lieu

[1] *Commerce in France*, N°352, Spring 1982, (pp.9-11).

[2] Chris G. Petrow a été président de l'AmCham de 1982 à 1985 ; ancien diplomate, il a été Minister of Economic and Commercial Affairs à Paris jusqu'en 1975, puis représentant en France de TRW, importante société de composants automobiles et de systèmes électroniques liés à la Défense.

[3] « French Nationalisations : Foreign Courts Likely to Accept Terms » (article rédigé par ICC), *Commerce in France*, N°352, Spring 1982.

à des crises politiques fortes et la crise dite du gazoduc russe illustre parfaitement en quoi les implantations industrielles à l'étranger peuvent être un obstacle à la mise en œuvre de la politique du pays auquel elles sont supposées appartenir.

En 1981, après l'élection de R. Reagan, les relations des Etats-Unis avec l'URSS se tendirent.

Elles portèrent notamment sur les transferts de technologie, que les Etats-Unis voulaient limiter plus sévèrement et sur ce point les Etats-Unis s'opposèrent[1] à l'Europe et particulièrement à la France. La nouvelle politique de R. Reagan visait à mettre fin aux transferts de technologie au bénéfice de l'URSS selon le principe du *linkage* qui associait la stratégie commerciale aux objectifs politiques. A ce titre, en 1981-1982, les sanctions furent utilisées par l'administration Reagan dans ses négociations avec l'Unions Soviétique, notamment à propos de la situation intérieure en Pologne[2].

De son côté, la nouvelle stratégie de l'URSS était de faire état de ses commandes à l'Ouest (prévues pour 2,5 milliards de dollars en 1981) pour reprendre l'argument classique : « les échanges commerciaux, c'est la paix ». Les décisions américaines d'embargo se multiplièrent donc sur des transactions importantes : la fourniture de turbines GE pour un réacteur nucléaire en Roumanie, la vente de matériel Caterpillar ou d'équipements lourds Ingersoll Rand à l'URSS et surtout la vente d'équipements liés au projet de gazoduc entre la Sibérie et l'Europe, qui créa un conflit très sérieux avec le gouvernement français et qui concernait principalement une entreprise américaine en France, Dresser.

Les milieux européens redoutaient l'embargo américain qui leur interdirait d'exporter leur matériel vers l'URSS alors que rien ne les assurait que les Etats-Unis ne reviendraient pas à une politique plus souple à l'égard de l'URSS, dont seules les entreprises américaines situées aux Etats-Unis bénéficieraient alors. Cette crainte était loin d'être sans fondement car, avant les projets de gazoduc des années 1980, les Etats-Unis, dans la période de détente des années 1970, avaient eu l'intention d'aider

[1] « US and Europe at Odds over High-Technology Exports to the USSR », *Commerce in France*, N°350, Fall 1981, (pp.2-4).

[2] « Reagan Reportedly Seeking Ways to Ease Ban on Siberian Pipeline », IHT, July 10-11 1982, (pp.1-2).

l'URSS à exploiter ses ressources gazières dans le cadre d'un projet strictement soviéto-américain de transport par navires à partir de Mourmansk (projet North Star de General Electric)[1]. Conformément à leur déclaration commune du Sommet d'Ottawa en juillet 1981, les alliés décidèrent d'agir d'une manière plus concertée (« …. ensure that in the field of East-West relations, our economic policies continue to be compatible with our political and security objectives. »[2]).

Le principal incident franco-américain[3] dans lequel le gouvernement américain demanda ouvertement à l'AmCham d'intervenir, c'est à dire fit appel à la solidarité patriotique des entreprises implantées en France, est celui du « gazoduc russe » ou « sibérien ».

Il s'agissait d'un projet de gazoduc de plusieurs milliers de kilomètres permettant de distribuer le gaz sibérien en Europe occidentale (soit environ 40 milliards de mètres-cubes par an), premier élément (de 5.500 km) d'un réseau aujourd'hui beaucoup plus important, qui relie la Sibérie du Nord-Ouest à l'Europe Occidentale (dont l'Allemagne et la France). Le projet, dit « Ourengoï-Oujgorod », constituait la première étape dans la construction de ce réseau d'alimentation de l'Ouest qui, en vingt-cinq ans, allait offrir une arme géopolitique essentielle à la nouvelle Russie issue de la chute du communisme, fournissant dans un tout autre contexte une justification a-posteriori à la politique américaine d'embargo de 1981-1982. Pour les entreprises occidentales, allemandes, françaises, britanniques et italiennes, le projet représentait environ 10 milliards de dollars de contrats.

Les entreprises et les pouvoirs publics européens étaient donc très méfiants lors de l'embargo américain pour les fournisseurs américains du projet « Ourengoï-Oujgorod », qui date du 29 décembre 1981 avec son extension aux filiales européennes en juin 1982. Le gouvernement américain demanda aux entreprises américaines de renoncer aux contrats qu'elles avaient obtenus, ce qui concernait Dresser dont l'usine du Havre était l'une des principales usines mondiales de construction et d'essai pour les turbines et compresseurs, avec une nette avance

[1] STRUVE Michael, « L'enjeu stratégique et politique de l'affaire du gazoduc euro-sibérien en 1981-1982 », *Relations Internationales*, N°44 Hiver 1985, (pp.425-432).
[2] Extrait de l'Article 36 de la déclaration commune (Source : Archives du G8 sur http://sung7.univ-lyon2.fr/spip.php?article11 (consulté le 23/10/2012)).
[3] Source : entretiens avec Barrett Dower et avec David McGovern.

technologique pour les pompes et compresseurs d'oléoducs et de gazoducs[1]. Dresser France était impliqué dans le projet de gazoduc, seul pour les stations de réfrigération et avec Creusot Loire (sous licence American Cooper) pour 21 unités de compression[2]. Les enjeux étaient aussi très importants pour les filiales américaines en Grande-Bretagne et surtout en Allemagne, où AEG, filiale de GE fournissait les rotors des centrales de compression[3].

Le 5 février 1982, l'AmCham mit en garde le Président des Etats-Unis contre les sanctions et l'éventualité de leur extension aux firmes européennes utilisant des technologies américaines[4]. Après la décision d'embargo en juin 1982 avec extension aux filiales, aux firmes étrangères travaillant sous licences américaines et même applicable rétroactivement aux produits déjà exportés avant la décision, l'AmCham protesta à nouveau[5]. Après l'embargo pour les entreprises américaines, pourraient elles faire réaliser des fabrications par des entreprises européennes, notamment les rotors fabriqués par Alsthom Atlantique sous licence General Electric[6] ?

Cette crise créa le seul cas identifié d'opposition ouverte entre AmCham et l'ambassadeur américain, qui était alors Evan Galbraith et qui insista pour utiliser son titre de membre de droit du Conseil d'Administration et président d'honneur de l'AmCham pour venir défendre la politique américaine devant le Conseil[7], convoqué en réunion extraordinaire. La réunion donna lieu, semble-t-il, à des échanges violents entre l'Ambassadeur et l'ensemble des membres du Conseil mais il n'en reste

[1] L'origine du groupe Dresser remonte aux années 1840 où Henry R.Worthington inventa la première pompe à vapeur à action directe et aux années 1880 où Solomon R.Dresser déposa le brevet de solidarisation de sections de pipe-line. Jusqu'en 1982, son président était J.V.James auquel succéda Robert E.Tron en 1983. Elle a fusionné avec Ingersoll-Rand en 1987.

[2] BONIN Hubert, « Business Interest Versus Geopolitics : the Case of the Siberian Pipeline in the 1980s », *Business History*, Vol 49 N°2, March 2007, (pp.235-254 notamment p.250).

[3] « Europeans Seek to Circumvent Pipeline Ban - Replacing Rotors Embargoed by Reagan is Key Element », IHT, July 26 1982, (p.1).

[4] MELANDRI Pierre, *Une incertaine alliance, les Etats-Unis et l'Europe 1973-1983*, Publications de la Sorbonne, Paris, 1988, (p.326).

[5] MELANDRI 1988, (p.330).

[6] MELANDRI 1988, (p.328).

[7] E. Galbraith (voir éléments biographiques en Annexe D-1-3) avait témoigné d'un caractère bien trempé dans sa carrière de banquier d'affaires et d'avocat et il avait annoncé dès sa nomination comme ambassadeur qu'il ne s'embarasserait pas de précautions diplomatiques pour exprimer sa pensée et qu'il croyait aux vertus de la « public diplomacy » (E. Galbraith 1987, (p.9 et sq.)).

malheureusement aucune trace écrite[1]. Aussitôt après la décision d'embargo, dans une longue interview à la revue de l'AmCham, E. Galbraith avait déclaré que la construction de ce gazoduc serait une erreur car il permettrait aux soviétiques d'une part d'alimenter leur propre industrie (y compris militaire) en gaz naturel, d'autre part de se procurer des devises pour financer leur économie et leurs dépenses militaires et enfin il rendrait l'Europe occidentale dépendante d'approvisionnements soviétiques. Il permettrait en outre un transfert à leur profit de technologies sensibles et

> […] *c'est notre droit d'empêcher les transferts de technologie vers l'Union Soviétique et nous l'exercerons*.[2]

Il affirmait qu'il serait d'ailleurs très simple d'établir une liste de produits prohibés, sans avoir à recourir au CoCom[3] car la loi américaine, et donc l'interdiction éventuelle qu'elle prévoit, s'appliquait aux accord de licence ou aux maisons mères des filiales européennes :

> *Some of the products that would be manufactured here and are needed for the pipeline come from General Electric technology, which is licenced to various European companies. Under the terms of those licensing agreements, which are based on US contract law, they cannot sell those products, i.e. use that technology for that purpose, if we put those products on this prohibited list.*[4]

Il développa inlassablement dans la presse[5] les mêmes arguments (partagés, selon R. Dumas[6], par les services du Quai d'Orsay) : l'économie soviétique est dans une situation très délicate alors qu'elle continue ses opérations offensives (Cuba, Afghanistan, Pologne) et, en lui permettant de construire le pipeline sans avoir à consacrer des ressources à développer les technologies dont elle ne dispose pas, l'Ouest apporterait à l'URSS une aide qu'elle ne mérite pas.

---

[1] Source : entretien avec Barrett Dower, Managing Director à cette époque. On a précisé ailleurs (notamment en Annexe B) que tous les dossiers de Conseil d'Administration et d'Assemblée Générale de l'AmCham de 1982 à 1997 ont été perdus ou détruits.

[2] *Commerce in France*, N°352, Spring 1982, (pp.3-7).

[3] CoCom : Coordinating Committee on Multilateral Export Control, créé en 1949 (sous le nom de Coordinating Committee for East West Trade Policy) avec 17 états membres (les membres de l'OTAN moins l'Islande, plus le Japon et l'Australie) pour réguler les exportations de matériels jugés stratégiques vers l'Union Soviétique et ses satellites ; il fut supprimé en 1994.

[4] *Commerce in France*, N°352, Spring 1982, (pp.3-7).

[5] Par exemple : Evan GALBRAITH, « An Official US View on Moves to Stop the Pipeline », IHT, July 24-25 1982, (p.6).

[6] DUMAS Roland, *Affaires étrangères T.I 1981-1988*, Fayard, Paris, 2007, 438 p., (p.77).

L'épreuve de force se poursuivit pendant le mois de juillet 1982 et les entreprises françaises utilisant des licences américaines (Alsthom et Creusot-Loire) furent vigoureusement soutenues par leur gouvernement[1]. Malgré l'intervention de l'ambassadeur américain, l'AmCham, qui avait déjà pris position pour que les contrats signés par les entreprises soient respectés, n'engagea aucune action et ne fit aucune déclaration pour soutenir la politique américaine d'embargo ou critiquer l'attitude de Dresser ou la politique du gouvernement français. Au contraire, elle publia en septembre 1982, au plus fort de la crise, un long article[2], très nuancé, où les positions des deux gouvernements étaient présentées de manière très objective.

Cependant, la situation devenait de plus en plus difficile pour gouvernement américain et la mise en œuvre de l'embargo était de plus en plus incertaine, avec l'avancement des travaux de l'ouvrage.

Le gouvernement français décida alors un coup de force lorsque le gouvernement américain lui en fournit l'occasion. En Juillet 1982, la décision américaine de prolonger d'un an l'accord sur la livraison de blé à l'URSS pour satisfaire les fermiers américains[3] aggrava la polémique et elle

Document 7-1 – Caricature illustrant les difficultés de l'administration américaine à mettre fin à la crise du gazoduc (1982)



(Source : IHT[4])

[1] « France Tells Firms to Defy Reagan's Pipeline Embargo », IHT, July 23 1982, (p.1).
[2] « The Pipeline in Perspective », *Commerce in France*, N°354, Fall 1982, (pp.3-5).
[3] « Reagan Extends Grain Sales as 'Favor' to US Farmers », IHT, July 31- August 1 1982, (p.1).
[4] IHT, July 31-August 1, 1982, (p.8)

envenima encore les relations transatlantiques car, pour les Européens, elle illustrait bien le double langage et le cynisme du gouvernement américain.

La France fut alors le premier pays à défier l'interdiction américaine en utilisant une mesure extrême : forcer par réquisition les entreprises à exécuter leurs engagements et à exporter le matériel.

Cette réquisition prononcée le 23 août 1982 reposait sur une loi antérieure à la Seconde Guerre Mondiale permettant de réquisitionner une firme étrangère si « une guerre est imminente » ou si « les intérêts nationaux vitaux » sont en jeu. C'est J.P. Chevènement, ministre de l'Industrie en 1982, qui réquisitionna les entreprises américaines qui participaient au projet, notamment Dresser France.

L'ordre de réquisition français était fondé sur une interprétation très large du texte de 1938 (actualisé en 1959[1]) et il n'avait qu'un précédent (mais dans une situation analogue) lorsque, en 1965, le gouvernement français avait réquisitionné Fruehauf-France, alors filiale américaine à 60%, pour qu'elle livre des remorques porte-conteneurs commandées par la Chine Communiste.

Peu après le gouvernement britannique, puis le gouvernement italien firent de même[2].

Le gouvernement américain riposta par un embargo total[3] sur les fournitures américains de biens et de services à Dresser-France mais aussi à Creusot Loire, ce qui était une riposte très dure, cette entreprise étant alors fortement engagée par des contrats de licences dans la réalisation de la filière nucléaire française (centrales à eau pressurisée).

Une grave crise politique franco-américaine en résulta, les Français protestant contre ce qu'il considéraient comme une agression (« une attitude méprisante et agressive» dit Michel Jobert, Ministre du Commerce Extérieur) pouvant conduite à une rupture grave (« à un divorce progressif entre l'Europe et l'Amérique » dit Claude Cheysson, Ministre des Affaires Etrangères). Le gouvernement britannique réagit dans des

[1] Ordonnance n°59-63 du 6 janvier 1959 relative aux réquisitions de biens et services (abrogée par l'Ordonnance n°2004-1374 du 20 décembre 2004 Art.5 v).

[2] « The Pipeline in Perspective », *Commerce in France*, N°354, Fall 1882, (pp.3-5).

[3] RACINE Denis, « Les effets au Canada des embargos et des boycotts décrétés par un pays étranger », *Les Cahiers de droit*, vol. 30, n° 3, 1989, p. 703-745, (p.720).

termes analogues[1], tandis que le gouvernement américain maintenait qu'agissant sur des bases juridiques solides, il ne mettait en œuvre « aucune action extraterritoriale ».
Pendant tout ce conflit, la position de l'AmCham fut de soutenir la position européenne, mais de manière dépassionnée et respectueuse de la position du gouvernement américain, comme l'illustre son article de septembre 1982 dont le ton est très pondéré mais dans lequel il est remarquable de constater que l'AmCham ne reprend aucunement à son compte les thèses du gouvernement américain[2]. Assez rapidement, la situation de l'administration américaine devint intenable et l'affaire se termina peu après par un compromis politique, après la levée des sanctions par le Président Reagan en novembre 1982.
Il y avait naturellement un conflit de droit, de même nature que celui qui rend inextricable les négociations fiscales franco-américaines. Pour le gouvernement américain, la loi américaine s'applique aux personnes physiques et morales américaines, quel que soit leur lieu de résidence ou d'implantation et, par ailleurs, les contrats de licence contiennent des dispositions qui impliquent l'obligation d'obéir aux lois américaines. L'embargo était donc légal et s'appliquait aux filiales (comme Dresser en France ou AEG en Allemagne) et aux licenciés (comme Creusot-Loire ou Alsthom).

Pour le gouvernement français comme pour les autres gouvernements européens au contraire, les filiales américaines comme les licenciés français étaient soumis à la loi française et les décisions américaines étaient nulles du fait de leur extraterritorialité.

Cette position était partagée et exprimée plus ou moins ouvertement par les organismes américains les plus familiers du contexte international (l'AmCham et le Department of Trade, notamment) et, par exemple, par l'ancien Secretary of State, Alexander Haig[3] et finalement le gouvernement américain dut céder.

Quelles conclusions peut on tirer de cette longue polémique sur le gazoduc euro-sibérien Ourengoï-Oujgorod en 1981-1982 ? L'embargo avait pour but d'empêcher

[1] Selon Lord Cockfield, Ministre britannique du Commerce, l'attitude américaine constituait « an unacceptable extension of American extraterritorial jurisdiction in a way which is repugnant in international law ».
[2] « The Pipeline in Perspective », *Commerce in France*, N°354, Fall 1982, (pp.3-5).
[3] Rapportée dans : « Reagan Reportedly Seeking Ways to Ease Ban on Siberian Pipeline », IHT, July 10-11 1982, (p.1-2).

les soviétiques de bénéficier d'une technologie américaine plus avancée pour les compresseurs fonctionnant dans des conditions climatiques extrêmes alors que l'essentiel des matériels avait déjà été livré avant la décision d'embargo[1]. Dans la période de « détente » des années 1970[2], deux projets américano-soviétiques n'avaient pas été l'objet d'un tel embargo[3].

On peut donc conclure que cette longue polémique était, au moins en partie, un geste politique destiné à intimider le nouveau gouvernement français et à freiner son rapprochement présumé avec les pays du Bloc Soviétique.

H. Bonin[4] conclut qu'un aspect essentiel révélé par la crise du gazoduc soviétique est l'européanisation des entreprises américaines par la coopération en matière de brevets ou par l'investissement direct. Pour J.P. Chevènement[5], vingt-cinq ans plus tard, l'avenir a donné raison à l'intransigeance française (« nous avons pris des décisions conformes à notre intérêt national et à l'intérêt européen bien compris »).

Une guerre transatlantique des affaires était désormais insupportable et irréaliste pour le monde américain des affaires, devenu lui-même un acteur de l'économie européenne.

La crise révéla l'incompréhension grandissante des grands pays européens devant la politique américaine[6] et surtout elle illustra l'intégration des filiales et des licenciés américains dans le tissu économique européen. L'épisode du gazoduc montre donc très clairement que lorsqu'elles sont bien intégrées dans le tissu économique et dans les mécanismes décisionnels locaux, ce qui était le cas pour les filiales américaine en Europe, il n'est pas possible pour un gouvernement de considérer les entreprises de son pays comme des outil stratégiques facilement mobilisables. Dans ses souvenirs, E.

[1] STRUVE 1985, (pp.425-432).
[2] Avant le Trade Act de 1974 qui restreignait les exportations sur les produits capables d'accélérer le développement technologiques de pays concurrents des Etats-Unis et les Amendements Church et Jackson-Vanick (in Struve 1985, (p.427)).
[3] Projets North Star de General Electric vers Mourmansk et Yakutsk vers le Japon et la Californie.
[4] BONIN Hubert, « Business Interest Versus Geopolitics : the Case of the Siberian Pipeline in the 1980s », *Business History*, Vol 49 N°2, March 2007, pp.235-254, (p.250).
[5] Ministre de la Recherche et de l'Industrie (1981-1983) : discours de clôture au Colloque Res Publica du 20 octobre 2008 « Quelle politique européenne de l'énergie ? ».
[6] « US-French Tensions Reflect Deeper European Unhappiness with Washington », *IHT*, July 24-25 1982, (p.1).

Galbraith[1] évoque longuement cet épisode et il conclut que, malgré le bien-fondé de la position américaine, la cause de son échec diplomatique est d'avoir frappé les licenciés français et surtout les filiales locales, ce qui a crispé le gouvernement français. Cette crise nous paraît illustrer très clairement l'affaiblissement du rapport de force qui résulte des implantations industrielles directes.

Ce conflit franco-américain marque indiscutablement une rupture nette dans l'histoire de l'AmCham : pour la première fois, elle avait pris publiquement une position ouvertement contraire à celle de son gouvernement.

[1] GALBRAITH Evan, *Ambassador in Paris : the Reagan Years*, Regnery Gateway, Washington, 1987, 160 p. (pp.17-26).

3/ La diffusion de l'innovation re-équilibre les relations économiques

L'affaire du gazoduc illustre l'aboutissement d'une évolution qui a duré une vingtaine d'années. Au début de l'accélération de l'expansion des entreprises américaines en France, dans les années 1960, les Etats-Unis ne redoutaient pas la concurrence des entreprises françaises. Il se considéraient[1] comme particulièrement en avance pour les ordinateurs et les circuits intégrés, et sensiblement en avance pour les réacteurs nucléaires, les pipe-lines, l'automatisation de la production et les machines à commande numérique, les gros générateurs électriques, les avions et les semi-conducteurs.

Enfin et surtout, il estimaient que la force de leurs entreprises multinationales et l'efficacité de leur management les mettait à l'abri de concurrents plus petits et moins efficaces.

Rééquilibrer les échanges : la productivité en France.

La politique de l'AmCham a toujours été d'encourager autant les exportations françaises vers les Etats-Unis que les activités en France des entreprises américaines. Cet objectif a été réaffirmé d'autant plus fortement dans les périodes où la balance commerciale de la France avec les Etats-Unis était le plus déficitaire. C'était notamment le cas dans l'immédiat après-guerre lorsque le président W. Roy Weeks déclarait dans le premier numéro de sa nouvelle revue[2] que l'AmCham devait en faire un objectif prioritaire. Elle s'y employa activement en s'efforçant d'aider les entreprises françaises, notamment de taille moyenne, à exporter aux Etats-Unis, procurant ainsi à l'économie française les dollars indispensables pour acheter aux entreprises américaines les produits que les entreprises françaises ne pouvaient proposer. Cette aide aux membres français pour exporter aux Etats-Unis a parfois pris une forme très concrète : par exemple, dans le « Report of the export committee

[1] Source : Discours du US Secretary of Commerce Alexander B. Trowbridge au Spring Luncheon de l'AmCham 2 juin 1967.
[2] *Commerce in France*, C1, Nov. 15 1947.

meeting Oct. 23, 1959 », il est proposé qu'elle aille jusqu'à l'aide à la rédaction des lettres commerciales :

> *French exporters had difficulty in preparing promotional material, brochures, etc. and other than the professional advertising agencies we had found no one in Paris able to do this job properly for them. It was mentioned that the Chamber is planning to create a letter-writing service for members in the export field in order that they can properly make their first contact.*[1]

Ce detail illustre à quel point beaucoup d'entreprises françaises étaient alors novices en matière de développement international.

Comme on l'a vu plus haut, la balance commerciale française était largement déséquilibrée. Pour les entreprises françaises, l'AmCham contribué à l'apprentissage de l'exportation sur le marché américain, le plus exigeant du monde, et à ce titre elle a constitué un outil de modernisation des pratiques et des mentalités dont l'importance est considérable, grâce aux réunions d'information et de formation qu'elle a organisées pour ses membres français et aux articles et dossiers de sa revue.

Les efforts de l'AmCham pour aider les entreprises françaises à exporter ne sont pas nouveaux et ne résultent pas seulement des objectifs du Plan Marshall. Déjà en 1910[2], l'AmCham recevait M. Rosenthal, représentant la National Business League qui faisait une mission en Europe pour encourager les industriels notamment français à participer à une exposition permanente de leurs produits dans un site à déterminer aux Etats-Unis, mais il s'agissait alors d'une initiative ponctuelle et non d'une politique délibérée et ambitieuse. Un peu plus tard, une lettre[3] de Walter Berry du 29 juillet 1918 donne un autre un exemple d'intervention de l'AmCham au profit des entreprises françaises : le Président de l'AmCham signalait au Président de la Chambre de Commerce de Paris (CCIP) que le marché américain offrait des perspectives que les compagnies d'assurances françaises devraient mieux exploiter et proposait son aide pour les aider.

Mais les actions pour aider les entreprises françaises à vendre aux Etats-Unis furent particulièrement nombreuses après 1948 et dans le cadre du Plan Marshall. AmCham y contribua, notamment par des rubriques régulières dans sa revue : « France has it »,

[1] *Idem.*
[2] AmCham, Conseil d'Administration le 26 octobre 1910.
[3] Archives Départementales de Paris (cote 2ETP 6/6/30 1).

« Trade, not Aid » et « France can Sell to America », avec de nombreux articles pour aider les entreprises françaises à vendre aux Etats-Unis.

Dans ce cadre, elle avait hébergé une antenne de SMA (Small Business Administration) pour aider les exportateurs français à trouver des partenaires américains[1].

A. Higbee évoque les efforts de l'AmCham pour aider ses membres français :

> *Chamber members were in the forefront of the effort to get French industry back on its feet. For the first time[2], the Chamber promoted not only American goods in France but French goods in the United States, and the establishment of French branches of U.S. companies. The Chamber mounted campaigns to that effect in the late 1940s with such slogans as "Trade, Not Aid," "France has it" and "France Can Sell in America." The following year* [NDLR : 1949], *the Chamber opened its "France can sell in American campaign" and Commerce in France ran an article giving suggestions to French businessmen on "How to sell French goods in the USA".*[3]

Cette politique se poursuivit puisque la revue de l'AmCham créa en 1970 une nouvelle rubrique mensuelle intitulée : « Votre Oncle d'Amérique adore les produits français : vendez lui les vôtres »[4]. On voit qu'il s'agit d'une politique constante de l'AmCham, depuis sa création. Mais pour exporter, les entreprises françaises devaient surtout améliorer spectaculairement leur productivité, condition essentielle pour bénéficier des crédits du Plan Marshall et l'AmCham y contribua, notamment par ses publications. La chronique régulière pendant plus de dix ans « Cost Reduction Methods »[5] donne une bonne idée de la diffusion des innovations industrielles et managériales permettant d'accroître la productivité.

Par exemple, un seul numéro[6] de la revue de l'AmCham en 1949 contient 19 renvois[7] à des méthodes d'amélioration de la productivité développées aux Etats-Unis par des

[1] cf. Chapitre 5-1.
[2] Comme on l'a vu, cette affirmation n'est pas tout à fait exacte, mais c'est l'ampleur et la cohérence de l'effort collectif qui était nouvelles.
[3] HIGBEE 1994, (p.54).
[4] *Commerce in France*, N°277, Dec. 1970.
[5] Voir un exemple en Annexe E20.
[6] *Commerce in France*, C15, Jan. 1949, (pp.12-13).
[7] Par exemple : une nouvelle machine pour l'abattage du charbon 100 fois plus productive par journée d'ouvrier (par Colmol), un nouveau joint céramique/métal (par General Electric), une nouvelle machine de dessouchage (par Caterpillar), une nouvelle méthode de transmission permettant un million de mots à la minute (par Radio Corp et Eastman Kodak), la reproduction de dessins en une minute par Xerography (par Haloïd Co et Battelle), etc.

entreprises américaines. Cette rubrique est placée sous un en-tête qui figure en première page du magazine et qui montre, avec une certaine naïveté, que, pour les Américains, cette aptitude à obtenir une productivité élevée proviendrait des valeurs fondatrices remontant aux premiers jours de la colonisation de l'Amérique :

> *Find another way – the American rule that has solved insoluble problems ever since the early 1600's is well illustrated in score of examples of cost reduction methods.*[1]

Pour aider les exportations françaises aux Etats-Unis, pour procurer des dollars à l'économie française et l'aider à acquérir des produits américains, il fallait améliorer la productivité et surtout les méthodes commerciales et la fixation des prix, toujours trop élevés[2]. La nature des conseils, pleins de bon sens mais aussi d'évidences, illustre le retard considérable des entreprises françaises de cette époque sur les entreprises américaines. Par exemple, dans une rubrique « How to export to the US », on donne les conseils suivants : «…. write in simple English, on good paper, by air mail ; try to meet your customers wishes, not your own….. »[3].

Le paradoxe que semble constituer un organisme américain faisant des efforts pour élever le niveau de compétitivité de ses concurrents n'est qu'apparent. En fait, les avantages que l'économie américaine retirerait à aider ses clients à se développer pour qu'ils puissent lui acheter ses produits étaient considérés comme très supérieurs au risque de les voir devenir des concurrents gênants. Les entreprises américaines étaient sûres de leur avance technologique et de sa pérennité.

Les progrès de la productivité en France étaient d'ailleurs loin d'être acquis et comme le relève D. Barjot[4], la conversion du patronat à la productivité était très récente et due à l'apparition d'une nouvelle génération d'entrepreneurs, notamment sous l'impulsion de Georges Villiers, président du CNPF, qui ont dû vaincre les réticences du patronat traditionnel[5], ce qui prit plusieurs années et R. Kuisel a rappelé que le patronat français et G. Villiers lui-même insistaient pour que le flux d'arrivée des entreprises

[1] *Commerce in France*, C15, Jan.1949, (p.1).
[2] Par exemple : *Commerce in France*, C26, Dec. 1949, (p.13).
[3] *Commerce in France*, C38, Dec. 1950, (pp.8-9).
[4] BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économie, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, CRHENO, Université Lille3, Lille, 2002, 348 p., (p.83).
[5] Voir : VILLIERS Georges, *Témoignages*, France-Empire, Paris, 1978, 244p.

Américaines soit modéré pour que les entreprises françaises aient le temps de s'y adapter[1].

Cependant, il ne faut pas oublier qu'à l'époque du Plan Calcul, l'informatique n'apparaissait pas encore pour ce qu'elle est devenue, c'est à dire un extraordinaire outil d'amélioration de la productivité et ses effets sur l'efficacité économique étaient encore limités. C'est le « paradoxe de la productivité » (ou paradoxe de Solow)[2] : pendant les années 1960, la productivité manufacturière aux Etats-Unis avait cru de 15% sur la décennie tandis que la productivité des industrie de l'information n'avait cru que de la moitié : les effets de l'informatique ne se sont fait sentir que plus tard. Jusqu'à 1970 environ, l'informatique n'était vue que comme une machine à calculer et à exécuter des taches répétitives et la véritable « informatisation » n'a commencé qu'après[3].

Mais pour J. Frommer[4], le principal changement des entreprises françaises dans les années 1980 est d'avoir progressé dans l'efficacité des méthodes commerciales. « Le marketing est fils du marché de masse »[5] et sa découverte par les entreprises françaises s'est effectuée en trois étapes : dans les années 1930, pour écouler la production (avec la découverte des études de marché et des sondages), puis par les missions de productivité des années 1950 enfin sous l'impulsion des filiales américaines de produits de grande consommation dans les années 1960 (Procter & Gamble[6], Colgate-Palmolive, etc). On observe, naturellement, que chacune de ces trois étapes a été provoquée par une impulsion américaine. On peut donc l'attribuer à la confrontation avec la concurrence des entreprises américaines en France comme sur les marchés internationaux.

---

[1] VILLIERS Georges, « Le CNPF s'adresse aux industriels américains », *Patronat Français*, N°253, juillet 1965 (p.30), et « Face à la concurrence américaine, les entreprises européennes devront souvent concentrer leurs moyens », *Patronat Français* N°243 août-sept. 1964 (pp.2-15) cités par KUISEL dans PAXTON & WHAL 1994 (pp.201-202)

[2] EDWARDS Paul N., p.165. in : GRISET Pascal, *Georges Pompidou et la modernité : les tensions de l'innovation 1962-1974*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 2006, 316 p.

[3] cf. NORA Simon & MINC Alain, *L'informatisation de la société*, La Documentation Française, 1978.

[4] FROMMER Judith & McCORMICK Janice, *Transformations in French Business : Political, Economic and Cultural Changes from 1981 to 1987*, Quorum Books, Westport CN, 1989, 194 p. (préface de Jacques MAISONROUGE).

[5] MEULEAU Marc, « L'introduction du marketing en France 1880-1973 », *Revue Française de Gestion*, sept.-oct 1988, pp.62-69, (p.66).

[6] DYER & al. 2004, *op.cit.*

La diffusion de l'innovation commerciale par l'imitation des méthodes et le recrutement des hommes compétents est d'autant plus rapide que les concurrents sont plus proches et le rôle des groupes américains localisés en France est donc déterminant.

L'intervention de l'AmCham auprès des pouvoirs publics américains en faveur du supersonique Concorde a été l'une des principales actions de son histoire au profit de ses adhérents (français), en tous cas l'une des plus visibles.

Il était assez facile pour AmCham d'aider le projet Concorde, qui ne concurrençait aucun projet américain et qui au contraire utilisait largement les technologies américaines. Barrett Dower, son Managing Director, a récapitulé ces initiatives dans un éditorial[1] d'avril 1977, avec des rencontres et des courriers aux responsables français.

[1] *Commerce in France*, N°327 Apr.-May 1977, (p.3).

Mais l'acte le plus spectaculaire fut une campagne de presse aux Etats-Unis, notamment dans le *Sunday New York Times* du 3 avril 1977, sous le titre « Give Concorde a Fair Chance », qui développait l'argument de la modernité et de la technologie et qui concluait :

« Donnons sa chance à Concorde » (« Let's give Concorde an even break »).

Document 7-2 – La campagne de l'AmCham pour permettre au Concorde d'atterrir à New-York (1977)



Give Concorde a fair chance!

New York is the major commercial gateway to the United States. New York has traditionally exemplified America's commitment to the open, free enterprise system.

New Yorkers have always been receptive to important industrial advance. And, they understand the complex nature of international relations.

Concorde is the product of international cooperation. Concorde is certified and flying under international aviation agreements.

Let's give Concorde an even break.

The American Chamber of Commerce in France

AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE

21, Avenue George V, 75008 Paris, France.

THE NEW YORK TIMES, SUNDAY, APRIL 3, 1977

(Source : *Commerce in France*[1])

Pays de l'innovation, les Etats-Unis devaient laisser sa chance à cette innovation. Aventure technologique partagée entre la France et la Grande-Bretagne, le programme Concorde avait été lancé en 1962, après beaucoup d'hésitations. Le projet était porté en France par Sud-Aviation et SNECMA (associées à British Aircraft Corporation), tous deux adhérents de l'AmCham. Le premier vol d'essai eut lieu en mars 1969 et le premier vol commercial (Paris Rio) le 21 janvier 1976. Aux Etats-Unis, une ligne fut ouverte avec Washington, sans difficulté réglementaire particulière, l'avion satisfaisant aux règlementations fédérales. Il n'en fut pas de même à New York où les autorités des deux états concernés (New York et New Jersey, à travers la Port of New York Authority) s'opposèrent à la création de la ligne, au nom de la souveraineté des

[1] *Commerce in France*, N°327 Apr.-May 1977, (p.5).

Etat américains, en raison du bruit de Concorde, qui satisfaisait aux règlementations fédérales mais était sans nul doute supérieur à celui des autres avions. Finalement, les différentes actions de la diplomatie et du lobbying, dont celle de l'AmCham, permirent le déblocage de la situation : le premier vol régulier vers New-York eut lieu le 22 novembre 1977 (et le dernier en 2003 …).

Echec commercial évident, Concorde fut une mine d'innovations techniques (automatismes, système de freinage, matériaux composites des gouvernes, méthode d'usinage des pièces, etc), qui profitèrent notamment à Airbus, qui est en revanche une réelle réussite commerciale. Le programme profita aussi à SNECMA (aujourd'hui SAFRAN) car l'expertise qu'elle avait acquise dans la conception du moteur lui permit de nouer en 1974 avec General Electric la coopération qui conduisit à la conception et à la commercialisation du moteur CFM56, qui est un grand succès et qui est aujourd'hui la gamme de moteurs d'avion la plus vendue dans le monde[1].

Toutefois, avec l'ouverture de la ligne à New York, l'affaire du Concorde n'était pas terminée pour l'AmCham car à la suite de cette action, le Président Peter Danos et le Managing Director d'AmCham Barrett Dower firent l'objet de poursuites judiciaires par le US Department of Justice sous l'accusation d'être intervenus en qualité de représentants d'une puissance étrangère (comme « foreign agents »). Il leur fallut démontrer que, du fait de « l'incorporation » d'AmCham en 1905 dans l'Etat de Maryland, ils ne pouvaient être qualifiés de « foreign agents » et n'avaient donc pas trahi leur pays ! Cette anecdote constitue une illustration supplémentaire de l'attitude de méfiance de l'opinion américaine à l'égard de ses citoyens expatriés.

La défense de Concorde à New York est considérée par l'AmCham comme l'une de ses plus importantes actions de lobbying[2]. Il est intéressant de relever qu'elle déclare l'avoir menée beaucoup plus pour des raisons de principe (« donner une chance à une innovation technologique ») que pour des raisons d'intérêt économique, vis-à-vis des sous-traitants américains ou des membres français qui participaient au projet. Il faut cependant ajouter qu'en juillet 1977, c'est-à-dire trois mis après la campagne de

[1] Comme on l'a vu au Chapitre 6-3.

[2] Bien qu'il s'agisse d'une opération en réalité très mineure par son coût et par la mobilisation qu'elle a représentée, et sans doute par son impact réel, cette opération est fréquemment citée, trente-cinq ans après, par tous les responsables de l'AmCham, pour qui elle constitue une action d'éclat et qui en retirent une grande fierté.

presse, les Etats-Unis avaient été informés[1] que le gouvernement français envisageait des représailles contre les banques et les cabinets d'avocats travaillant en France si le Concorde n'était pas autorisé à se poser à New-York. Il ne serait donc pas surprenant de voir l'AmCham, où les banques et surtout les avocats étaient si largement représentés, se mobiliser pour écarter cette menace. Le soutien au Concorde ne serait donc pas seulement motivé par le désir de voir l'industrie française réussir un défi technologique ! La chronologie rend toutefois difficile de valider cette explication de la mobilisation de l'AmCham sur Concorde.

Si le projet Concorde a été considéré par les Français comme un symbole de la maîtrise des technologies avancées, en matière d'innovation, l'insuffisance de la coopération entre l'université et l'industrie était néanmoins l'une des faiblesses principales des entreprises françaises. Il est intéressant de relever le rôle d'une filiale américaine et de l'un de ses dirigeants, fréquemment évoqués dans notre recherche, comme facteurs de changement dans une expérience pionnière.

Le Centre Scientifique IBM de l'Université de Grenoble[2] créé en 1967 est sans doute le premier exemple de coopération entre l'université française et une grande entreprise et il n'est pas sans signification que ce soit une entreprise américaine qui ait été à son origine. Il fonctionna jusqu'à sa fermeture en 1973, après un changement dans la politique mondiale d'IBM[3] et l'implantation dans l'université de Grenoble en 1970 d'un centre scientifique concurrent de la CII. Le centre IBM représentait une forme de coopération entre l'université et l'industrie qui était totalement nouvelle à l'époque, avec un travail conjoint de chercheurs issus de d'origines différentes (université, CNRS, IBM et d'autres organismes comme le CNES), un financement privé par des contrats de recherche ou en nature (la mise à disposition de personnel et de matériel) et une concertation dans l'utilisation des recherches et les dépôts de brevets. Il serait

[1] Source : mémorandum de la Maison-Blanche citant un télégramme de l'ambassade des Etats-Unis à Paris, 13 juillet 1977, cité par : NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Paris, Arthème Fayard, 2010, 590 p., (p. 532).

[2] MOREAU René, « Le Centre scientifique IBM de Grenoble », Colloque « 50 ans d'informatique à Grenoble 23/11-2 décembre 2002 », 7 p., http://50ans.imag.fr/documents/Conference.htm (consulté le 4 février 2011).

[3] La politique d'*unbundling* (ou découplage) résulte d'une plainte au titre de la loi anti-trust (*US vs. IBM*, janvier 1969) qui conduisit IBM à dissocier les logiciels et les services de la fabrication de matériel, donnant ainsi naissance à un énorme re-équilibrage vers les services de l'activité du Groupe.

intéressant d'analyser les résistances qu'il a sans doute fallu surmonter mais dont on peut faire l'hypothèses qu'elles auraient empêché la naissance d'un tel centre si IBM n'avait pas disposé de deux atouts fondamentaux : sa supériorité technologique mondiale dans le secteur informatique et sa présence industrielle ancienne et importante en France. Sur ce dernier point, on peut observer que la décision a été acquise non seulement en France mais aussi auprès des décideurs américains (Herman Goldstine, Directeur du développement scientifique d'IBM) par les démarche de dirigeants français, responsables de haut niveau, qui étaient issus d'IBM France (René Moreau, directeur scientifique), et Jacques Maisonrouge (alors responsable d'IBM-World Trade). Son premier co-directeur (avec le Pr. Louis Bolliet, fondateur de l'IMAG[1]) fut Jean-Jacques Duby issu de la direction du développement scientifique d'IBM France. Il utilisa une machine IBM 360/67 sur lequel avait été implanté le CP/CMS[2] de Cambridge (Massachusetts), à l'origine des premières recherches sur le *time-sharing*.

Bien d'autres centres mixtes de recherche ont été créés dans l'université et les grandes écoles mais le centre de Grenoble est le premier et il n'a sans doute été rendu possible que par l'implantation industrielle ancienne d'IBM et sa proximité avec le milieu scientifique français. Il a permis des avancées importantes dans le domaine du time-sharing et des machines virtuelles, « concepts fondamentaux de l'informatique conversationnelle qui s'imposera une décennie plus tard »[3].

Ironiquement, on peut aussi noter un effet de la politique de découplage d'IBM en 1970 : en s'interdisant de fournir à ses clients une prestation associée à l'utilisation de ses matériels, IBM a suscité une forte croissance des sociétés de conseil spécialisées (SSII) et l'émergence d'un secteur où les entreprises françaises, comme Capgemini[4], disposèrent à partir des années 1990 d'une bonne position concurrentielle.

[1] Institut de Mathématiques Appliquées de l'Université de Grenoble.
[2] CP/CMS = Virtual Machine Control Program/Cambridge Monitor System.
[3] MOUNIER-KUHN Pierre-Eric, *L'informatique en France, de la Seconde Guerre Mondiale au Plan Calcul : l'émergence d'une science*, Presses de l'université Paris Sorbonne, Paris, 2010, 718 p., (p.257).
[4] Fondée en 1967 et précisément à Grenoble, par Serge Kampf sous le nom de Sogeti.

Mais d'autres secteurs plus traditionnels ont connu eux aussi des innovations fondamentales.

C'est le cas de l'innovation dans l'agriculture. Au début des années 1960, l'arrivée de Libby's McNeill Libby dans le Languedoc (Libaron à Vauvert, Gard) pour une usine de conserves avait suscité de vives oppositions mais elle illustre une forme intéressante de transfert d'innovation[1]. Cette implantation avait en effet provoqué une vive polémique[2] suscitée par les entreprises de conserves, alors atomisées et inefficaces. En France en 1963, 40% des conserves provenaient encore de PME (ayant un chiffre d'affaires inférieur à 200.000 dollars par an) contre 90% en 1953. Occupant un site de 27 hectares, la nouvelle usine américaine offrait aux producteurs des prix un peu inférieurs à ceux des conserveurs français mais qui étaient garantis et, en échange, elle leur offrait une assistance technique et des fermes expérimentales qui amélioreraient leurs méthodes de production. En réaction, les coopératives existantes (la Cooperative de Saint-Mamet et la Coopérative de Conserves de Nimes) fusionnèrent, créant l'Union des Jardins et Vergers de la Méditerranée, qui pouvait prévoir de doubler sa production de 30.000 à 60.000 tonnes en 1975. Après avoir décrit cet épisode, la revue de l'AmCham conclut que l'implantation de Libby a contraint les entreprises locales à coopérer pour se moderniser et que

> […] *far from monopolizing the French economy, as the uninformed had originally feared, Libby's may have contributed to the creation of a stronger and more efficient French canning industry.*[3]

Dans un tout autre domaine, l'achat de travail temporaire constitue une forme nouvelle d'utilisation de la main d'œuvre en permettant aux entreprises de surmonter les aléas ou l'irrégularité de leur production.

Il est né aux Etats-Unis où il concernait d'abord les emplois de secrétariat ou de mécanographie[4]. Après quelques expériences de faible ampleur au début du siècle aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en France, les premières entreprises de taille

---

[1] BENNETT Alan, « Libby's : a Stimulus to French Farming », *Commerce in France*, N°211, May 1965, (p.7-8).

[2] JOHNSTONE Allan W., *United States Direct Investment in France. An Investigation of the French Charges*, MIT Press, Cambridge, 1965, (p.19).

[3] BENNETT *Op. Cit.*

[4] BELKACEM Rachid & KORNIG Cathel, « le développement historique du travail intérimaire de ses origines à son institutionnalisation en France », Mimeo, 2007 ?, Universités de Nancy et d'Aix-en-Provence, 15 p.

significative apparurent aux Etats-Unis avec Samuel L. Workman (emplois de mécanographie) et D. J. Nugent Co (premiers emplois industriels) dans les années 1920. Le développement s'accéléra aux Etats-Unis dans les années 1940 et en Europe une dizaine d'années plus tard.

Après la Seconde Guerre Mondiale, il apparut en Europe, en Angleterre puis en France et en Allemagne. Il se heurta d'abord à de vives oppositions et à la nécessité d'une adaptation des législations qui, comme en France, prohibaient les « marchands de travail ». C'est Manpower, créé en 1948, qui cristallisa l'innovation autour de trois idées : l'intervention pour les emplois industriels comme pour les emplois de bureau, le recours systématique à la franchise et l'internationalisation très rapide. Son implantation en France remonte à 1957[1] alors qu'il existait déjà une entreprise, Bis, qui s'était inspirée de l'expérience américaine.

On trouve à l'AmCham la référence à des actions entreprises par Coudert Frères pour réagir contre une campagne de presse s'opposant à l'installation de Manpower en France. Dans une revue très fortement marquée à l'extrême droite[2], cette installation est analysée comme la mise en place d'un véritable trafic de main d'œuvre (le titre est « Véritable fléau de la classe ouvrière américaine, le « Syndicat du Travail » s'installe en France ») dans lequel l'entreprise de travail temporaire jouerait le rôle d'un intermédiaire sans scrupules. Naturellement, l'AmCham aida et soutint son adhérent, comme en témoigne un courrier de remerciement qui a été conservé.

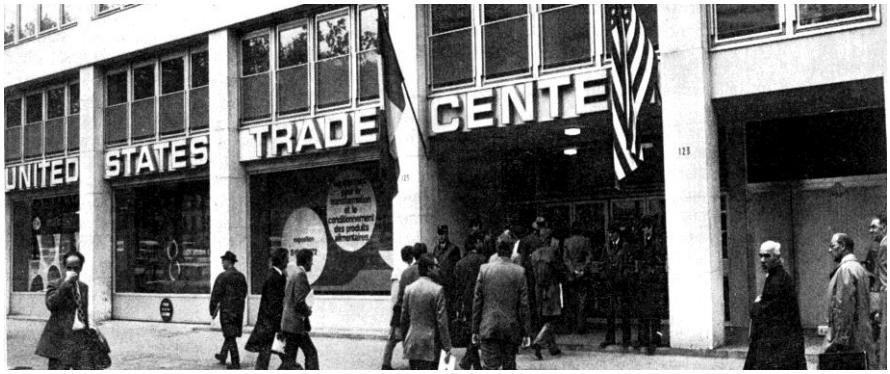
Actuellement (2006) en France, le travail intérimaire représente 2,1% de l'emploi salarié (2,6% en Grande-Bretagne).

[1] Son dirigeant historique, Michael Grunelius, a été l'un des premiers dirigeants français à accéder à des reponsabilités au niveau de son groupe américain (voir en Annexe D1-3-1).
[2] *Aux Ecoutes*, 9 août 1963, (p.10).

Il n'est plus nécessaire de montrer les produits américains.

Le projet de « musée industriel » avait été longuement débattu à l'AmCham avant la Première Guerre Mondiale puis dans les années 1920. Plus modestement, dans les années 1950, l'AmCham elle-même avait équipé[1] deux pièces dans ses locaux en salles d'exposition permanente avec 88 panneaux pivotants pour montrer le matériel américain importé et le matériel français exporté, mais il s'agissait d'une initiative très limitée. Le projet reapparut dans les années 1960 à l'initiative du département du Commerce américain dans le cadre d'une politique globale d'aide aux exportations du gouvernement américain. Finalement, les réalisations effectives furent bien plus modestes. En Novembre 1969, les Etats-Unis ouvrirent un Trade Center à Paris (en fait à Neuilly, près de la Porte Maillot). Le centre recevait des expositions officielles organisées par le US Department of Commerce (il y eut au total 32 expositions dans ses quatre premières années) et des « Between Show Promotions » (il y en eut 278).

Document 7-3 - Le Centre d'exposition de Neuilly (1969-1978), près de la Porte Maillot



(Source : *Commerce in France*[2])

Le programme des manifestations[3] pour un semestre (1970-1971) montre neuf manifestations, toutes orientées sur de produits et des matériels technologiquement avancés de l'industrie électronique : Instruments d'Analyse, Assemblage Industriel, Transducteurs, Matériaux de base pour l'Industrie Electronique, Vide et Cryogénie, Equipements de Production et Contrôle pour l'Industrie du Plastique, Diagnostic et

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 24 mars 1954.
[2] "Joyeux anniversaire au Trade Center", *Commerce in France*, N°307, Dec.1973 (pp. 16-20).
[3] Voir le document correspondant en Annexe E35.

Entretien Automobile, Matériel Reprographique et Microfilm et Ordinateurs pour l'Industrie. Un tel équipement contribuait non seulement à aider les exportateurs américains mais il pouvait aussi les aider à former des partenariats ou à vendre des licences. A ce titre, il pouvait constituer un outil pour le transfert de l'innovation. Le bilan de son activité en 1973[1] était considéré comme très positif (avec les meilleurs résultats des treize Trade Centers américains de l'époque). Il fonctionna pendant près de dix ans et, en 1977-1978 qui fut sa dernière année d'activité, il avait organisé onze expositions sur des secteurs très variés dans lesquels l'industrie américaine disposait d'une avance technologique particulière[2].

Néanmoins, victime des restrictions budgétaires des années 1970, le Trade Center dut fermer ses portes en 1978, pour être remplacé par une structure moins coûteuse d'organisation de manifestations commerciales, l'International Marketing Center qui ne disposerait plus de *show-room* permanent et qui cessa rapidement toute activité.

Une autre expérience qui, elle, ne fut pas menée à son terme, devait être tentée quelques années plus tard : c'était celle du centre permanent d'exposition consacré à l'informatique (« Infomart »).

Vers 1980, la supériorité technologique américaine était éclatante dans le secteur de l'informatique et les constructeurs étaient nombreux. Les Etats-Unis avaient appliqué à ce secteur un concept commercial assez répandu dans d'autres secteurs : celui du centre permanent d'exposition réservé aux acheteurs professionnels (*Mart*). Une implantation de cette nature dans le quartier d'affaires de la Défense fut étudiée[3] en 1984-1986 par un promoteur français, Christian Pellerin[4], et un partenaire américain Trammel S. Crow qui avait déjà réalisé deux opérations de ce type, l'une à Dallas (Texas) l'autre à Bruxelles. Ces équipements réservés aux professionnels avaient prouvé leur utilité pour faire circuler très rapidement les informations sur les

[1] *Commerce in France*, N°307, Dec. 1973, (pp.16-20).
[2] Les conditionnements alimentaires, les équipements ménagers, les lasers, les équipement électronique, la technologie des hyperfréquences, la mode, l'informatique, le contrôle de pollution, les équipements sportifs, la sécurité industrielle (*Commerce in France*, N°329 Aug.-Sept. 1977).
[3] *Commerce in France*, N°370, Fall 1986, (pp.13-14).
[4] Président du groupe SARI-SEERI, qui était le principal promoteur de l'opération d'aménagement du quartier de la Défense.

évolutions très rapides du secteur informatique. Cependant, mal montée, cette très importante opération[1] échoua à la dernière minute et le projet fut abandonné.

La première cause de l'échec fut le refus de participation d'IBM qui était dominant sur le marché français et ne voulait pas offrir une vitrine à ses concurrents. La seconde fut la concurrence que l'Infomart apporterait à un important salon professionnel annuel, le SICOB[2], c'est à dire un mode de commercialisation classique auprès des clients finaux. Ces deux raisons firent reculer les banques qui refusèrent de financer l'opération. Imprudemment annoncé comme devant ouvrir en 1988 par l'AmCham, qui s'en était fait l'ardent promoteur

> *One of the most impressive architectural enterprises ever undertaken is nearing completion. The crowing touch ? A multi-million dollar permanent computer exhibition called Infomart.*[3]

ce projet de « marché de gros » de l'informatique ne parvint pas à dépasser la stade du projet, malgré l'énergie mise pour le faire aboutir par Christian Pellerin. En effet, les premiers tests de pre-commercialisation furent extrêmement décevants. Les clients potentiels se considéraient désormais comme suffisamment compétents pour faire eux-même les comparaisons entre les produits informatiques. Le projet se heurtait aussi aux réticences des entreprises françaises d'informatique, qui redoutaient la comparaison avec les entreprises américaines. Quant aux entreprises américaines, elles estimaient que le climat de protectionnisme attribué à l'administration française ne permettrait pas à un tel site de jouer le rôle de point d'échange ouvert en toute transparence à tous les innovateurs, comme cela se produisait avec un grand succès dans l'Informart de Dallas, dont les résultats étaient excellents.

On voit que les ambitions de créer à Paris un « Musée Industriel » permanent suscitées par l'Exposition de 1900 ne donnèrent lieu finalement qu'à des réalisations extrêmement modestes, malgré les efforts de la communauté américaine des affaires en France et de l'AmCham.

---

[1] Elle représentait 85.000 m2 dont environ la moitié d'exposition permanente.

[2] Créé en 1950, le SICOB (Salon des Industries et Commerce de Bureau) fut jusqu'à sa disparition en 1992 un élément important de la modernisation des entreprises françaises dans le domaine de l'équipement de bureau, de l'informatique et des télécommunications.

[3] HOLBE Paul, « Infomart, the Computer's Palace in Paris », *Commerce in France*, Fall 1986, (pp.13-14).

La concurrence américaine force l'administration française à innover : l'exemple de Chronopost et de la Caisse des Dépôts.

Dès sa création, l'AmCham avait mené de nombreuses actions[1] pour l'amélioration des relations postales entre la France et les Etats-Unis et parmi les principales actions qu'elle évoque à l'occasions de son 75ème anniversaire, elle cite d'ailleurs "La lutte pour l'amélioration des relations postales entre Paris et New-York (28 à 42 jours, contre 15 à 21 pour Berlin New-York et 8 à 10 pour Londres-New-York)"[2]. Il est intéressant d'étudier un cas de diffusion d'une innovation d'origine américaine où l'aspect technologique de l'innovation joue un rôle modeste mais où le service rendu au client et la qualité de l'organisation sont des éléments déterminants. C'est le cas d'un besoin, nouveau dans les années 1960-1970, le courrier express.

Dans la période de développement et d'internationalisation de l'économie après la Seconde Guerre Mondiale, le besoin de disposer de courrier ou de colis légers dans des délais très courts et sur un périmètre géographique plus grand, se développa de manière très importante.

Le courrier express est le transport de documents ou de colis d'un poids limité, dans le cadre de l'intervention d'un interlocuteur unique pour l'émetteur et d'un délai garanti et aussi court que possible. Le prestataire du service peut faire appel à plusieurs intervenants mais assume une responsabilité globale sur le service.

Des transporteurs américains prirent rapidement une place dominante sur ce nouveau marché. En s'implantant en France, Federal Express (FedEx)[3] comptait modifier les comportements en faisant apparaître ce nouveau besoin (« it's a small taste of American-style service that FedEx is hoping the European palate will learn to enjoy »). FedEx mettait en avance ses avantages concurrentiels (sur DHL, Skypak, XPL, Air France et La Poste) avec plus d'informatique (un terminal pour deux

[1] Dès sa création, l'AmCham avait déploré la mauvaise qualité du courrier entre les Etats-Unis et la France : on en trouve déjà la trace dans son Assemblée Générale du 2 novembre 1899 qui vota une résolution transmise au Président des Etats-Unis.

[2] A une date non précisée mais sans doute juste avant la Première Guerre Mondiale. (cité par WHITCOMB 1970, (p.255)).

[3] SPAULDING Robert, « Building the Overnight Habit in Europe », *Commerce in France*, N°376 Spring 1988, (pp.3-5).

employés en 1989), la taille importante de sa flotte, sa supériorité technologique avec un système de traçabilité qui permettait de localiser le pli en temps réel et naturellement le fait que l'Administration française de La Poste arrêtait son service à la frontière. Si la société américaine faisait encore des pertes quatre ans après son installation en France, c'était dû non pas à la concurrence mais à la lenteur du développement de la demande de transport « overnight » en France (contrairement aux Etats-Unis ou ce produit était ancien). L'enjeu était donc d'offrir un service qui n'existait pas encore en Europe.

Le courrier express repose sur une innovation, les « integrators ». A la fin des années 1970, les groupes américains de messagerie (UPS, Federal Express, DHL[1], CF-Emery et TNT, seul australien) avaient donc lancé un développement international ambitieux, reposant sur la notion d'intégration, c'est à dire de maîtrise complète du trajet du colis de porte à porte en utilisant différents modes (avion, camion) dans différents pays sans aucun accord de sous-traitance ou de partenariat avec une autre entreprise. Ils pouvaient ainsi s'engager sur un délai garanti dont tous les éléments relevaient uniquement de leur responsabilité.

Devenue classique aux Etats-Unis, cette notion était alors une idée neuve en Europe et donc en France. Pour y parvenir, ils rachetèrent des transporteurs français (par exemple TTA Express en 1989 puis les Transports Prost par UPS en 1991)[2] et constituèrent progressivement des concurrents redoutables pour les transporteurs privés et les services postaux. Les intégrateurs développèrent le système dit « hub and spokes » : un poste de tri central (« hub ») vers lequel convergeaient des réseaux de collecte et de livraison (les « spokes »).

En France, la Poste réagit d'abord, sans succès, avec ses produits classiques puis, avec succès, en intégrant l'innovation américaine.

La communauté américaine des affaires s'inquiéta[3] de la résistance des autorités françaises au développement des services rapides de messagerie. Elle déplora tous les efforts de l'administration et du gouvernement pour limiter la croissance des services

[1] DHL fut repris ensuite par Lufthansa et Japan Airlines.
[2] « Messagerie express : la riposte s'organise face aux « integrators », *Les Echos*, N°16006, 31 octobre 1991.
[3] « Courier Services Fly High », *Commerce in France*, N°357 Summer 1983.

privés de messagerie (essentiellement américains), notamment par le monopole aux PTT sur tous les services de courrier sauf Paris et banlieue, la création de Postadex qui sous-traitait aux entreprises privés mais faisait payer au client un prix beaucoup plus élevé.

Par la voix de l'AmCham, les entreprises américaines se plaignirent (« client companies have complained about poor services, particularly in the context of keen international compétition ») et invoquèrent les exemples des Etats-Unis (1979) et de la Grande-Bretagne (1981) où, par exemple, le monopole postal avait été supprimé pour toutes les correspondances « dont la valeur diminue lorsque le temps passe ». Il y eut aussi à cette époque un très fort développement aux Etats-Unis des services dits « courrier », c'est à dire accompagnés, qui étaient les meilleurs clients des compagnies aériennes mais faisaient un concurrence à leurs services « Small packages » et disparaitraient totalement avec le développement des services internationaux de messagerie.

L'arrivée des entreprises américaines bouleversa complètement le marché. L'implantation de Federal Express (FedEx) introduisit en France cette notion, nouvelle, de messagerie express efficace et économique, avec un délai de livraison rapide et garanti et l'administration française de la Poste n'y était pas préparée. Dans les années 1960, la Poste s'était préoccupée de la messagerie postale, de sa situation en France, considérée comme médiocre, et de son avenir, jugé prometteur notamment pour les colis de poids inférieur à 3 kg. Il est intéressant de noter que malgré une image de La Poste, dont un rapport[1] de 1967 note qu'elle était jugée médiocre par ses clients et une organisation, qu'elle considérait elle-même comme inadaptée pour un service efficace de messagerie, l'étude ne recommande aucune mesure significative d'adaptation au nouveau marché. Le rapport se borne à noter la supériorité allemande et américaine (notamment pour la distribution locale) et à avancer la conclusion (dont l'avenir montrera qu'elle est totalement erronée) que le principal concurrent de La Poste était la SNCF. La Poste créa d'abord des filiales spécialisées dont les résultats furent très décevants. En effet elles étaient gérées par le personnel de la Poste, qui

[1] Ministère des Postes et Télécommunications, Groupe de Reflexion sur l'Avenir de la Poste, *Etude des perspectives d'évolution du marché de la messagerie postale*, Rapport de synthèse + 2 volumes + annexes, 1967 (Source : Archives Nationales AN 20000507/21).

n'avait ni l'état d'esprit ni la qualification permettant d'assurer un service comparable à celui offert par les messageries américaines (cette prestation n'était d'ailleurs offerte que sur commande, ce qui était naturellement une contrainte excessive) et surtout elle ne pouvait pas intervenir directement à l'étranger.

Dans les années 1970-1980, La Poste étudia ou mit en œuvre plusieurs projets successifs de messagerie express[1] : Postadex (1973), Ville-Express (1977), Postexpress (1983) mais, au début des années 1980, la comparaison avec les coursiers internationaux[2] devint si défavorable qu'elle dut franchir une nouvelle étape.

L'infériorité concurrentielle de la Poste a été analysée en 1985 dans une étude réalisée à la demande du syndicat français des coursiers internationaux[3] et qui faisait suite à une étude analogue de 1982. Créé au milieu des années 1970, Postadex desservait 18 pays en 1982 et seulement 50 en 1985, contre 151 pour les coursiers. Au delà de la couverture géographique, les éléments de la comparaison portaient sur les aspects qui matérialisent l'innovation introduite dans ces services par les « intégrateurs » américains. La première différence, fondamentale, était liée à la contrainte que représentait le statut administratif de la Poste : c'est l'absence de contrôle continu pour Postadex, qui devait sous-traiter le parcours à l'étranger à l'administration postale locale à l'égard de laquelle ses moyens d'action étaient limités. Les autres différences portaient sur la qualité du service : la meilleure disponibilité des opérateurs privés (un seul interlocuteur, toujours compétent) et la rigidité commerciale de La Poste qui imposait à son client de signer un contrat préalable dans un bureau de poste déterminé. Au total, même si les tarifs de Postadex étaient un peu inférieurs, la qualité de service était sans comparaison avec celle des intervenants privés et le temps total de transport avec Postadex était supérieur de 43% (à l'international) à 93% (en Europe) à celui des coursiers.

L'administration de La Poste était donc menacée sur son propre terrain par les entreprises internationales de courrier express, notamment américaines. Avec un

[1] Etudes DGP/CEGOS, « Postadex : étude d'opportunité », juillet 1973 (Source : Archives Nationales AN 20000507/18).

[2] A cette époque : DHL, Emery, Fedex, IML, Jet Service, Purolator, Securicor, TNT, Universal Express, World Courrier et XP dans l'étude citée plus loin.

[3] BIPE « Comparaison des services offerts par Postadex international et par les coursiers », 23p., juin 1985 (Source : Archives Nationales AN 20000507/18).

décalage d'une dizaine d'années sur l'innovation américaine, en constituant en 1985 une alliance avec TAT, transporteur aérien, puis avec TNT, opérateur international, elle réalisa une intégration capable de résister à la concurrence, qu'elle fit porter par une société spécialisée. Son statut d'administration lui interdisant de constituer des filiales, ces entités furent logées dans la société holding COGECOM qui existait déjà comme filiale privée pour les télécommunications. En 1985, La Poste créa[1] une filiale spécialisée, la Société Française de Messagerie Internationale (SFMI) devenue ensuite Chronopost, qui réunissait la Poste (via la Compagnie Générale de Communications, COGECOM) à 66% et la compagnie aérienne TAT à 34% et elle adopta la même stratégie commerciale et organisationnelle que ses concurrents américains, mettant fin aux tentatives de l'administration pour limiter leur action par des blocages réglementaires qui étaient critiquées par l'administration européenne ou pour créer une concurrence avec des produits moins innovants. Le ministère déclara le 13 novembre 1985 :

> *Louis Mexandeau, Ministre des PTT vient de faire savoir à la commission de la CEE, en réponse à la demande de celle ci concernant les conditions d'exercice des services de coursier international que ce type d'activité défini par les éléments techniques de rapidité, de garantie, de surveillance, d'identification et de localisation peut désormais s'exercer librement en France. En ce qui la concerne, la Poste a décidé d'être présente et active dans ce domaine à fort potentiel de développement, domaine complétant tout naturellement l'ensemble des prestations du service public. A cet effet en créant la SFMI, société à capital majoritairement public, elle a décidé de se doter des moyens spécifiques lui permettant dès le début de l'année 1986 d'être présente de façon compétitive sur ce marché porteur.*[2]

Même si ce service ne faisait appel à aucune innovation à caractère technologique, il ne constituait pas moins une innovation au sens de Schumpeter (« une façon nouvelle d'assembler des facteurs de production »). Jugé trop innovant, il souleva d'ailleurs de très fortes réticences de principe chez le personnel de La Poste par la concurrence qu'EMS Chronopost apportait à un service plus « traditionnel » comme Postexpress J+1 et les organisations du personnel s'y opposèrent autant qu'elles le purent. L'inspecteur général H. Capelle note ainsi dans une lettre du 17 juin 1986 au Directeur Général de la Poste :

---

[1] Par arrêté N°3562 du 10 septembre 1985.

[2] cf. dossier du comité stratégique EMS Chronopost du 8 février 1991 (p.1) (Source : Archives Nationales AN 19990383/3).

> *Le service Postexpress étant par ailleurs apprécié par les organisations syndicales qui y voient un moyen de défendre un service en régie, la suppression brutale sans raison apparente de tout ou partie de ce service ne peut manquer de susciter des réactions d'hostilité. Peut être ne faut il pas exclure un tel transfert à terme mais le faire actuellement dans un moment où le service fonctionne dans d'excellentes conditions de qualité de service et où une certaine tension sociale apparaît sur le « passage au privé » me paraît mal choisi.*[1]

A la fin des années 1980, la situation du marché était la suivante : les intégrateurs américains dominaient (avec un chiffre d'affaires de 69 milliards de Francs pour UPS, 29 pour Fedex, 17,5 pour TNT (australien) et 9 pour DHL (encore américain) mais en quelques années, le chiffre d'affaires de Chronopost était passé de 1 à 5 milliards de Francs.

La création de Chronopost fut une réussite car la Poste lui permit de bénéficier de son énorme réseau mais en le plaçant dans un cadre de filiale indépendante, avec un traitement spécifique des objets, ce qui lui permit de s'aligner sur l'offre des messageries américaines. Quelques années plus tard, Chronopost créa une alliance, elle aussi couronnée de succès, avec d'autres entreprises européennes, prenant place parmi les acteurs du marché international.

Quelle était l'innovation et quels étaient les éléments de la supériorité innovatrice américaine ?

Selon La Poste elle-même[2], c'était l'organisation et le management des intégrateurs. La Poste fut donc contrainte de choisir la même stratégie d'intégration, qui alourdit l'investissement mais favorise la maîtrise et la cohérence du système (grâce à un *brain-trust* puissant et efficace, comme FedEx désigne son organisation managériale centralisée). Elle est structurée autour de cinq axes stratégiques : domination, spécialisation, innovation, communication et management interne.

Le premier exige la conquête d'une part de marché significative sur toutes les zones clés de la triade (Etats-Unis – CEE - Japon) et la sous-traitance des points secondaires des zones d'influence. La deuxième signifie que l'activité doit être fortement axée sur le transport de documents tout en conservant une présence sur le petit colis, dans un

[1] Source : Archives Nationales 20000507/18.
[2] Direction Générale de la Poste, « L'express international » Doc I/III, Oct.1986, 23 p. «§1.3.2. (pp.7-8 et p.23) (Source : Archives Nationales AN 20000507/21).

positionnement haut de gamme avec un nombre limité de services, normalisés mais en évolution permanente. La troisième implique de conjuguer la puissance de l'implantation et de l'organisation interne au traitement commercial très fin de chaque type de besoin. La communication doit être sans complexes (« satisfait ou dédommagé »), affirmant sa performance et son professionnalisme, renforçant sa notoriété couplée avec une action directe auprès des centres de pouvoir (lobbying aux Etats-Unis et auprès des instances de la CEE). Enfin la stratégie de management interne doit être axée sur une forte centralisation de la conception et de l'ingénierie (le *brain-trust*), des systèmes d'information et de gestion, des gammes opératoires, des procédures normalisées de fonctionnement, une forte décentralisation des responsabilités opérationnelles avec des centres autonomes de développement et sur un mode opératoire commercial léger et performant sur le terrain (prise de commandes téléphonique). On pourrait y ajouter (mais ni le concept, ni le vocable ne sont évoqués dans l'étude) la notion de *hub* aérien c'est à dire de rabattre tous les mouvements d'avions sur un très petit nombre (un seul aux Etats-Unis) de pôles de regroupement et d'éclatement, ce qui réduit les coûts et accroît l'efficacité de l'organisation. Cette notion, dont la paternité est attribuée à Fred Smith, fondateur de Federal Express en 1973, s'est répandue et généralisée au trafic des passagers pour toute les compagnies aériennes du monde. En conclusion l'étude met l'accent sur le changement interne des mentalités de La Poste qui est indispensable pour le succès de l'opération :

> *L'express international est un métier en soi et nouveau pour SFMI-Poste* […] *il faudra assurer les conditions managériales nécessaires centralisant le contenu de la charte du réseau et des gammes opératoires garantissant l'homogénéité du système* […] *décentralisant les responsabilités des maillons sur le terrain. Si une telle voie se révélait incompatible avec la culture des organismes postaux concernés, il faudrait conclure à l'impossibilité pour SFMI-Poste d'envisager une telle diversification stratégique de façon durable et rentable.*[1]

Les réticences à l'introduction de cette innovation, malgré la pression de la concurrence, s'expliquent notamment par le fait que le personnel et la direction de La Poste avaient conscience qu'elle conduirait inévitablement à une modification de l'organisation. Comme le relève E. de La Burgade[2], l'innovation dans les services est

[1] *Idem.*

[2] DE LA BURGADE Emmanuel, « *Industrie de service et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée ; l'exemple de La Poste* », Thèse de Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, janvier 2009, 475 p., (p.131).

inséparable d'une nouvelle organisation ou d'une modification de l'organisation. Les réticences sur tout changement d'organisation constituent donc un frein à l'innovation elle-même et, a-contrario, « ….de nouveaux produits ont ouvert le champ d'une redéfinition de la relation entre les entreprises (de service public) et les usagers et généré l'apparition de nouvelles modalités de fonctionnement des entreprises de service public… »[1].

La Poste était-elle obligée d'innover ? Avait-elle le choix d'imiter ou non ses concurrents américains ? Le lobbying de La Poste, notamment avec les autres organisations postales européennes, représente un exemple typique de frein à l'innovation (les intégrateurs) au nom de contraintes règlementaires (le monopole du courrier). Selon le CEPT (organisme qui rassemble les organisations postales européennes), la disparition de la possibilité de leur opposer un monopole national rendait cette évolution inéluctable :

> *Les activités internationales des administrations postales ont de graves problèmes. Elles ont déjà perdu une part de marché d'une importance représentant, selon tous les critères, un véritable désastre. Les transporteurs physiques utilisent les marchés internationaux pour se doter d'une force financière énorme et s'introduire fermement sur le marché et de très fortes marques commerciales. L'indifférence constante des administrations postales quant à leur situation de concurrence sur les marchés internationaux va permettre à la prophétie de se réaliser d'elle même inévitablement : à savoir que la perte du marché intérieur suivra celle du marché international sauf dans les pays où le monopole constitue encore une protection efficace.*[2]

En mettant fin à l'hémorragie sur ces produits très rentables, la Poste avait protégé son marché principal.

Le cas de la Caisse des dépôts est celui de « l'américanisation » dans l'administration. Le groupe de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) illustre lui aussi la situation dans laquelle un groupe français de très grande taille mais jusqu'alors presque purement national prit conscience de l'urgence de son adaptation à une économie globalisée et s'interrogea sur les changements de mentalité et d'organisation auxquels il devrait procéder. Sous l'impulsion de son Directeur Général, Robert Lion[3],

[1] *Idem* (p.177).
[2] Rapport CEPT (Conseil Européen des Postes et télécommunications ??) Oct.1987, (p.1) (Source : Archives Nationales AN 20000507/21).
[3] Né en 1934, Inspecteur des Finances, Robert Lion avait été le Directeur de Cabinet (1981-1982) du Premier Ministre Pierre Mauroy après l'élection de F. Mitterrand.

le Groupe CDC mit en place à partir de 1985-1986 une démarche qui comportait notamment l'envoi de cadres dirigeants dans plusieurs missions[1] d'assez longue durée pour visiter des entreprises américaines aux Etats-Unis sur le thème « le management de l'innovation et du changement de la culture d'entreprise : l'expérience d'entreprises américaines de pointe » et, pour des cadres en milieu de carrière, de formations courtes (« executive program ») dans des *business schools* américaines. Parmi les principales conclusions de ces missions, on note que les points sur lesquels sur lesquels un groupe aussi puissant que la CDC considérait qu'il devait s'inspirer des principes américains portent sur des principes qui ont conquis les entreprises françaises dans les années 1980-1990. En avril 1988 une note interne[2] comporte des observations intéressantes sur la conduite du changement et la nécessité d'adaptation d'une grande entreprise française comme la CDC, invitée à se conformer au modèle des entreprises américaines. Il y a cinq défis : la concurrence (il n'y a plus de monopoles), l'accroissement des attentes du public (la priorité au client), la technologie (qui touche maintenant le tertiaire), la rareté du financement (d'où la productivité exigée) et les hommes (la motivation) et « il faut (donc) rencontrer des gens qui conceptualisent moins mais agissent plus ».

C'est cet état d'esprit qui diffusera dans les grandes entreprises et établissements publics dans les années 1990 et au delà.

Selon ces principes, nouveaux à l'époque, la cohésion de l'entreprise est assurée par la culture d'entreprise et l'affichage de ses valeurs, la communication interne en est la valeur structurante, le reporting est omniprésent, la transversalité doit être systématiquement recherchée, comme la valorisation des hommes[3] et la priorité au client.

[1] Source : Comptes-rendus de missions 1988, 1989 et 1990 (Archives CDC, Boite 950266 0004, sous dérogation).
[2] Source : Archives CDC Boite 950266 0004 (sous dérogation) Note de Yves Canac (CEGOS).
[3] On a cité plus haut (Chapitre 5-1) l'importance donnée à la « considération » due au personnel comme l'axe principal de communication de la réforme de la CDC lancée à cette époque.

Enfin la signature du Traité de Commerce avec un cadre juridique plus clair.

Dans le contexte entièrement nouveau de l'après-guerre, la nécessité d'un traité de commerce franco-américain avait été perçue comme aussi nécessaire que trente ou quarante ans plus tôt et, dès 1948[1], l'AmCham avait repris son action en faveur d'un traité franco-américain par la création d'un groupe de travail pour faire avancer l'idée d'un traité général d'amitiés, de commerce et de navigation France-Etats-Unis sur le modèle de celui qui venait d'être conclu avec l'Italie, qui était jugé excellent et qui fut diffusé aux administrateurs quelques semaines plus tard. Le sujet sera débattu à chaque Conseil jusqu'à son aboutissement en 1959 alors que l'objet même du Traité était rendu largement caduc par les négociations multilatérales auxquelles participaient les deux pays et la montée en puissance de l'union européenne.

Après la Seconde Guerre Mondiale, les Etats-Unis se trouvaient désormais dans une situation de force qui leur permettait d'exiger, en matière douanière, ce qu'ils n'avaient jamais pu obtenir des autorités françaises comme le relève l'AmCham en 1949 (« …the United States is in a position today such as it has never enjoyed before and could be treated as a favored nation… »[2]). Un nouveau projet de traité fut donc rédigé. Cependant la situation n'évoluait toujours pas et c'est la signature du Traité de Rome et le début de l'harmonisation des conditions de concurrence intra-européenne qui permit finalement la signature du traité de réciprocité en 1959. Les obstacles (de part et d'autre) à la ratification disparurent aussitôt qu'il apparut clairement que la concurrence entre les pays à l'intérieur de l'espace européen rendait sans objet les protections françaises comme les protections américaines. C'est en effet la création du Marché Commun créé par le Traité de Rome qui a soudainement accéléré[1] la signature du traité d'Etablissement franco-américain, qui trainait depuis plus de soixante ans, car il était indispensable pour donner aux entreprises américaines implantées dans un pays de l'Europe des Six les même droits qu'aux entreprises nationales. La ratification de la Convention d'Etablissement en 1959 illustre le pouvoir de négociation que les grandes entreprises américaines avait acquis vis-à-vis

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 23 septembre 1948.

[2] AmCham, Conseil d'Administration du 29 septembre 1949 (dans les Conseils antérieurs, du 30 juin et du 28 juillet, il avait été rendu compte des réponses reçues à la lettre confidentielle du Président demandant à 89 membres leurs avis et critiques en amont de la renégociation des traités, suite à des critiques sur celle de 1946).

des entités publiques européennes. « Aussi surprenant que cela puisse paraître, il n'existe pas de régime conventionnel entre la France et les Etats-Unis en matière d'établissement. La situation présente découle d'un simple modus vivendi. …. les pourparlers engagés une première fois en 1947 et une seconde fois en 1953 n'avaient pas abouti …. » rappelle le rapport parlementaire de 1959[2], qui ne fait pas référence à la Convention de 1899 (dite « Traité de Washington »)[3], qui n'avait pas été ratifiée.

Cet accord stimulerait les investissements américains en France, comme le note le rapporteur : « nous croyons savoir qu'une trentaine de firmes américaines envisagent, à la faveur de cette convention, d'établir des filiales sur notre territoire… ». Les deux principales raisons invoquées pour le signer étaient que l'absence de traité de réciprocité soumettait les Français au régime général des quotas et que plusieurs grands pays européens avaient déjà signé de tels accords. Il était donc indispensable d'éviter qu'en son absence, les entreprises américaines choisissent de s'installer dans un autre pays du Marché Commun pour bénéficier ensuite des dispositions communautaires.

Après sa résiliation par Napoléon et 161 années d'échanges sans traité, un cadre juridique mettait fin à une situation qui avait donné lieu à d'innombrables épisodes de guérilla tarifaire entre les deux gouvernements. Mais entre-temps l'ensemble des pays développés s'était converti au libre-échange et la constitution progressive du marché commun européen créait des conditions complètement nouvelles de concurrence entre les pays d'Europe dans leurs relations avec les autres pays.

> *There was a gap of 161 years between the Emperor Napoleon's cancellation of the first Franco-American treaty, that of 6 February 1798, and the second Franco-American treaty, signed by the government of Général de Gaulle on 25 November 1959* [NDLR : après la signature du Traité de Rome] *because the establishment in France by a US-owned or a US-operated company thus becomes equivalent of simultaneous establishment in five other European countries, and because a US participation in the economy of any one of five other community countries would give it an absolute right to operate in France on equal terms with all other enterprises, a clear statement of the reciprocal rights of the citizens of both countries was desirable.*[4]

---

[1] Editorial de *Commerce in France*, N°207 Jan. 1965.
[2] Assemblée Nationale, rapport du 15 juin 1959.
[3] cf. *supra* Chapitre 2-1.
[4] Philip W.WHITCOMB, « The Franco-US Treaty of Establishment and the Treaty of Rome », *Commerce in France*, N°207, Jan.1965, (p.6).

Le traité était enfin signé alors qu'il devenait pratiquement sans objet ou, du moins, que sa portée était très largement atténuée !

L'accord devait être plus large qu'un accord douanier. Depuis 1899, on est passé d'un accord sur les droits de douanes à un accord sur la circulation des hommes et des capitaux. Dans la présentation qu'elle en fait, la presse américaine[1] met l'accent sur les simplifications que le Traité apporte pour les investisseurs américains et leurs cadres, avec un allègement des formalités administratives et des permis de travail, sans limitation de quotas pour les recrutements. Il est intéressant d'observer que la signature de ce Traité qui avait mobilisé les entreprises américaines en France pendant des décennies et était l'une des principales raisons de la création de l'AmCham intervenait lorsque les raisons qui avaient sucité cette mobilisation (la lutte contre les guerres douanières) avaient disparu et que l'événement n'eut qu'un retentissement très modeste dans la presse de l'époque, qui le rapporte comme un ajustement technique d'une portée limitée pour faciliter les formalités pour les personnes physiques[2]

En confirmant le principe de la liberté d'établissement, le traité permettait de résoudre certaines difficultés rencontrées par les filiales américaines en France, mais il ne règlait pas tous le problèmes pratiques, notamment fiscaux.

Coopération désintéressée et risque d'espionnage.

Mais l'implantation d'une filiale en pays étranger augmente considérablement les risques de transfert de technologie au bénéfice des concurrents par des procédés légaux ou non d'intelligence économique. Après la signature en 1959 du Traité de Réciprocité, qui ne faisait que prendre acte des nouvelles règles de l'économie de marché, les entreprises se trouvèrent dans un environnement soumis moins directement aux décisions politiques, ce qui n'exclut pas le développement de l'intelligence économique et même des cas d'espionnage dans les années 1980 puisque

[1] « US, Paris in Pact on Business, Citizen's Rights are Protected », *New York Herald Tribune*, Thurdsday November 26, 1959, (p.1).
[2] Voir en Annexe E25.

l'espionnage des filiales américaines[1] dans les années 1980, notamment pour soutenir l'informatique française, est avéré.

Le terme « d'intelligence économique » recouvre tous les moyens qui peuvent être employés notamment pour recueillir des informations sur les entreprises d'un secteur (si elle est pratiquée par un Etat) ou sur les entreprises concurrentes (si elle est pratiquée par un acteur économique). Ces moyens comportent des actions parfaitement légales et librement accessibles (comme la participation à un salon professionnel ou la lecture de la presse spécialisée, l'analyse des produits concurrents), des actions légales mais qui peuvent comporter des limites déontologiques (comme recruter un salarié disposant d'une expérience technique utile, visiter des usines des concurrents) jusqu'à des actions illégales (comme la politique de débauchage de cadres, la corruption de personnel, le vol de documents, etc). S. Laurent[2] en donne une liste, avec un classement selon le critère de légalité de l'accessibilité, des informations « blanches » (qui représenteraient 80% du volume d'information technique), aux « grises » (15%) et jusqu'aux « noires », illégales, pour le solde, ces chiffres étant à considérer comme de simples images. Dans la liste établie par J. Villain[3] des vingt-et-une sources légales et illégales d'information sur les entreprises on note que dix sont d'un accès beaucoup plus facile lorsque l'entreprise observée dispose d'une filiale locale (notamment les faux entretiens de recrutement, l'introduction d'un employé complice, le rachat d'un fournisseur, etc) et six sont plus faciles (comme les contacts plus ou moins informels avec les collaborateurs, les consultants, etc).

Qui réalise ces actions ? Les entreprises ou les agences des Etats, naturellement, mais aussi des organismes spécialisés, souvent créés par d'anciens policiers ou agents des services secrets et dont on fait parfois remonter l'origine à l'agence Pinkerton, créée en 1850.

---

[1] SILBERZAHN Claude & GUISNEL Jean, *Au cœur du secret*, Fayard, Paris, 1995, 330 p. (pp.118 & 172).

[2] LAURENT Sébastien (sous la direction de), *Entre l'Etat et le marché : l'information et l'intelligence économique en France*, Nouveau Monde, Paris, 2010, 320 p., (pp.308-310).

[3] Voir en Annexe E39 (Source : VILLAIN Jacques, *L'entreprise aux aguets (information, surveillance, propriété et protection industrielle, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité)*, Masson, Paris, 1989, 220 p., (p.44)).

Dans un rapport parlementaire, le député B. Carayon[1] pointe ainsi la position de « Cheval de Troie » des cabinets de conseil en intelligence économique, notamment des cabinets anglo-saxons, dont le plus célèbre est Kroll Associates, implanté en France depuis 1990.

Entre la France et les Etats-Unis, ces actions sont d'ailleurs très anciennes. M.Cotte[2] analyse comment, dans la première moitié du 19ème siècle de très nombreuses missions américaines ont étudié les institutions et les entreprises françaises. Il retrace les voyages de Sylvanus Thayer (1785-1872), qui mit en place la formation en génie civil à West Point, et l'immigration aux Etats-Unis, spontanée ou encouragée, de techniciens français dont E.I. du Pont de Nemours (1771-1834) est sans doute l'un des premiers et le plus illustre, mais qui comptent aussi Louis Duportail (1743-1802), fondateur de l'US Corps of Engineers, Claudius Crozet (1789-1864) ou Pierre Charles L'Enfant (1754-1825). Du côté français, O. Forcade[3] a montré comment l'Etat et les entreprises françaises avaient évolué du renseignement stratégique exigé par l'économie de guerre à partir de 1914 à l'espionnage industriel et au renseignement économique à la veille de la Seconde Guerre Mondiale. On verra plus loin[4] quelques cas, particulièrement significatifs, de transfert de technologie américaine par des opérations d'espionnage industriel françaises. L'intelligence économique et l'espionnage industriel constituent naturellement des éléments très importants de transfert d'innovation. Le secteur des entreprises d'intelligence économique s'est structuré à la fin des années 1980 et leur organisation professionnelle, S.C.I.P. (Society for Competitive Intelligence Professionals) s'est créée en 1986 aux Etats-Unis[5].

---

[1] Voir : CARAYON Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation Française, Paris, 2003, 140 p. ou HARBULOT Christian & BAUMARD Philippe, « Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique », Communication à la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique le 14 mai 1996, 24 p.

[2] COTTE Michel, *De l'espionnage à la veille*, Belfort, Presses Universitaires de Franche Comté, Besançon, 2005, 294 p., (p.241).

[3] FORCADE Olivier, *Les mutations guerrières de l'information économique en France de 1914 à 1939 : guerre économique, espionnage industriel et renseignement économique* in : LAURENT 2010, (p.133 et sq.).

[4] Voir Chapitre 8-3.

[5] DUPRE Jérôme, *Renseignement et entreprises. Intelligence économique, espionnage industriel et sécurité juridiqu*e, Lavauzelle, Panazol, 2002, 441 p. (p.61)

En matière d'espionnage, les affaires ayant conduit aux crises franco-américaines les plus importantes[1] sont l'infiltration, au bénéficie de Bull, de filiales informatiques en France par des agents de la DGSE dans les années 1980[2], la guerre des colas en 1990 entre Coca-Cola et Pepsi-Cola et qui a conduit à la déstabilisation de Perrier et à son rachat par Nestlé[3], l'OPA d'Empain-Schneider sur Square D en 1991 (malgré les manœuvres de J. Kroll Associates[4]) et la concurrence au Brésil (projet Sivam) entre Thomson-CSF et Raytheon qui conduisit à l'expulsion d'une dizaine d'agents de la CIA en France en 1995. L'histoire détaillée de ces opérations reste à écrire, mais leur nature même rend les sources très difficilement accessibles. M.Cotte[5] conclut de son étude sur le passage de l'espionnage et des voyages d'information informels à l'organisation d'une véritable veille technologique que c'est l'évolution des moyens de communication et leur quasi-instantanéité qui explique le mieux les transfert de l'innovation et la diffusion mondiale du progrès technique. Dans son rapport de 2003, B. Carayon[6], relève notamment les risques pour les entreprises françaises des activités d'intelligence économique des entreprises et des divers organismes américains spécialisés.

Il plaide pour « …mettre fin à l'indifférence, au désordre et à la naïveté » devant notamment l'activité d'intelligence économique des American Presence Posts qui, depuis 1998 (sous l'impulsion de Robert Gates[7]), remplacent les consulats presque tous fermés et dont certains sont même implantés dans les locaux de la Chambre de Commerce locale (à Bordeaux, par exemple).

En résumé, de 1950 à 1990, l'AmCham a été conduite de plus en plus fréquemment à défendre les positions françaises, même devant son propre gouvernement. Pendant la

[1] Voir notamment : Guillaume DASQUIE, *Secrètes affaires : Les services secrets infiltrent les entreprises*, Flammarion, Paris, 1999, 323 p.
[2] Voir Chapitre 8-3.
[3] Après la découverte de traces de benzène, résultant peut-être d'une manipulation criminelle. Voir : HARBULOT Christian & BAUMARD Philippe, « Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique », Communication à la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique le 14 mai 1996, 24 p., (pp.16-20).
[4] J.Kroll Associates, implantée à Paris en 1990, est la filiale de Kroll-O'Gara Co qui a été dans les années 1990 l'une des principales entreprises américaines d'intelligence économique.
[5] COTTE 2005, (p.241).
[6] CARAYON 2003, (p.60).
[7] Robert Gates (né en 1943) a été employé par la CIA de 1966 à 1993 et il en a été le Directeur (1991-1993). Il a été Secrétaire à la Défense de 2006 à 2011.

phase de modernisation, il fallut vaincre les résistances locales. L'opposition fut d'abord celle des communistes puis celle du gouvernement de De Gaulle, par sa politique « d'indépendance nationale » mais, progressivement, la diffusion de l'innovation, même dans l'administration, rééquilibra les relations économiques franco-américaines. De leur côté, les entreprises américaines durent faire face à des phases où leur propre gouvernement était défavorable à l'investissement à l'étranger. On a vu que, en 1981, l'AmCham joua un rôle important pour atténuer la crise créée par l'arrivée de la Gauche au pouvoir en rassurant les milieux d'affaires américaines et en nouant des liens avec les milieux politiques français. L'affaire du gazoduc euro-sibérien mobilisa les responsables américains en France en 1981-1982 et la construction du gazoduc soviétique par des entreprises française qui utilisaient certaines technologies américaines ou associées à des filiales françaises de sociétés américaines fut un sujet important de conflit franco-américain.

Elle illustra la difficulté, pour les Etats-Unis, à mettre des limites aux transferts de technologie alors que les filiales américaines étaient devenues très nombreuses et de plus en plus intégrées au tissu économique européen.

Troisième Partie - La perte des repères, le temps des crises et des doutes de l'AmCham, simple association d'entreprises

[…] *but factories abroad attract design and engineering talent ; over time, manufacturing off shore leads to innovation off shore.*[1]

Une politique américaine raisonnable doit chercher à louvoyer entre une Europe qui se dérobe à ses responsabilités internationales et une Europe qui aspire à jouer un rôle mondial en concurrence avec les Etats-Unis.[2]

The difficulties which Free Enterprise will face in Europe becoming more and more socialized will pose many problems for our Chamber in the years ahead.[3]

[1] Susan HOCKFIELD, Présidente du MIT et administrateur de GE, dans « Manufacturing an American Recovery, *International Herald Tribune*, 31 août 2011, (p.7).

[2] KISSINGER Henry, *La nouvelle puissance américaine*, Fayard, Paris, 2003, 386 p., (p.60).

[3] William REIBER, président de l'AmCham (1969-1971), dans WHITCOMB, Philip W., *Seventy-five years in the Franco-American economy - A short history of the first American Chamber of Commerce abroad established in Paris in 1894*, Publié par AmCham, 1970, 270 p. (p.15)

Chapitre 8
1970-1990 : vers la fin des barrières

Vers la fin des années 1950, le mouvement de mondialisation (en anglais *globalization*), c'est-à-dire de levée des restrictions, notamment douanières, aux échanges s'accéléra au niveau mondial (avec les négociations du GATT) et particulièrement au niveau européen (avec la construction du Marché Commun).

Les conséquences de ce mouvement furent naturellement considérables pour les entreprises américaines en France. M. Wilkins[1] a noté que, lorsque la multinationale est implantée dans un pays développé, les transferts de technologie peuvent se faire autant du siège vers la filiale que de la filiale vers le siège (« the learning (becomes) a two-way street ») : dans ces conditions, on devrait aboutir à une homogénéisation croissante du capitalisme et à l'atténuation de ses différences entre variétés locales. S'il n'en est rien, c'est que, selon la capacité d'intégrer et de transformer les valeurs du siège des groupes, les filiales peuvent non seulement influencer le siège mais développer des produits et des pratiques spécifiques qui contribueront au contraire à augmenter la variété des formes de capitalisme.

Quelle image de ces évolutions donnent les filiales américaines en France à la fin des années 1980 et quel rôle à joué l'AmCham dans ces évolutions ?

[1] WILKINS Mira, « Multinational Enterprises and the Varieties of Capitalism », *Business History Review*, Vol.84 N°4, Winter 2010, (pp.638-644).

1/ La suprématie de l'économie de marché a fait disparaître les barrières : l'AmCham a remporté une victoire devenue sans objet

Il n'entre pas dans le cadre de notre recherche de présenter dans les détails l'histoire des négociations multilatérales sur les tarifs douaniers non plus que celle de la constitution du marché unique européen. Elle en constitue néanmoins la toile de fond puisqu'elle a largement déterminé, immédiatement après le Plan Marshall, la stratégie d'implantation des groupes américains en France.

Les barrières douanières et réglementaires disparaissent progressivement ….

Finalement la signature d'un Traité de Réciprocité en 1959 ne changea rien aux relations franco-américaines, le contexte imposant pratiquement la plupart de ses dispositions car les négociations multilatérales (GATT puis OMC) se substituèrent très largement aux relations bilatérales traditionnelles et les obstacles règlementaires aux implantations industrielles furent levés progressivement.

Parallèlement, la mondialisation des marchés financiers a constitué un élément fondamental de cette évolution. Le 26 octobre 1986, le « Big Bang » à Londres a permis la libéralisation du marché financier par le décloisonnement entre ses acteurs (*jobbers*, *market makers* et *stock brokers*), qui était en place depuis 1911. Avec notamment la cotation en continu et la dématérialisation des titres, c'était le début de la mondialisation dans la sphère financière. C'était aussi le début du transfert des technologies financières des Etats-Unis vers la Grande-Bretagne, puis rapidement vers la France.

…. et les barrières fiscales finissent par s'atténuer grâce au lobbying de l'AmCham, malgré la persistance de la pénalisation américaine de ses résidents fiscaux à l'étranger.

En ce qui concerne le régime fiscal des personnes physiques et morales résidant à l'étranger, c'est l'article 164 du code fiscal français et la Section 911 du code fiscal américain qui déterminent le régime fiscal des personnes physiques et morales. Pendant toute la période de notre étude, la réglementation fiscale a évolué constamment. Elle est structurellement exceptionnelle, puisque les Etats-Unis sont le

seul pays développé qui taxe ses ressortissants (profits des entreprises et revenu des résidents établis à l'étranger) sur la base de la nationalité et accepte donc explicitement le principe d'une double taxation, pour les personnes physiques comme pour les personnes morales domiciliées à l'étranger. Sa législation permet toutefois d'en atténuer les effets mais dans des proportions plus ou moins importantes, qui font l'objet d'ajustements très fréquents. Dans les périodes de resserrement de la politique budgétaire ces exonérations ou atténuations sont réduites, dans les périodes d'expansion commerciale elles sont élargies.

Parmi les incessantes tentatives du Congrès américain pour pénaliser les expatriés, soit sur le plan fiscal, soit sur le plan de la citoyenneté, et qui ont suscité une réaction de l'AmCham sous forme de protestation officielle, on peut relever, à titre d'exemples très anciens, la possibilité de retrait de la nationalité américaine aux expatriés « ayant reçu une aide de la part d'une puissance étrangère » (1908) ou un projet de « pénalisation fiscale contre les hommes d'affaires » à l'étranger (1932).

Depuis sa fondation, l'AmCham a lutté sans répit contre les dispositifs fiscaux américains de double taxation et chaque nouvel accord fiscal franco-américain a donc constitué une nouvelle étape, sans jamais avoir représenté la fin de cette spécificité fiscale. Certes des dispositions prévoient des exonérations et des seuils d'imposition qui varient selon le niveau de méfiance à l'égard des entreprises établies à l'étranger ou le désir de les soutenir mais aucun traité fiscal bilatéral mettant véritablement fin à la double imposition n'a jamais été signé. En revanche, de nombreuses négociations ont été conduites pour élargir ou limiter les réductions envisagées de la « Section 911 » de la loi fiscale américaine qui prévoit la possibilité de limitations à cette règle générale de double imposition. Comme les autres AmCham européennes et en concertation avec l'US Chamber of Commerce, l'AmCham lutta année après année sans jamais parvenir à résoudre définitivement le problème. Après les démarches, largement infructueuses entreprises avant la Seconde Guerre Mondiale, l'AmCham reprit cette lutte inlassable en 1946 puis en 1947 par une protestation contre la Convention de Double Taxation signée à Paris le 18 octobre 1946 et soumise au Foreign Relations Committee du Sénat avant sa ratification. Un Memorandum[1] fut

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 22 février 1947.

envoyé au Senateur Arthur Vandenberg, Chairman of the Senate Committee pour exprimer l'opposition de la Chambre, suivi en juillet d'un second Mémorandum pour contredire certaines interprétations du rapporteur Eldon P. King sur le premier. Enfin en 1948, un mémorandum[1] (le troisième) fut adressé au Senat américain. Quelques mois plus tard, la ratification de la Révision du Franco-American Tax Agreement de 1936, largement inspirée des recommandations du Committee on Laws and Arbitration d'AmCham, permit d'atténuer les dispositions françaises pour les résidents et entreprises américaines. Cet accord fut considéré comme si satisfaisant que, au conseil suivant[2], une médaille d'honneur fut attribuée aux experts qui l'avaient permis (Gething C. Miller, Président du comité et Mitchell B. Carroll). La lutte se poursuivit néanmoins, comme l'illustre en 1953 une nouvelle démarche auprès de l'ambassade :

> *This board is not satisfied with the progress made by the administration in clearing up the problem of taxation resulting from recent French claims and urges the Embassy in Paris to speed up proceedings so that American business in France may obtain a clear-cut and satisfactory decision.*[3]

puis un peu plus tard en 1957 un nouvel éditorial[4] de protestation contre la politique fiscale américaine : c'est le thème de tous les éditoriaux de cette période. En 1957[5], le parlement français autorisa la ratification de la convention fiscale du 22 juin 1956 pour (à nouveau) limiter la double taxation. Avec l'accord sur l'application de la Turnover Tax sur les brevets et licences[6] déjà évoqué[7], l'accord sur la location de films américains et la suppression le droit de timbre sur les transactions de titres qui empêchait l'intervention des brokers américains, ce texte établit un nouveau cadre fiscal, plus favorable aux filiales américaines. Il restait encore des problèmes pour l'impôt des personnes physiques américaines et des négociations sur l'extension aux colonies et en Algérie mais le cadre de 1957 marqua un réel progrès pour les résidents

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 5 février 1948.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 31 août 1948 (ce conseil comporte aussi un bilan des problèmes techniques à surmonter, tels que recensés dans le Conseil d'Administration du 16 juin 1948).
[3] Motion votée par le Conseil d'Administration du 23 décembre 1954.
[4] *Commerce in France* C115, May 1957.
[5] Après les conventions du 25 juillet 1939 et du 18 octobre 1946 et le protocole du 17 mai 1948 (cf. *Commerce in France* C114, Apr. 1957).
[6] AmCham, Conseil d'Administration du 29 mars 1956 (French Turnover Taxes to Licence Fees received by American owners of patents, copyrights, trade-marks and manufacturing processes and formulas). La revue de l'AmCham décrit le résultat (très favorable) des négociations (*Commerce in France* C95 Sept. 1955).
[7] *Supra* au Chapitre 5-2.

américains en France. Dix ans plus tard, une nouvelle convention fiscale franco-américaine du 28 juillet 1967[1] fut, elle aussi, considérée comme relativement satisfaisante.

Mais un nouveau rebondissement remit tout en question après la réforme fiscale américaine de 1976 qui, dans le cadre général du repli américain des années 1970, supprimait l'essentiel de la Section 911, ce qui constituait un spectaculaire retour en arrière, annulant tous les progrès des quinze années précédentes.

Un (nouveau) débat eut donc lieu à l'AmCham en 1977[2] sur l'opportunité de recruter un lobbyiste à Washington pour maintenir les possibilités d'exemption (« to try to modify the repeal of Section 911 ») et pour soutenir les projets parlementaires correspondants[3]. Mais la Section 911 ne concernait que les membres américains et les membres français étant de plus en plus nombreux, se posa alors la question du financement de ces actions : ces dépenses pouvaient-elles être payées par l'AmCham ou fallait-il un financement par les membres américains uniquement ? A la suite des réserves exprimées par les membres français, ce projet ne fut pas réalisé.

Ce débat est un évènement majeur dans l'histoire de l'AmCham et il constitue une rupture très importante car, pour la première fois de son histoire, en 1977, la francisation de l'AmCham conduisait à affaiblir les possibilités d'actions collectives des membres américains, ce qu'elle avait réussi à éviter jusqu'alors. On verra *infra*[4] que, à Bruxelles, AmCham EU a choisi de regrouper exclusivement des entreprises purement américaines pour éviter ce type de conflit interne.

Cependant, la négociation d'un nouveau Franco-American Tax Protocol en 1979[5] puis sa signature le 19 septembre en 1983 conduisirent à une situation relativement stabilisée[6]. Mais, s'ils les atténuent, les accords fiscaux successifs ne font pas disparaître les problèmes d'extraterritorialité, qui sont inhérents à la loi américaine.

---

[1] *Commerce in France* N°241 Nov.1967.
[2] Conseil d'Administration du 14 février 1977.
[3] Projet Laxalt-Bartlett pour rétablir la Section 911 et projet Bartlett qui éliminerait la rétroactivité de la Tax Reform de 1976 (Conseil d'Administration 14 mars 1977).
[4] Chapitre 8-1.
[5] AmCham, Conseil d'Administration du 8 octobre 1979.
[6] Voir l'Annexe E37.

Avec les droits de douane, la fiscalité des entreprises et des personnes a donc constitué le principal champ d'action et d'intervention de l'AmCham depuis sa création. La politique fiscale introduit un biais dans la logique de l'investissement à l'étranger : la possibilité d'échapper à l'impôt américain en réinvestissant les profits et en obtenant ainsi le report de l'impôt[1]. La dette fiscale finale est alors considérée comme une plus-value et donc taxée moins qu'un dividende. De même, lorsqu'un revenu n'est pas taxé dans un pays étranger (par exemple une redevance) il peut être versé dans une holding à l'extérieur des Etats-Unis. Lorsque la balance des paiements posa un problème sérieux aux Etats-Unis, ces possibilités furent limitées notamment par le Revenue Act de 1962 qui interdisait (ou au moins restreignait) les reports fiscaux.

Les politiques américaines successives[2] d'amélioration de la balance des paiements conduisirent donc à imposer aux filiales américaines à l'étranger des contraintes sur l'utilisation de leurs profits qui s'opposaient aux réglementations nationales, alors qu'elles étaient fiscalement assujetties à la loi locale. Les anciennes guerres douanières avaient disparu mais les guerres fiscales subsistaient et, par exemple, Ch. Kindleberger[3] rappelle la position prise par les autorités françaises en 1968 : si le gouvernement américain obligeait les filiales françaises à rapatrier leurs profits, elles perdraient l'accès aux sources de financement françaises.

L'AmCham n'est pas la seule organisation américaine à se préoccuper des difficultés fiscales et les Chambres de Commerce américaines à l'étranger sont regroupées dans une organisation, l'ECACC (European Council of American Chambers of Commerce), dans laquelle elle joue naturellement un rôle actif. Elu président de l'ECACC, Lee Huebner[4] notait en 1995 que si les exportateurs américains doivent, selon les majorités au Congrès, s'adapter à des changements de politique du gouvernement américain entre la volonté d'expansion à l'étranger et le repli (« America First »), la constante de la politique américaine reste la politique fiscale toujours défavorable aux entreprises et aux résidents américains à l'étranger :

---

[1] KINDLEBERGER Charles P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Calmann-Lévy, Paris, 1971, 272 p., (pp.65-67).

[2] Par exemple, en 1965-66, Interest Equalization Tax, Mandatory Credit Restraint Program, etc.

[3] « Call to rapatriate overseas earnings stirs legal snarls » *New York Times*, 29 janvier 1968 in : KINDLEBERGER 1971, (p.78).

[4] Lee HUEBNER (né en 1943), a été rédacteur en chef du *International Herald Tribune*, président de American University of Paris et président d'AmCham (1991-1993).

> *The burden of compliance with the current US tax system is staggering, both for companies and individuals, American and non-American alike, but simplification is unlikely unless any lost revenue can be offset through other revenue gains.*[1]

Chaque nouvel accord fiscal franco-américain a constitué une étape vers l'atténuation des obstacles fiscaux et de la double-taxation, sans toutefois jamais l'éliminer totalement.

C'est encore le cas du protocole fiscal dont la ratification fut présentée à l'Assemblée Nationale au printemps 1985 et dont la revue de l'AmCham fit un point précis[2] qui marquait une étape importante en introduisant des limitations et des seuils jugés assez favorables par les contribuables américains en France. Mais bien entendu, il ne réglait pas définitivement le problème qui repose sur le principe fiscal américain de nationalité qu'il n'a jamais été question de remettre en cause. Les négociations se sont d'ailleurs poursuivi au delà de la date qui fixe la fin de notre période d'étude et quelques années plus tard, le Traité de 1994 a une fois de plus largement limité la double imposition, sans toutefois la faire disparaitre complètement. Un nouveau protocole (2004) puis un second (ratifié le 23 décembre 2009) ont encore limité diverses sources de double imposition (par exemple le prélèvement à la source de 5% sur les dividendes intra-groupe) mais, même s'il s'atténue progressivement, l'effet pénalisant de la double taxation n'a pas totalement disparu et d'ailleurs, l'opposition républicaine au Président Obama prévoyait (en 2011) de revenir sur toutes les exemptions antérieurement accordées aux contribuables résidant à l'étranger.

L'étude détaillée de la réglementation fiscale et des conventions fiscales franco-américaines sort du cadre de notre étude qui se borne à renvoyer à l'abondante littérature sur ces questions[3]. L'analyse de la fiscalité en France et aux Etats-Unis pour les filiales américaines en France et de son évolution, l'étude des conventions fiscales franco-américaines successives constitueraient un vaste champ de recherche et on ne fait que l'effleurer en observant leur impact dans les actions et les publications de l'AmCham.

---

[1] HUEBNER Lee, « Washington Monopoly », *Commerce in France*, July-August 1995, Vol 100 N°5, (pp.1-2).

[2] « French ratification coming for tax protocol », *Commerce in France*, N°363 Winter 1984-85.

[3] Voir notamment : GEST Guy & TIXIER Gilbert, *Droit fiscal international*, Presses Universitaires de France, Paris, 1988, 493 p.

Les difficultés fiscales proviennent essentiellement de la réglementation américaine, mais la réglementation française, de son côté, n'est pas avare de dispositions défavorables aux contribuables étrangers.

Président de l'AmCham, Richard H. Moore[1] observait en 1972 que les difficultés fiscales viennent des deux côtés :

> *French-American commerce is a two-way street, but littered with stoplights* […] *as many of these stoplights* [are] *on the American as on the French side.*[2]

Depuis sa création, l'Amcham n'a pas cessé de lutter pour faire disparaître les dispositions fiscales qui pénalisaient les entreprises et les résidents américains en France mais les obstacles fiscaux n'étaient pas seulement du côté américain et, sur le « front fiscal » français, une autre lutte avait lieu pour mettre fin aux mesures fiscales pénalisant les entreprises comme, en 1948, le « prélèvement exceptionnel » anti-inflation ou la souscription « volontaire » d'un prêt[3] ; ces actions prirent généralement la forme d'une motion adressée à l'Ambassade.

Plus tard, en 1954, le gouvernement français institua une « taxe spéciale temporaire de compensation »[4] de 10 à 15% sur certaines importations qui souleva une protestation générale (notamment par l'OEEC) car il était ouvertement en contradiction avec le GATT.

En matière fiscale, les Américains avaient remporté une grande victoire[5] en 1955 avec l'accord sur les redevances payées au siège américain[6] et elle peut largement être mise au crédit de l'AmCham.

Plus tard, en 1976, le gouvernement français abrogea l'article 164 du Code des Impôts, conduisant les entreprises à être désormais taxées sur leurs profits mondiaux (et les individus sur leurs revenus perçus notamment aux Etats-Unis).

---

[1] Président de l'AmCham (1972-1975).
[2] *Commerce in France*, N°294, Sept. 1972, (p.1)
[3] Loi du 7 janvier 1948 (cf. AmCham, Conseil d'Administration 22 janvier 1948).
[4] Décret du 17 avril 1954 (cf. AmCham, Conseil d'Administration 28 mai 1954).
[5] AmCham, Conseil d'Administration 29 mars 1956.
[6] L'accord franco-américain sur les « French Turnover Taxes to Licence Fees received by American owners of patents, copyrights, trade-marks and manufacturing processes and formulas », signé le 4 août 1955 avec effet au 15 février 1956, qui est décrit au Chapitre 5-2.

L'AmCham batailla pendant des années, seule ou avec d'autres organisations comme AARO[1], et obtint des amendements successifs à ces dispositions (en 1978, 1984 et 1988)[2]. Comme l'écrit A. Higbee :

> *French government abrogated Article 164 of its tax code, making Americans liable for French income tax on their worldwide income. This was an extra burden for American-owned companies in France who had tax equalization programs for their employees; it was also an extra burden on individuals because the tax treaty was based on this exclusion. It took 12 years of lobbying – the kind of effort the chamber was really organized for – to reinstate some of the favorable tax provisions of Article 164 into the U.S.-French Income Tax Treaty. These provisions provide Americans with tax exemption in France on most U.S. source investment income, pensions for prior services performed in the U.S. and U.S. annuity. Along the way a 5-year exemption from French wealth tax on non-French assets was provided for, too.*[3]

Ces efforts de lobbying s'effectuèrent naturellement aussi auprès du gouvernement ou du Congrès américains et une démarche analogue avait été couronnée de succès quelques années plus tôt pour s'opposer à un projet fiscal du Congrès défavorable aux filiales et aux résidents américains à l'étranger. C'était le cas du Mills-Mansfield Bill présenté au U.S. Congress par le Representant Wilbur Mills (Arkansas) et le Senateur Mike Mansfield (Montana) qui était destiné à mettre fin à de nombreuses dispositions (provisions, exemptions, déductions) favorables aux entreprises américaines à l'étranger ainsi qu'aux contribuables personnes physiques. La Chambre se mobilisa en demandant un engagement « militant » à chacun de ses membres ("Will you personally give your time and assistance to prevent a change in U.S. tax laws, which, your Chamber believes, will harm U.S. overseas interests and perhaps be unfair to you") d'agir auprès de l'Ambassade et de ses représentants élus au Congrès. Le projet fit l'objet d'une étude approfondie par les meilleurs fiscalistes des cabinets américains à Paris, coordonnée par E. Goldstein, président du Law and Public Affairs Committee (et *senior partner* de Coudert). Il adressa en Septembre 1972 une lettre[4] à tous les

[1] Voir *supra* Chapitre 5-3. Créée en 1973, AARO, The Association of Americans Resident Overseas est l'un des membres fondateurs de la WFAA, World Federation of Americans Abroad. Elle a été constituée pour mettre fin aux inégalités dont étaient victimes les américains expatriés par rapport aux autres citoyens américains en matière de droit de vote, d'acquisition ou de conservation de la citoyenneté, de recrutement dans les administrations américaines et, naturellement en matière fiscale.

[2] HIGBEE 1994, (p. 10).

[3] HIGBEE 1994, *op.cit.*

[4] Reproduite avec le memorandum dans : « The Chamber takes a stand : Mills-Mansfield Legislation », *Commerce in France*, N°294, Sept. 1972, (pp.13-15).

adhérents de l'AmCham accompagnée d'un memorandum, en les invitant à intervenir et à faire intervenir leur Siège américain auprès de leurs représentants au Congrès sur les bases de l'argumentaire qui leur était fourni et qui tendait à démontrer que les mesures étaient contre-productives aussi bien du point de vue des recettes fiscales que du point de vue de la balance commerciale américaine.

Cette action constitue un exemple illustratif des nombreuses actions collectives de l'AmCham en matière fiscale et un cas tout à fait classique de lobbying et, à ce titre, elle figure en Annexe[1]. Elle permit au Congrès d'abandonner les dispositions les plus pénalisantes et d'affaiblir les autres

> *Concerned action by the Chamber was instrumental in getting Congress to drop the most offensive parts of the bill and to water down the rest.*[2]

Cependant, quelles que soient les atténuations qui leur sont progressivement apportées, les lois fiscales américaines ont la caractéristique constante de décourager l'emploi de citoyens américains dans les filiales étrangères et elles constituent l'une des principales raisons de la « francisation » progressive du management des filiales américaines en France.

Le Big Bang du secteur financier et l'amorce d'une ère nouvelle.

Le *Big Bang* financier de 1986 à Londres marquait le début d'une ère nouvelle, qualifiée de *financiarisation* de l'économie et marquée notamment par le renforcement des critères d'appréciation des entreprises basés sur les performances financières à court terme et le développement de nouveaux instruments financiers permettant d'y contribuer. Les banques américaines, très présentes en France, y ont joué un rôle important.

Elles s'étaient implantées en France en deux vagues[3] très distinctes. Pour un très petit nombre d'entre elles (Lazard Frères en 1852, J. P. Morgan en 1862, Chase National Bank en 1918, National City Bank en 1921 et un peu plus tard la Bank of America en 1949), l'implantation est très ancienne. Ces banques n'ont pas suivi les entreprises,

[1] cf Lettre et Memorandum en Annexe E36.
[2] HIGBEE 1994, *op.cit.*
[3] PASTRE Olivier, *La stratégie internationale des groupes financiers américains*, Economica, Paris, 1979, 298 p.

elles les ont au contraire accompagnées et même précédées. Elles ont été un élément moteur de l'internationalisation du capital financier américain.

Vers 1960-1965, dans une seconde vague, la plupart des grandes banques américaines (une vingtaine) ont créé une succursale ou pris une participation majoritaire dans une banque française mais cette fois pour accompagner la vague des implantations américaines. Ainsi, en 1975, les banques américaines en France représentaient un total de bilan de 37,8 Milliards de Francs, soit 4,3% du secteur bancaire français[1] (Morgan Guaranty Trust en représentant près du quart).

Il y a donc eu, à cette époque, une certaine américanisation du secteur bancaire[2], qui restait limitée et correspondait d'une part au développement de l'ensemble des filiales américaines en France et d'autre part à la diffusion de mécanismes financiers d'origine américaine et qui, à l'époque, étaient inconnus ou peu répandus en France et auxquels les filiales industrielles américaines souhaitaient faire appel. On vu que, vers 1970, la réglementation américaine pénalisait les sorties de capitaux et les entreprises américaines à l'étranger se finançaient essentiellement sur les marchés locaux : en France, pour la période 1966-1972, la principale source de financement des filiales américaines a été le crédit bancaire, les émissions obligataires locales ou les émissions d'actions pour environ 40%, les profits locaux non distribués pour 10 à 20%, les capitaux en provenances des Etats-Unis représentant une part très faible et de l'ordre de 5 à 10% seulement[3].

Les entreprises américaines souhaitaient donc l'adaptation du marché financier français aux pratiques américaines. Outre leur rôle dans le financement des entreprises, les banques américaines ont introduit des techniques financières nouvelles nées aux Etats-Unis. Une des plus importantes est sans doute la diffusion à une large échelle du crédit-bail mobilier et immobilier (*leasing*) qui a servi non seulement au financement propre des entreprises pour leurs usines ou leurs équipements mais de plus au financement de leur clients, ce qui a constitué un outil commercial

[1] PASTRE 1979, (p.215).
[2] Cette proportion est du même ordre de grandeur que la part des filiales américaines dans l'économie française (mesurée en chiffre d'affaires comme en emplois) et qui varie entre 4% et 7% dans la période 1970-1990.
[3] PASTRE 1979, (p.222).

fondamental pour les entreprises de l'informatique et des équipements de bureau comme la reprographie avec Rank Xerox[1].

Ces techniques de financement n'étaient pas inconnues mais elles étaient peu utilisées pour le financement d'équipement de valeur unitaire relativement faible. Elles ont représenté un atout commercial non négligeable tant par la simplification qu'elles apportaient à l'opération que parce qu'elles permettent d'atténuer l'image étrangère des produits car, en s'interposant entre le fabricant de matériel et le preneur du crédit-bail, la société de leasing atténue les restrictions protectionnistes éventuelles contre les matériels étrangers.

Parmi les autres innovations financières, on peut citer la gestion des fonds de participation (où les entreprises américaines et les banques disposaient d'une expérience ancienne) et l'organisation d'Offres Publiques d'Achat (OPA) (la première en France étant celle de Chrysler sur Simca en 1966 dirigée par la BUE)[2].

A ce titre, J. P. Morgan a joué un rôle très particulier parmi les entreprises américaines[3] en France. Elle est la plus ancienne banque commerciale américaine en France, et depuis plus d'un siècle, outre son rôle très important dans la gestion de fortune, elle a dirigé la plupart des émissions obligataires des filiales américaines en France.

Il faut enfin souligner que la France a joué, pour les banques américaines, un rôle particulier lié à son histoire d'ancienne puissance coloniale : le rôle de plaque tournante[4] vers ses anciennes colonies et, dans les années 1960-1970, les grandes banques américaines ont souvent organisé leur réseau international autour de quatre pôles, correspondant chacun à une grande zone du monde à partir de Londres, Paris, Tokyo et San Paolo, Paris étant généralement chargé de piloter les interventions dans le Maghreb et en Afrique sub-saharienne[5]. Ainsi en 1975, les actifs français des

[1] Par exemple, en 1965, dans un long article pour promouvoir le leasing mobilier, Xerox annonce avoir déjà installé 4.000 machines dans ce cadre (*Commerce in France*, N°210, Apr. 1965 (p.18)).

[2] Parmi ces premières OPA affectant les filiales américaines en France, PASTRE cite Weyerhauser sur Dropsy (1970), Ford sur Richier (1972), Exxon sur Esso Chimie (1973) dirigées par Morgan, American Standard sur Freins Westinghouse (1969) dirigée par First National City Bank.

[3] PASTRE 1979, *op.cit.*

[4] PASTRE 1979, (p.205).

[5] Zone dite EMEA (Europe Middle-East Africa)

succursales étrangères des banques américaines occupaient la seconde place[1] après la Grande-Bretagne, avec 5,5 %.

Mais l'innovation bancaire va plus loin. L'innovation financière principale de la période 1945-1990 fut le développement des méthodes de mesure du risque. Elles ont conduit notamment à donner des bases mathématiques[2] aux marchés à terme et aux instruments de couverture. Après 1971 et la non-convertibilité du dollar qui mit fin à la stabilité crée par les accords de Bretton-Woods, il devint nécessaire de créer des protections contre l'instabilité des cours des devises. Pour les matières premières, il existait depuis longtemps des outils de protection contre les variations de cours des matières premières et Chicago en était la capitale mondiale. Les outils probabilistes qui existaient allaient connaître une expansion spectaculaire après la découverte en 1973 par Fisher Black et Myron Scholes d'une méthode permettant notamment de fixer le prix des options. L'extraordinaire développement des produits dérivés dans les transactions financières allait en résulter, sur deux familles d'outils : les CDS (*credit default swaps*) et la titrisation. Les premiers constituent un produit d'assurance contre le risque de défaillance du créancier, les seconds sont une manière de re-financer un ensemble de créances dont les probabilités de défaut sont différentes et constituent en quelques sortes une série de remparts contre un défaut global, jugé statistiquement hautement improbable. Comme allait le montrer la crise financière de 2008, ces outils reposaient sur des hypothèses partiellement erronées : la sous-estimation de la *sévérité* c'est à dire du coût des évènements extrêmement improbables (c'est l'image du cygne noir ou *black swan*[3]) et la corrélation systématique des évènements négatifs, qui sont, à tort, jugés indépendants et l'innovation financière, qui était réelle, allait se terminer en catastrophe mondiale. N. N. Taleb[4] a montré comment Black, Scholes et Merton ont légitimé l'introduction dans les modèles de risque « gaussiens » d'évènements qui relevaient en fait de l'approche fractale de B. Mandelbrot, sous-estimant ainsi l'impact d'évènements financiers catastrophiques dont la probabilité est extrêment faible mais

[1] PASTRE 1979, (p.205).
[2] Dont la crise financière de 2008 montrera les limites mais sans remettre en cause leur extrême intérêt et leur nécessité impérieuse, en particulier pour les contrats sur les matières premières (pétrole ou produits agricoles de base).
[3] TALEB Nassim Nicholas, *The Black Swan – The impact of the highly improbable*, Random House, New York, 2010, 446 p., (p.279 et sq).
[4] *Idem.*

la sévérité très élevée (les *cygnes noirs*), à l'origine de crises financières qu'aucun modèle ne pouvait prévoir (comme la faillite de LTCM en 1998 et la crise créée par les crédits *sub-prime* en 2007-2008).

Néanmoins, la diffusion de ces innovations en France fut spectaculaire dès la fin des années 1980 et fut largement introduite par Goldman Sachs (GS) qui disposait d'une connaissance et d'une capacité d'accès au marché sans équivalent en Europe. Les banques françaises (et particulièrement la Société Générale) en revanche acquirent très vite une grande expertise dans l'élaboration d'instruments dérivés de plus en plus complexes qui, conjuguée avec l'accès aux contreparties fourni par Goldman Sachs et les autres banques d'investissement américaines (Merrill Lynch entre autres), donna naissance à un nouveau secteur financier, très actif jusqu'à la crise de 2008.

Mais en matière financière, l'innovation peut aussi porter sur de nouvelles pratiques commerciales et sur des principes de rémunération, comme l'illustre l'exemple fourni par la réussite immédiate de l'implantation de Goldman Sachs[1] en France grâce à ce que la banque considère comme une innovation commerciale.

En 1991, le block-trading, c'est-à-dire les achats/ventes d'actions par grande quantité était réalisé dans des conditions où les banques, maîtrisant mal le marché, exigeaient des rémunérations considérables pour exécuter ces ordres (« block trading in Europe was still in the dark ages ») alors que c'était la règle aux Etats-Unis depuis 40 ans. En Europe la banque achetait en bloc à 10% en dessous du prix du marché tandis qu'aux Etats-Unis la commission était seulement de 0,5 à 1% maximum. La première transaction montée par GS en France portait sur 400.000 titres LVMH[2] et elle fut un grand succès. Cette opération créa un marché que les banques françaises ignoraient et favorisa le développement ultérieur de GS. Cette « innovation » n'a aucun contenu technique : elle est constituée uniquement d'une nouvelle pratique que les établissements financiers français considéraient comme trop dangereuse et que les établissements américains pratiquaient couramment et qui, formellement, est simplement du « trading pour compte propre ». On peut s'étonner que l'historien de la

[1] ENDLICH Lisa, *Goldman Sachs : the culture of success*, Touchtstone, New York, 1999, 328 p., (p.139).
[2] *Idem* (pp.140-141).

banque[1] considère comme une « innovation majeure » une pratique qui revient simplement à peser sur les cours de Bourse en y étant autorisé par la réglementation et ne dit pas un mot des innovations, elles très réelles, que Goldman Sachs a apportées en matière de produits structurés et qu'elle répandait largement à la date de sa publication.

Il est intéressant d'observer que, avant sa faillite de 2008 (avec des pertes supérieures à 100 milliards de dollars), le groupe AIG mettait en avant son innovation financière[2] hors du secteur strict de l'assurance pour expliquer sa première place mondiale et son exceptionnel rating AAA. Implanté en France par étape, selon le schéma classique, d'abord en 1948 sous le nom de AIU SARL (American International Underwriters) pour les assurances incendie et maritime des clients américains, puis avec AIG Vie France en 1972 qui devint le second marché européen d'AIG. En 1992, toutes les opérations furent consolidées sous le nom de AIG Europe dont le siège était à Paris-La Défense. En 1998, le Groupe se présentait comme une entreprise mondiale, à la pointe de l'innovation financière, illustrée par Banque AIG, filiale de AIG Financial Products Corp, l'entité qui causerait la perte du groupe en 2008. A cette époque son chiffre d'affaires en France s'élevait à 1,215 Mds de Francs en primes brutes d'opérations d'assurances et 0,702 Mds F en assurances-vie. En 1998, les opérations purement financières sur produits structurés sont mises en avant mais leur montant est encore très limité : c'est leur extraordinaire croissance qui causera la perte du Groupe, en France et ailleurs. A ce titre et compte tenu de son image très favorable dans le monde de la banque et de l'assurance, AIG a été un des facteurs décisifs de la diffusion des produits structurés les plus dangereux dont elle assurait la conception (à Londres), la commercialisation et l'assurance pour le compte des investisseurs et des banques (notamment en France).

Pendant les années 1980, l'AmCham a tenu ses adhérents informés des nouvelles techniques financières et les thèmes financiers et bancaires sont fréquents dans ses conférences et journées d'études[3]. Comme illustration des dîners-conférence organisés par l'AmCham, on peut citer celui du 20 octobre 1986, consacré à "la convergence des

[1] ENDLICH 199 *Op.Cit.*
[2] Source : Plaquette du 50ème anniversaire « AIG in France : a profile », 1998, 16 p.
[3] cf. Annexe D3-3-1.

banques et des compagnies d'assurances dans la vente des produits financiers", avec deux orateurs français et de premier plan (Claude Bebear et Michel Pebereau alors respectivement Président du Groupe AXA et Directeur Général du Crédit Commercial de France)[1], dans une année marquée par le *big bang* du secteur financier.

Très logiquement, l'AmCham, où les banques et les avocats étaient infuents, a contribué à la diffusion de ces nouvelles pratiques financières.

La construction européenne estompe les frontières des Etats : les entreprises américaines et l'Europe.

C'est le discours de John Kennedy à Philadelphie le 4 juillet 1962 qui exprima de la manière la plus spectaculaire la position américaine favorable à l'unification européenne avec sa proposition de *partnership* entre les Etats-Unis et la CEE (« Les Etats-Unis observent cette vaste entreprise avec autant d'espoir que d'admiration »[2]).

Le rattrapage économique de l'Europe et le début de construction d'une communauté économique constituaient d'ailleurs une puissante stimulation pour les entreprises américaines, aux Etats-Unis et en Europe et comme le note R. Vernon, la diffusion mondiale des innovations résultant de la croissance américaine de l'après-guerre et la vigilance vis-à-vis de la concurrence potentielle des entreprises européennes constituent les deux motivations des implantations américaines en Europe :

> *History may eventually attribute part of the growth of US-controlled enterprises during the past few decades* […] *to two special factors : a belated introduction of the stream of innovations that US-based enterprises had managed to accumulate in the war and immediate post-war period and a temporary acceleration in Europe's demand for the products and processes in which these innovations were incoporated, generated partly by the post-war catching-up process and partly by the special stimuli associated with the creation of the EC.*[3]

Très rapidement, la construction européenne modifia complètement les stratégies d'implantation des firmes. R. Gilpin[4] cite comme la meilleure illustration de la stratégie « diviser pour régner » lorsque en 1967 le gouvernement du Général De

[1] Voir photos en Annexe E38.
[2] Cité par NOUAILHAT 1997, (p.219).
[3] VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay : the Multinational Spread of US Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, (p.253).
[4] « *…through this route the corporation gained access to the French as well as other European markets…* » in : GILPIN Robert, *US Power and the Multinational Corporation* : *the Political Economy of Foreign Direct Investment*, New York, Basic Books, 1975, (p.240).

Gaulle interdit à GM de venir en France, GM s'installa en Belgique ce qui était équivalent pour son accès au marché européen.

Pour les entreprises américaines, l'horizon européen s'imposa dès la création du Marché Commun et par exemple Monsanto ne présente son expansion internationale qu'à partir de la formation de Monsanto Belgium (1960) et du choix de Bruxelles comme siège européen en 1962[1].

La regulation par les autorités européennes est devenue de plus en plus contraignante pour les entreprises américaines et les fusions-acquisitions impliquant des groupes américains ont donné lieu à des décisions nombreuses de la Cour de Justice des Communautés Européennes[2], aussi l'AmCham avait-elle créé dès 1959 un comité permanent, le Common Market Committee[3], présidé par Norbert Baillen[4], consacré aux questions européennes et au suivi économique et juridique de la construction européenne en relation avec la Commission.

Pour l'opinion publique américaine, la construction de l'Europe est souvent vue comme celle des Etats-Unis, c'est-à-dire comme la formation d'une fédération. Certes, les états américains conservent de larges pouvoirs, généralement sous-estimés par l'opinion européenne, mais l'opinion américaine n'évalue pas bien les difficultés de la formation d'une Europe politique et le poids de l'Histoire. Les entreprises américaines sont naturellement mieux informées et elles ont été très favorablement impressionnées par la disparition des barrières douanières internes à l'Europe et par les progrès de la convergence règlementaire. Il n'est donc pas surprenant qu'elles aient adopté assez rapidement une attitude commune à l'égard des institutions européennes. Elles réalisaient donc, notamment depuis les années 1970 par l'intermédiaire de leur Chambre de Commerce européenne (AmCham Belgium d'abord puis AmCham EU qui en est issue) un lobbying très efficace, en exprimant une position commune des entreprises américaines en Europe, après avoir réalisé entre elles un niveau de synthèse

[1] FORRESTAL Dan, *Faith, Hope and $5,000. The Story of Monsanto : the Trials, the Thriumphs and the First 75 Years*, Simon & Schuster, New York, 1977, 286 p. (pp.181-182)

[2] Comme par exemple, depuis 1971, les décisions à propos des rachats d'opérateurs européens dans le secteur des emballages métalliques avec Continental Can, American Can ou le rachat de Carnaud MetalBox par Crown Cork & Seal en 1996.

[3] AmCham, Yearbook 1960, Assemblée Générale de 1959, (p.288).

[4] Norbert Baillen a été président de l'AmCham (1963-1965) ; voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

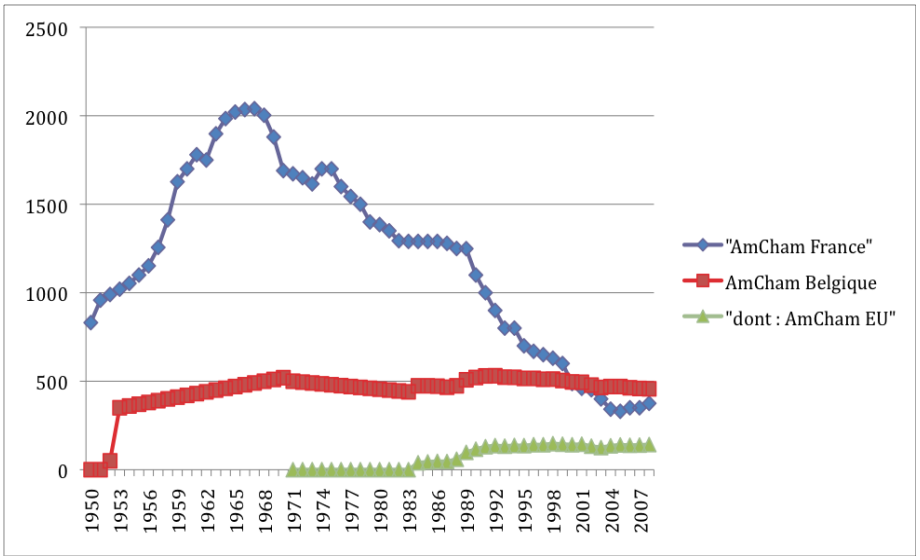
qui permet aux institutions européennes de les considérer comme un ensemble homogène, alors que les entreprises européennes se présentent en ordre dispersé, généralement par l'intermédiaire de leur gouvernement ou bien seules. En 2011, pour un journaliste européen

> *Les intérêts américains sont pris en compte avec quasiment la même attention que ceux des états membres* […] *cette évolution de position d'outsider à celle de quasi-insider est aujourd'hui un élément essentiel des relations transatlantiques.*[1]

Pour les observateurs des institutions européennes, « … on s'accorde à dire que le comité européen de la Chambre de Commerce américaine (AmCham) est l'un des lobbies les plus efficaces de la scène bruxelloise »[2].

On voit sur le graphique ci-dessous que les effectifs d'AmCham en Belgique ont connu une évolution bien plus favorable que celle d'Am-Cham France.

Graphique 8-1 - Evolution comparée des effectifs d'AmCham en France et en Belgique (1950-2008)



(Source : AmCham EU)

On ne peut donc exclure qu'un nombre significatif de grandes entreprises internationales aient choisi s'appartenir au réseau des AmCham par l'intermédiaire de leur filiale belge, au détriment de leur filiale française, en adhérant soit à AmCham Belgium soit, pour les plus grandes, à AmCham EU. C'est par exemple le cas d'IBM, qui a cessé d'appartenir à l'AmCham

[1] *Euros du Village*, 8 mai 2011 (http://www.eurosduvillage.eu/spip.php?lang=fr)
[2] DEBOUZY Olivier, CLEMENS Steven & BUTT PHILIP Alan, "Entreprises et politique étrangère. Le lobbying à Paris, Washington et Bruxelles", *Les Notes de l'IFRI*, N°54, Paris, 2003, 91 p. (p.67).

en 1998 (mais qui avait nommé un représentant auprès du Parlement Européen dès 1979)[1].

Considéré comme le représentant des AmCham de l'Union Européenne, AmCham EU effectue à Bruxelles un lobbying considéré comme particulièrement efficace[2] et qui réduit celui des autres AmCham à des enjeux purement locaux.

Son efficacité tient au fait que, contrairement aux organisations patronales européennes, ses adhérents sont les entreprises elles-mêmes et non des fédérations d'entreprises : l'expression des positions à prendre et la traduction en actions sont plus directs et plus rapides.

Le passage de la Commission CEE d'AmCham Belgium à AmCham EU (qui deviendra une entité autonome) est retracé par M. Cowles[3] qui en explique la motivation principale pour les entreprises américaines, qui est de s'adresser directement aux autorités européennes sans passer par l'intermédiaires des Etats européens ou des fédérations patronales européennes, qui privilégient toujours les "champions nationaux". Pour cette raison, et depuis sa création en 1978, la Commission CEE de l'AmCham puis AmCham Belgium ont strictement réservé l'adhésion aux entreprises purement américaines :

> *If we included them* [les multinationales européennes ou japonaises], *then we would become a global UNICE*[4]*. We would have to change our nature and we haven't been ready to do that.* [Nos membres doivent être de] *genuine, ultimate American ownership."*[5]

Il s'agit là d'un revirement très paradoxal par rapport à l'évolution constante de l'AmCham (en France), vers une représentation explicite des intérêts "nationaux" américains et d'une forme de retour à des relations bilatérales qui, très atténuées au niveau national, réapparaitraient au niveau européen. L'acte fondateur de la stratégie européenne des groupes américains aurait été, à partir d'octobre 1980, la lutte contre la

[1] COWLES Maria Green, « The EU Committee of AmCham : the Powerful Voice American Firms in Brussels », *Journal of European Public Policy*, Vol.3, N°3, Sept. 1996 (pp.339-358) (p.351).

[2] COWLES 1996 cité (p.318) par LAURENS Sylvain & MICHEL Hélène, « Les organisations patronales au niveau européen : développement et institutionnalisation d'une forme de représentation des intérêts patronaux (années 1950-1980) » in : FRABOULET Danièle & VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19è-20è siècles)*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2012, 351 p.

[3] COWLES 1996 *op.cit.*

[4] UNICE =Union of Industrial and Employers's Confederations (confédération européenne des associations patronales, dont le CNPF en France).

[5] COWLES 1996, (p.353)

directive Vredeling imposant aux entreprises multinationales la consultation des organisations du personnel sur leurs orientations stratégiques.

La pression des entreprises américaines a été un facteur important et accélérateur de l'unité économique européenne. Chacune des étapes peut être associée à l'influence d'un modèle de référence extérieur.

Le Traité de Rome (1957) avait offert les perspectives qui résultaient de la prise de conscience de la faiblesse des entreprises et des économies européennes devant la puissance et la productivité des entreprises américaines. Plus tard, l'Acte Unique (1985) et le Traité de Maastricht (1992) accompagnaient le retour vers le renforcement de l'Europe sous la pression, considérée comme une menace, des entreprises japonaises[1].

C'est la construction européenne qui a permis, pour les entreprises américaines, le passage d'une situation où elles étaient de simples acteurs opportunistes à une nouvelle situation où elles devenaient des acteurs de plein exercice dans un grand espace économique en voie d'unification.

C'est ainsi que Charles Torem[2], évoque le changement créé par l'Europe : les entreprises américaines ont été pendant longtemps une simple addition à l'économie française et grâce aux étapes successives de l'intégration économique européenne elles en sont devenues de véritables acteurs

> *At the end of the last century, we were a small group of sales représentatives, with only one or two who risked direct participation in production. Links with the French economy became closer before and after the first world war, but even with our increasing French membership we were still in addition to rather than a part of, the French economy. A change did begin, it is true, with the Marshall Plan and its emphasis on close economic link. But it was the entirely new concept of multinational cooperation, initiated by Rober Schumann Coal Steel Community of Six Nations and brought to its present form by the Treaty of Rome, that linked us directly with hundred of thousands of Community producers, traders, financiers and professional men and 180 m people.*[3]

[1] Comme l'a illustré la « Bataille de Poitiers » en 1982 lorsque le gouvernement français imposa le dédouanement des importations japonaises dans une ville (Poitiers) mal équipée pour les accueillir et les re-expédier. Cet épisode caricatural de protectionnisme était destiné à donner aux entreprises françaises (en premier lieu à Thomson) le temps de s'adapter.

[2] Président de l'AmCham (1966-1968).

[3] cf. éditorial de *Commerce in France* N°234 April 1967.

En 1960, les industriels américains considéraient que la mise en place du Marché Commun et la création de la zone Européenne de Libre Echange (AELE) entre sept pays non membres constituaient tous les deux une menace pour les entreprises américaines en instaurant un tarif extérieur commun tout en réduisant les barrières tarifaires entre eux.

Les entreprises américaines avaient donc le choix entre trois solutions[1] : rechercher des accords de licence et de cession de brevets avec des industriels locaux (avec le risque de faire naitre de futurs concurrents), établir de simples usines de montage (avec le risque de vulnérabilité de leur approvisionnement en pièces) ou bien s'implanter sous la forme de filiales ou de joint-ventures, devenant ainsi des entreprises européennes comme les autres et protégées comme les autres contre les risques réglementaires. Beaucoup choisirent donc la troisième solution.

A ce titre, Chase Manhattan Bank[2] dénombrait, pour une période de deux ans et demi seulement (1er janvier 1958 - 1er juillet 1960), 267 implantations industrielles dans l'Europe des Six, dont 47 en France. Parmi celles-ci, on trouve les filiales de Dow Chemical, US Rubber, Continental Carbon Co, Burndy, United Aircraft, Westinghouse Electric, Parsons & Whittemore, John Deere, Burroughs ou Allis-Chalmers. On note aussi que c'est en 1958 que l'AmCham a commencé à développer ses activités en région, pour accompagner le mouvement d'implantation de ses adhérents

Suivant en cela le gouvernement américain, l'AmCham a exprimé dès l'origine son soutien actif au processus d'union européenne.

En 1970, une déclaration générale des Chambres de Commerce américaines d'Europe[3] appellait au renforcement du Marché Commun, de son intégration politique et de son élargissement (c'est naturellement la Grande-Bretagne qui est visée).

Le champ d'action est passé de la France à l'Europe et, comme les entreprises, les Chambres de Commerce américaines se sont fédérées au niveau européen. En 1963, la

[1] « Investissements américains et intégration européenne », *Commerce in France*, N°147, Jan.1960, (pp.35-36).
[2] « The Rise of US Investment in Euromarket », *Commerce in France*, N°158, Dec.1960, (p.22).
[3] « Council of American Chambers spells out policy statement », *Commerce in France*, N°277, Dec.1970, (p.26).

création du conseil des (huit) chambres de commerce américaines en Europe illustre le changement irréversible des échelles territoriales : pour les entreprises américaines, les espaces nationaux s'estompent devant la structuration croissante de l'espace européen.

Avec les autres AmCham européennes, l'AmCham publia en mai 1966 une brochure[1] développant l'argument suivant : l'unification économique européenne offre des opportunités exceptionnelles aux entreprises américaines, qui sont bien armées pour satisfaire un marché de grande taille, mais le contexte institutionnel et juridique est complexe et le restera longtemps : chaque AmCham nationale les aidera à surmonter ces difficultés et son rôle restera important, au moins pendant la longue phase de la convergence juridique et réglementaire. Pour chacune des AmCham nationales, cette déclaration était naturellement fondamentale, pour freiner le basculement de leurs adhérents vers Bruxelles. Le groupe des AmCham européennes apparait donc comme l'un des réseaux structurants de l'économie européenne.

Pour les entreprises américaines, l'espace européen est devenu plus homogène et les marchés nationaux sont devenus accessibles à partir de n'importe quel autre pays. Cet élargissement géographique est associé à une importance plus grande des éléments de proximité immédiate. La politique française d'aménagement du territoire, concrétisée notamment par la création de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR) en 1963 imposait aux entreprises américaines des contraintes de localisation et les extensions ou créations en Région Parisienne étaient dissuadées mais elle offrait aussi de très intéressantes opportunités de création de petites unités de production en province dans les zones aidées. Sous la pression de l'urgence, après la crise pétrolière, les contraintes se relâchèrent et l'AmCham put le noter, après une rencontre avec le Délégué de la DATAR en 1975 :

> […] *the climate for foreign investment in France has changed from very cool to pleasantly warm under the aegis of the Giscard regime.*[2]

Les entreprises américaines jouèrent un rôle très important dans la politique française d'aménagement du territoire : d'abord considérées avec une certaine méfiance, elles

[1] The Council of AmChams-Europe, *American Business Opportunities in Europe with Assistance by the American Chambers of Commerce in Europe*, mimeo, 32 p., May 1966.

[2] « Monod (Datar) Welcomes Foreign Investment in France », *Commerce in France*, N°316, March-Apr. 1975.

devinrent rapidement les cibles les plus recherchées par la DATAR et les collectivités locales.

Cette politique leur était évidemment très favorable car les aides publiques (primes et exonérations fiscales) abaissaient sensiblement le coût de production.

Par ailleurs, comme le montre l'exemple d'IBM, une stratégie d'implantation régionale pouvait permettre de figer un rapport de force favorable vis-à-vis des sous-traitants. Initialement installé à Paris, puis à Corbeil, IBM s'est implantée largement en province, à la Gaude (avec 1.300 emplois en 1978 dans son centre de recherche consacré aux transmissions par satellites, fibre optique et téléphone), à Montpellier (avec une usine 1.850 emplois en 1977), puis à Orléans et Bordeaux. La proportion de ses effectifs à Paris est ainsi passée de 78% (1964) à 57% (1977).

Sa stratégie d'implantation[1] avait notamment pour but de générer un marché de sous-traitants qu'elle pourrait former complètement, qu'elle traiterait loyalement mais qui ne seraient pas aisément utilisables pour des concurrents. Ainsi, les sous-traitants de l'usine de Corbeil, qui étaient devenus des interlocuteurs assez puissants, ont suivi IBM à Montpellier en créant des antennes locales, plus vulnérables.

Même si la remontée du dollar avec la crise du pétrole conduisit à un certain ralentissement[2] du flux des investissements américains à la fin des années 1970, la position géographique de la France et la qualité de ses infrastructures constituaient un atout durable, non seulement pour des implantations industrielles mais aussi pour la localisation des centres de décision au niveau du continent.

Un exemple représentatif des nombreuses implantations américaines de cette époque est l'histoire de l'implantation de Reichhold[3] en France, retracée dans la revue de l'AmCham. Cette entreprise avait ouvert une usine à Bezons en 1936 pour produire des résines synthétiques. Elle se re-installa à Niort en 1960 grâce à la politique d'aménagement du territoire et, comme toutes les autres entreprises américaines qui retracent leur implantation dans les publications de l'AmCham, elle se félicita de sa

[1] BAKIS Henry, « Economical and Spatial Impacts of the IBM Company in France », *Colloque de Rotterdam 6-12 juin 1979*, Mimeo, Zürich, 1979, 33 p., (p.11).
[2] *Commerce in France*, N°342, Jan. 1980.
[3] BREUER Walter H, « Why do US Industrialists Take Part in French Industry ? Reichhold », *Commerce in France*, N°156, October 15, 1960, (pp.8-10).

coopération avec les autorités françaises. Ayant choisi la France du fait de sa position centrale en Europe, Goodyear[1], de Akron OH à Amiens, se déclare aussi très satisfait de son choix[2].

La stratégie d'un grand groupe comme Dow Chemical illustre plusieurs des aspects que nous avons rencontrés dans les mécanismes d'implantation.

On observe l'évolution d'accords de distribution (disparates) dans les années 1920 vers des joint-ventures, produit par produit, avec des partenaires industriels locaux dans les années 1960 puis une simplification du dispositif industriel avec le choix d'un partenaire préférentiel ou, le plus souvent, un développement local sans partenaire (dans le cas de Dow)[3]. La première usine résultant de cette stratégie autonome fut en 1968 l'usine alsacienne de Drusenheim construite au bord du Rhin avec une partie de son site à Rheinmunster, du côté allemand afin de profiter de la protection d'un brevet (pour le Coyden) qui exigeait la fabrication en France et en Allemagne et, plus tard en 1981, Dow choisit d'implanter (pour quelques années) son siège français à Sophia-Antipolis illustrant ainsi le poids des nouveaux critères de localisation : l'Europe et les *clusters*[4].

Pour ces entreprises implantées dans les années 1960, il fallait être au cœur des marchés en développement et devenir membre de la communauté des affaires du pays ; dans ces conditions, elles considéraient toutes avoir été très bien accueillies.

Cependant, si ces cas ont été des succès, celui de Ford montre la fragilité des entreprises dont l'implantation résulte essentiellement de la prise compte de la politique d'aménagement du territoire. L'implantation de Ford à Blanquefort en 1974 illustre deux phénomènes importants : l'influence des politiques publiques d'aménagement du territoire pour peser sur les décisions des entreprises d'une part et la stratégie mondiale de production des entreprises d'autre part. Après une vive concurrence avec d'autres villes européennes, le site de Bordeaux fut choisi dans une négociation où la collectivité locale et l'Etat étaient dans un rapport de force

[1] GOODSON James, « Why do US Industrialists Take Part in French Industry ? Goodyear », *Commerce in France*, N°152, June 15, 1960, (pp.5-7).
[2] Après plusieurs années de difficultés, l'entreprise a mis fin à son activité à Amiens en 2013.
[3] BRANDT E.N., *Growth Company : Dow Chemical's First Century,* Michigan State University Press, Lansing, 1997, 650 p. (p.404)
[4] *Idem* (p. 405)

défavorable avec un gros employeur (1.700 emplois). Ford obtint donc des avantages importants des collectivités locales et mit en œuvre sa stratégie industrielle mondiale, qui était de spécialiser les sites pour les principaux organes. Après 2000, l'usine fournissait les boîtes de vitesse pour les grosses cylindrées (pick-up et 4x4) sur le marché américain et pour la gamme mondiale des gros véhicules (SUV) ; elle subit donc de plein fouet le choc de la crise automobile et de la quasi-disparition de certains de ces marchés. Le principal syndicat des usines américaines (UAW) exigea et obtint la fin de cette délocalisation. Cette implantation industrielle, très fragile (mono-produit, mono-client), ayant très peu de liens avec le tissu économique local était particulièrement vulnérable et l'usine fut finalement vendue en 2009, Ford maintenant sur place une activité qui reste très fragile.

2/ La situation des implantations américaines en 1990 et la diffusion de l'innovation

Un des éléments important des transferts de technologie réside dans le fait que les entreprises américaines ne se sont pas implantées seules, mais en entrainant des services qui les accompagnaient aux Etats-Unis mais qui n'étaient pas aussi développés en France : avocats d'affaires, sociétés d'audit et cabinets comptables de grande taille, sociétés de conseil en marketing, en stratégie, entreprises de travail temporaire, agences de publicité.

De nouvelles tensions dans les années 1980 : Europe, management et technologie.

C'est donc toute une activité de services nouveaux qui est associée aux implantations industrielles et, parmi ces services, tous ceux qui contribuent à la diffusion du modèle américain de management.

On a vu l'importance du transfert des méthodes de management : ce facteur est souvent sous-estimé car, comme le note P. Fridenson, en France, du fait du poids des ingénieurs et de la crainte des conflits sociaux, la tendance est de privilégier l'aspect technique sur l'aspect managérial (« il y a une tentation récurrente dans l'industrie française : se défier du management et se fier à la technique »)[1]. Le recrutement de spécialistes déjà formés constitue un mode très répandu de transfert de technologie. C'est l'activité des cabinets de recrutement spécialisés (dits *chasseurs de têtes* ou *head hunters*) dont la plupart, présents en France, sont des grands cabinets américains comme Heidrick & Struggles, depuis 1978, puis Egon Zehnder, Korn Ferry ou Russell Reynolds.

Quant à l'action de l'AmCham, elle intéresse en priorité les groupes privés français et assez peu les grandes entreprises publiques, réticentes à collaborer avec une Chambre de Commerce étrangère.

[1] FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » (pp.81-89) in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.

Or, pour égaler les succès américains et combler le *scientific gap*, la France a choisi à partir du 5ème Plan de renforcer les investissements publics et les grands programmes en supposant que l'innovation allait parcourir la chaine complète jusqu'au produit de consommation. J. J. Salomon observe que « les succès remportés, des Mirages aux Airbus, ont fait oublier la véritable et la principale conclusion du débat sur les « écarts technologiques » : le rôle des facteurs non proprement techniques dans le processus d'innovation technique » et « Le Concorde, le procédé SECAM pour la television couleur, les ordinateurs Bull avaient tout pour réussir sur le plan technique ; il leur manquait l'essentiel : attirer et fixer une clientèle »[1]. C'est donc sur les entreprises (privées) les plus réceptrices aux transferts non strictement techniques que l'action d'animation, de *networking* et d'échanges d'expérience a été la plus efficace et c'est là qu'une organisation comme l'AmCham a joué (et continue de jouer) un rôle très important.

Au début des années 1980, le gouvernement américain s'inquiétait des progrès des industries de pointe européennes qui commençaient à concurrencer les entreprises américaines (qui étaient le plus souvent à l'origine des technologies qu'elles utilisaient) et qui rendaient de plus en plus difficile les politiques de maîtrise des échanges commerciaux associées à la Guerre Froide.

A l'AmCham[2], Lionel H. Olmer, Under-Secretary for International Trade Administration l'exprima sans ambiguité en 1983 pour les entreprises américaines en France : les Etats-Unis qui bénéficiaient jusqu'alors d'une supériorité technologique incontestée voyaient leur balance commerciale se dégrader subitement. Ils étaient désormais menacés par la croissance technologique de l'Europe et du Japon qui, eux exigeaient des transferts technologiques tout en protégeant leurs marchés.

La réglementation des transferts de technologie, notamment pour des raisons militaires[3], était rendue inextricable par l'existence de filiales à l'étranger. Il fallait trouver des moyens pour protéger les technologies sensibles sans pénaliser les transferts intra-groupe. Cette politique, que l'Administration américaine souhaitait

[1] SALOMON Jean-Jacques, *Le gaulois, le cow-boy et le samouraï : la politique française de la technologie*, Economica, Paris, 1986, 209 p.
[2] "High Technology Problems Require Joint Approach", *Commerce in France*, N°357 Summer 1983.
[3] Avec l'actualisation de la liste des Military Critical Technologies qui, en 1982, comprenait plus de 200.000 postes.

traduire dans une nouvelle version du Export Administration Act, inquiéta les alliés des Etats-Unis du fait de son caractère extraterritorial, illustré dans le cadre de l'embargo sur le fournisseur américain en France du gazoduc sibérien. La seule solution était donc de parvenir à convaincre les alliés de la bonne volonté du gouvernement français à propos des programmes les plus sensibles politiquement (Ariane, gazoduc notamment), ce qui était considéré comme particulièrement difficile avec le nouveau gouvernement français.

La formulation de L. Olmer est significative de l'inquiétude américaine, au début des années 1980, devant les progrès de la concurrence européenne et sa difficulté croissante à utiliser la supériorité technologique américaine dans sa stratégie mondiale.

Outre l'intelligence économique et l'espionnage mentionnés plus loin, l'élargissement de l'horizon à l'Europe a constitué un autre facteur de diffusion de l'innovation. Le transfert de technologie exige que le milieu récepteur soit cohérent avec la source (c'est ce que Moses Abramowitz appelle la « congruence technologique »). Pour G. Wright[1], « le transfert de la technologie américaine aux autres pays a été lent pendant des années, parce que cette technologie était adaptée à des conditions comme l'existence d'un grand marché, le haut niveau des salaires ou l'abondance des ressources et n'était donc pas adéquate pour la plupart des producteurs étrangers, du moins si on ne l'adaptait pas considérablement ». La formation de l'unité économique européenne pouvait le permettre.

La réceptivité du milieu est indispensable et elle passe par les cadres et dirigeants des entreprises françaises. L'AmCham a contribué dans des proportions qu'il est impossible de mesurer mais sans doute non négligeables, aux transferts d'innovation par tous les évènements qu'elle organise et les rencontres qu'elle permet entre cadres et dirigeants américains et français.

L'analyse[2] sur une période assez longue des manifestations organisées par l'AmCham permet d'observer plusieurs caractéristiques intéressantes, comme le montre le Tableau suivant.

[1] WRIGHT Gavin, « Les fondements historiques de la domination économique américaine », *Annales H.S.S.*, Vol.53N°3, 1998, pp.539-567, (p.564).

[2] Leur liste détaillée a été conservée pour la période de 1973 à 1994 (seulement). Voir la liste résumée en Annexe D3.

Tableau 8-2 – Evènements organisés par l'AmCham (1973-1994) selon le public visé

Evènements spécifiquement destinés aux ….	1973-79	1980-87	1988-94	Total 1973-94
Membres américains	37 (41%)	49 (40%)	65 (34%)	151 (37%)
Membres français	26 (29%)	29 (23%)	31 (16%)	86 (21%)
Tous membres et évènements « sociaux »	27 (30%)	46 (37%)	96 (50%)	169 (42%)
Nombre total d'évènements	90 (100%)	124 (100%)	192 (100%)	406 (100%)

(Source : archives AmCham)

Leur nombre total évolue de 15 à 20 évènements par an (dans les années 1970) à 30 à 40 (années 1980) et atteint son maximum en 1992 (59 manifestations). Ce dernier chiffre illustre l'observation déjà faite : c'est vers 1990 que l'AmCham a sans doute atteint le sommet de son activité, de sa visibilité et de son influence.

John Crawford[1], ancien Président d'AmCham (1985-1989), l'exprime dans une formule sans nuance :

> *L'AmCham était au summum de son efficacité et de sa légitimité lorsque j'étais président. Ensuite elle a décliné car les principaux problèmes étaient réglés et les enjeux étaient de plus en plus européens.*[2]

Pendant cette période l'AmCham s'est efforcée de mettre en place des occasions de rencontre et d'échange entre ses membres, sous des formes variées, soit pour tous les membres (« open house cocktails », « marketplace luncheon »), soit pour certaines catégories : les jeunes cadres (« Young executive breakfast »), les femmes (« Professional women's group »), les petites entreprises (« Small business round table »). Les occasions, consacrées exclusivement à créer des liens (« networking ») ont été nombreuses, 5 à 20 par an. Naturellement elle a organisé des évènements sur des thèmes précis, sous différentes formes et pour des durées différentes (conférence, déjeuner ou dîner débat, séminaire d'un ou deux jours). Certains s'adressaient plus spécifiquement aux membres américains, comme les conférences ou séminaires sur la

[1] Voir fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] Source : entretien avec J.Crawford le 27 mars 2010.

fiscalité franco-américaine et ses dernières évolutions, continuelles depuis la création de l'AmCham, ou sur l'évolution de l'environnement juridique et réglementaire français.

La liste des évènements[1] permet d'observer que les thèmes européens apparaissent naturellement avec une fréquence croissante ; à titre d'illustration, l'annexe comporte le détail des 40 évènements organisés pendant l'années 1989 seulement, dont deux conjointement avec l'American Club. On peut relever le niveau élevé des intervenants extérieurs[2], la fréquence des occasions de *networking* et la préoccupation de formation (le thème *how to*). Le niveau des intervenants du séminaire d'une journée « Doing Business in France » montre le prestige de l'AmCham : le Président de la CCIP, le Délégué de la DATAR, le Ministre de l'Aménagement du Territoire, l'Ambassadeur des Etats-Unis et cinq directeurs d'Administrations Centrales (Industrie, Trésor, Législation Fiscale, Relations du Travail).

D'une manière générale, les thèmes particulièrement destinés aux membres français sont d'une part les sujets relatifs aux opportunités d'affaires aux Etats-Unis, eux aussi permanents depuis la création de la Chambre, et d'autre part, et avec une fréquence croissante les thèmes qui relèvent d'une certaine forme de formation permanente, en particuliers tous les sujets liés au management et au comportement dans l'entreprise, peu, mal ou pas encore enseignés dans système universitaire français (« motivation », « négociation », « career management » par exemple). La politique de l'administration américaine a été régulièrement présentée, en particulier à l'occasion de l'arrivée de chaque nouveau président ou de chaque nouvel ambassadeur et les responsables du commerce américains sont intervenus régulièrement (Secrétaire au Commerce, Président de la Chambre de Commerce des Etats-Unis). Les ambassadeurs américains en France et auprès de l'OCDE[3] interviennent chaque année (ainsi que, en fin de période, l'ambassadeur américain auprès de la Communauté

[1] Qui figure en Annexe D-3-3-1.

[2] Ministres (E .Cresson, R. Fauroux, J.Cherèque), Ambassadeurs (J. Rogers, J. Rentschler, W. Curley, J. Moorhouse), Présidents de grandes sociétés ou de filiales françaises (General Electric, American Airlines, Euro Disneyland, Epson, Fabergé, Moody's, Société Générale, Honeywell, EDS, …), hauts fonctionnaires et experts (comme J.C. Trichet alors directeur du Trésor ou JP. Duport Délégué de la DATAR).

[3] Comme une sorte de rémanence de la participation de l'AmCham au Plan Marshall.

Européenne). Enfin et selon les années, l'AmCham a organisé de 5 à 10 évènements à caractère purement distractif ou culturel (visites, dégustations, avant-premières).

Au total, c'est sans doute par le « networking » que s'est produit l'essentiel du transfert de valeurs : « américanisation » des jeunes cadres français et prise de conscience par les dirigeants américains de leur qualité, transfert d'expérience sur les aspects les plus nouveaux (pour les Français) du management (gestion du personnel, rôle des conseillers en management et des avocats, …).

Par contraste, il est intéressant de noter que, dans les années 1960, période qui correspond à l'apogée de ses adhésions au moment du *défi américain*, l'AmCham ne se souciait guère des échanges et il n'y eut que six évènements organisés[1] en 1964, un banquet, deux déjeuners et cinq réunions avec des officiels américains. A cette époque, où la suprématie américaine était incontestée, les sujets traités ne concernaient que les entreprises américaines en France et les nouveaux managers français n'étaient pas encore en nombre suffisant pour exiger des manifestations plus nombreuses et plus adaptées à leurs besoins spécifiques et des occasions d'échanges.

Panorama des implantations et des rachats d'entreprises françaises entre 1945 et 1990.

L'histoire de l'implantation des filiales américaines de 1945 à 1990 doit être partagée en deux sous-périodes, très différentes : l'implantation massive et dominante dans un milieu économique plus faible (jusqu'en 1970 environ) et ensuite l'implantation dans un milieu qui a largement intégré les méthodes et les technologies et dont l'horizon géographique est désormais l'Europe. Cette date de rupture (1970) correspond au net durcissement de la politique américaine vis-à-vis des implantations à l'étranger et au début du déclin rapide de la représentativité de l'AmCham[1].

Entre 1945 et 1970, le flux de nouvelles implantations est représenté dans le tableau suivant, où le chiffre entre parenthèse est (en ordre de grandeur) le nombre total d'emplois créés.

[1] « International trade negotiations », « Franco-American trade », « Législations fiscales comparées », « Where is the common market heading ? », « The World Bank », « Trade liberalisation ») (Source : AmCham, Assemblée Générale du 20 janvier 1965).

Tableau[2] 8-3 - Principales entreprises américaines implantées en France[3] entre 1945 et 1970 selon le secteur et la taille[4]

Taille des implantations[5]	Finances	Services	Industrie	Total
> 1000 emplois	2[6] (2.230)	4[7] (18.880)	28[8] (55.437)	34 (76.547)
500 à 1000 emplois	0 (0)	4[9] (2.855)	15[10] (9.824)	19 (12.679)
100 à 500 emplois	2 (400)	6 (1.419)	27 (7.426)	35 (9.245)
< 100 emplois[11]	3 (117)	18 (728)	18 (789)	39 (1.634)
Total	4 (2.747)	14 (23.882)	70 (73.476)	88 (100.105)

(Source : AmCham, Wilkins, Kindleberger)

Ces entreprises ont pris dans certains secteurs une place importante, parfois dominante.

L'examen du taux de pénétration américaine en France en 1963[12] montre que dans quelques secteurs, peu nombreux il dépassait 80% (rasoirs, carbon black, caoutchouc synthétique), il était très élevé et entre 60 et 80% dans une certain nombre de secteurs de haute technologie (les ordinateurs, les machines à calculer) et dans les secteurs où la suprématie américaine est ancienne (les machines à écrire, les machines à coudre), et important dans des secteurs de produits de grande consommation (40-60% pour les

[1] Illustré par le Graphique 5-5 *supra*.

[2] Les tableaux de ce type correspondant aux différentes périodes sont les Tableaux 2-5 (avant 1914), 4-4 (1914-1939) et 8-4 (1971-1990) aux Chapitres 2, 4 et *infra*.

[3] Le premier chiffre est le nombre d'entreprises, le chiffre entre parenthèse l'estimation du nombre total d'emplois correspondants.

[4] Par ordre chronologique d'implantation dans les notes *infra* ; cette liste ne comporte que les entreprises qui étaient encore présentes en 2010. Les catégories de secteur NAICS sont les mêmes que dans les tableau établis pour les périodes précédentes mais le secteur « commerce » ne figure plus (aucune implantation après 1945).

[5] Après montée en régime permanent (estimée).

[6] AIG, GE Finance.

[7] Hertz, Manpower, Brinks, Avis.

[8] 3M,Röhm & Haas, Tyco Electric., Procter & Gamble, Pfizer, Bristol Myers, Becton Dickinson, Trane, Goodyear, Kraft Foods, General, Mills, John Deere, Arvinmeritor, Texas Instrum., Shering Plough, Caterpillar, Lilly, PPG, Dow, Chrysler, Merck S & D, Hewlett Packard, Masterfoods, General Motors, Motorola, Engelhardt, Exxon Chemical, Honeywell Aerospace.

[9] Tupperware, DBB, Kaufmann & Broad, AC.Nielsen.

[10] ARO, SPIT, Lubrizol, Dresser, Chevron-Oronite, Du Pont de Nemours, Rockwell, Kimberly-Clark, Abbott, Cameron, Smithkline & Beecham, Wrigley, Culligan, Leach, Baxter.

[11] Dénombrement très partiel ne portant que sur les opérations qui ont pu être identifiées.

[12] WILKINS 1974, (p.404).

machines électronique, le téléphone et 30-40% pour les ascenseurs, les pneumatiques, les machines agricoles), pour les autres secteurs, il était faible (20-30% pour les machines outil, le raffinage, les machines ménagères) ou très faible pour tous les autres.

Il est évidemment regrettable que l'AmCham, depuis sa création, n'ait pas mesuré régulièrement la population des filiales américaines en France. Elle a néanmoins fait quelques enquêtes, généralement partielles, et au moins une enquête plus représentative en 1972. La synthèse de cette enquête[1] donne, pour 675 réponses, 285 filiales de production industrielle, soit 42% et 390 autres activités, soit 58%. Leur forme juridique est la filiale pour 61%, la succursale pour 19%, la franchise (*affiliates*) pour 13% et la joint-venture pour 7% seulement.

Le mouvement se poursuivit entre 1971 et 1990 comme le montre le tableau suivant :

[1] *Commerce in France*, N°294, Sept.1972, (p.32).

Tableau[1] 8-4 - Principales entreprises américaines implantées en France[2] entre 1971 et 1990 selon le secteur et la taille[3]

Taille des implantations[4]	Finances	Services	Industrie	Total
> 1000 emplois	0 (0)	8[5] (71.640)	15[6] (34.683)	23 (106.323)
500 à 1000 emplois	0 (0)	3[7] (2.350)	16[8] (9.004)	19 (11.354)
100 à 500 emplois	0 (0)	10 (2.039)	46 (11.549)	56 (13.588)
<100 emplois [9]	4 (196)	19 (795)	37 (1.295)	60 (2.286)
Total	4 (196)	40 (76.824)	114 (56.531)	158 (133.551)

(Source : AmCham, Wilkins, Kindleberger)

Ce tableau fait apparaître deux phénomène massifs : l'implantation de sociétés de service employant des effectifs très nombreux (souvent sous forme de franchise) et l'acquisition de sociétés industrielles françaises de grande taille

A la fin des années 1980[10], les investissements directs américains en France s'élevaient en moyenne à 9.326 millions de dollars par an, auxquels s'ajoutaient 1.605 m de dollars d'investissement financier, 28 m de dollars d'investissement net en fonds propres, 240 m de dollars de flux internes entrants et 1.337 m de dollars de profits

[1] Les tableaux de ce type correspondant aux autres périodes sont les Tableaux 2-5 (avant 1915), 4-4 (1914-1939) et 8-3 (1945-1970) aux Chapitres 2, 4 et *supra*.

[2] Le premier chiffre est le nombre d'entreprises, le chiffre entre parenthèse l'estimation du nombre total d'emplois correspondants.

[3] Par ordre chronologique d'implantation dans les notes *infra* ; cette liste ne comporte que les entreprises qui étaient encore présentes en 2010. Les catégories de secteur NAICS sont les mêmes que dans les tableau établis pour les périodes précédentes mais le secteur « commerce » ne figure plus (aucune implantation après 1945).

[4] Après montée en régime permanent (estimée).

[5] DHL, Midas, McDonald's, AON, UPS, Century21, Disneyland Paris, FedEx.

[6] Millipore, Steelcase, American Power Conversion, Heckett, Atmal-Rousset, EDS, Jacob-Delafon, BioRad, Oracle, Cooper Standard, Toys R Us, International Paper, Xerox, Leroy-Sommer, Ratier-Figeac.

[7] Weight Watchers, McDonald/Brescia, Pizza Hut.

[8] Corning, Medtronic, Mars, Avery-Dennison, Heinz, Wabco, Janssen-Cilag, Sun-Microsystems, Chesapeake, Vishay, Dim, Waterman, 3M Santé, Asco, Whirlpool, Cisco.

[9] Dénombrement très partiel ne portant que sur les opérations qui ont pu être identifiées.

[10] Moyenne 1985-1987 (Source : Survey of Current Business, US Department of Commerce, Aug. 1988).

réinvestis. En 1991, il y avait (selon l'OCDE[1]) 491 entreprise américaines représentant 211.593 emplois, un chiffre d'affaires de 268,1 Milliards de Francs, des dépenses de R&D de 4,1 Mds de F et un volume d'exportations de 102,4 Mds de F.

En 1984, les 100 plus grandes filiales américaines[2] en France employaient 176.244 personnes et réalisaient un chiffre d'affaires de 175,8 Milliards de Francs. La plus importante en effectif et en chiffre d'affaires était (de loin) IBM-France et les 9 suivantes étaient Ford-France, Esso-Chimie, Kodak-Pathé, GM-France, Cargill, Rank Xerox, Hewlett-Packard-France, Procter & Gamble-France et 3M-France (avec un effectif moyen de 5.293 employés et un chiffre d'affaires moyen de 5,1 Mds de F).

On peut noter aussi que, si la majorité de ces entreprises appartient au secteur manufacturier, la répartition par branche est intéressante, avec notamment le poids très important de l'informatique, de la mécanique et de la chimie, activités à valeur ajoutée très élevée.

Tableau 8-5 – Répartition par branche des effectifs et du chiffre d'affaires des 100 plus grandes entreprises américaines en France (1986)

(en % du total des 100 premières entreprises)	Effectif	Chiffre d'affaires
Informatique[3]	20%	28%
Mécanique Equipements[4]	11%	28%
Chimie[5]	6%	11%
Automobile[6]	8%	10%
Agro-alimentaire[7]	5%	8%
Autres branches	50%	15%

(Source : *Commerce in France*[8])

[1] OCDE, *Activities of Foreign Affiliates in OECD Countries 1985-1994*, Paris, OECD, 1997, 270 p., (pp.76-81).
[2] Hors secteur banque et assurances (Source des données brutes : *Commerce in France*, Spring 1986, (pp.28 et 29).
[3] IBM, Hewlett-Packard, Burroughs, DEC, Texas Instruments, Motorola, Sperry, NCR, Control Data
[4] Kodak, Xerox, Bendix, Poclain, Otis, Heurtey, Black & Decker, Trane, Bennes Marrel, Industrielle de Mécanismes, Case, Wabco-Westinghouse, Foster-Wheeler, Dresser
[5] Esso, Du Pont, Dow, Lubrizol, Röhm& Hass, Exxon, PPG, Union Carbide, Chevron, Raychem, Gould
[6] Ford, General Motors, Goodyear, Firestone.
[7] Mars, Cargill, General Foods, Ralston Purina, Nabisco, Monsanto, Quaker Oats, Pillsbury, General Mills, Campbell Soup.
[8] *Commerce in France*, Spring 1986, (pp.28-29)

Mais les implantations locales peuvent aussi faciliter les rachats d'entreprises françaises, les rendant moins risquées que les acquisitions réalisées à partir de l'étranger, par des intervenants en principe moins bien informé sur le contexte local.

Les entrepreneurs français sont, eux aussi, capables d'innover, mais ils ne réussissent pas toujours à développer industriellement leur innovation[1]. La faiblesse du marché français et l'insuffisance des modalités de financement en capital développement expliquent ces échecs.

Les entreprises françaises innovantes sont pénalisées par rapport aux entreprises par la taille de leur marché domestique, alors que les start-up américaines ont immédiatement accès à un marché cinq ou six fois plus grand et où l'on parle la même langue. En Europe, au contraire, elles sont contraintes de se développer immédiatement dans au moins un autre des grands pays avec les handicaps de la langue et de l'absence de brevet européen[2].

C'est pourquoi une trajectoire fréquente lorsqu'une entreprise a commencé un développement réussi est d'être rachetée par une grande entreprise américaine qui donne aussitôt à son produit l'accès au marché mondial[3].

Par exemple, présent en France depuis la fin du 19ème siècle grâce à une innovation sans concurrent local, le marteau-piqueur, Ingersoll-Rand a mené une politique d'acquisition systématique de fabricants français (comme Montabert en 1994) et américains (comme Dresser Industries en 1986, déjà présent industriellement en France)[4].

Parmi les 100 plus grandes entreprises américaines du tableau ci-dessus, les 18 entreprises françaises rachetées représentaient 15,7% de l'effectif et 9,4% du chiffre d'affaires, les plus importantes étant Poclain (Tenneco) et Strafor (Steelcase) qui est une joint-venture.

---

[1] C'est par exemple le cas du le premier micro-ordinateur, conçu par André Truong et François Gernelle fin 1972, le Micral N de R2E. L'innovation est d'utiliser pour la première fois le microprocesseur 8008 d'Intel (fréquence 0,5 MHz, équivalent d'environ 4000 transistors). Le produit se développa et la production atteignit 15 000 avec une compatibilité ascendante qui permettait de suivre les progrès des microprocesseurs (8008, 8080, 8086, etc…). Il fut cependant rapidement démodé par l'Altair (1975) puis par le PC d'IBM avec Intel 8088 (en 1980).

[2] Par exemple, en 2010 Google a un rival français, le moteur de recherche Exalead, qui ne parvient pas à conquérir son propre marché.

[3] Les exemples sont innombrables, notamment dans le secteur de l'informatique après 1990, comme dans le cas de ILOG, racheté en 2008 par IBM.

[4] RODENGEN Jeffrey, *The Legend of Ingersoll-Rand*, Write Stuff Syndicate, Fort Lauderdale, 1995, 218 p. (pp.179-180)

Ces chiffres masquent de grandes disparités comme le montre le tableau ci-dessous.

Ils sont très élevés dans les secteurs où les entreprises américaines ont acheté des marques françaises pour bénéficier de leur image (par exemple dans l'agro-alimentaire), pour acheter des parts de marché en Europe[1] ou pour réduire les obstacles réglementaires (comme dans la pharmacie). Ils sont en revanche très faibles ou nuls dans les secteurs où la supériorité technique américaine est encore indiscutable (comme dans l'informatique, la mécanique ou l'électronique) mais, sur ce point, la situation évoluera à partir des années 1990 et les groupes américains (ou les fonds d'investissement américains) rachèteront un grand nombre de petites entreprises innovantes, notamment dans le secteur des logiciels.

Tableau 8-6 - Contribution des entreprises françaises rachetées aux chiffres de chaque secteur (1986)

(mêmes secteurs que dans le tableau ci-dessus)	Part de l'effectif	Part du chiffre d'affaires
Informatique	0%	0%
Mécanique Equipements	2%	7%
Chimie	13%	26%
Automobile	0%	0%
Agro-alimentaire	26%	73%
Autres branches	16%	11%
Total	15,7%	9,4%

(Source : *Commerce in France*[2])

Vers 1990, une supériorité technologique incontestée, parfois au moyen de centres de recherche localisés en France ou de rachat d'entreprises innovantes.

La supériorité américaine pendant la seconde moitié du 20ème siècle était absolue et elle se traduisait non seulement dans tous les secteurs industriels mais aussi dans les secteurs de services où les acteurs américains avaient généralement été les précurseurs. Pour l'économie française, après l'implantation d'unités de production, l'implantation des sièges européens et des centres de R&D constituait un facteur essentiel pour que l'implantation des filiales américaines en France ne soit pas justifiée uniquement par le

[1] Comme dans le cas de la papeterie Aussedat-Rey rachetée par International Paper en 1990 (" Short History of International Paper : Generations of Pride", *Forest History Today*, 1998, pp.29-34 (p.34)).

[2] *Commerce in France*, Spring 1986, (pp.28-29).

niveau des coûts de production ou par la commodité de la localisation géographique. La modernisation et le développement international des entreprises françaises ont bénéficié d'un flux constant d'innovations en provenance des entreprises américaines.

Les Etats-Unis consacraient à la R&D des moyens sensiblement plus élevés que la France.

En 1965 notamment, il y eut un grand débat politique en France sur l'apport et les dangers des investissements américains en France. Pratiquement chaque éditorial de la revue de l'AmCham mentionna la supériorité de la R&D des entreprises américaines et on a évoqué plus haut[1] une Table Ronde de septembre 1966 qui lui a été consacrée.

Pour H. Lachmann[2], président de Schneider et ancien directeur général de Steelcase Strafor, les entreprises américaines avaient dans les années 1960-1980 une supériorité éclatante dans tous les secteurs qui reposent sur la recherche (biotechnologies, nanotechnologies, TIC) et cette supériorité se maintient. D'une manière générale, il estime les entreprises américaines sont très supérieures aux entreprises françaises à l'amont (recherche et R&D) et à l'aval (politique de produit, marketing et distribution). En revanche, entre les deux, dans la phase de l'industrialisation, elles sont selon lui médiocres et les entreprises françaises sont nettement supérieures. Pour le groupe Schneider Electric, « les meilleures usines sont en France et les moins bonnes aux Etats-Unis ». Pourquoi ?

La réponse est sans doute à chercher dans un certain manque d'intérêt pour la fabrication elle-même expliqué par la facilité que la globalisation offre de sous-traiter la fabrication proprement dite dans des conditions économiques avantageuses, ce qui est beaucoup plus facile à maitriser que la sous-traitance de fonctions plus complexes et incertaines (en amont) ou plus risquées par la proximité du client final (en aval) et sans doute aussi dans la qualité de la main d'œuvre en France (ouvriers et ingénieurs), reconnue très largement par les entreprises américaines et qu'illustrent toutes les enquêtes de l'AFII et le baromètre de l'AmCham depuis 1997. Souvent exprimée par des responsables d'entreprises françaises ayant des filiales aux Etats-Unis, la remarque de H. Lachmann est intéressante et peut-être généralisable à l'ensemble de l'industrie

[1] Chapitre 5-3.
[2] Source : entretien avec H.Lachmann le 18 février 2010.

américaine. Dans la chaine de la production industrielle, la supériorité américaine est réelle à l'amont et à l'aval : à l'amont dans l'innovation et la conception des produits (grâce à la souplesse des organisations, à l'ouverture d'esprit et aux qualités du système éducatif) comme à l'aval (grâce à l'ouverture au marché et à l'efficacité des pratiques commerciales). Elle l'est moins dans la phase intermédiaire de la production industrielle, jugée plus banale et facilement transférable, comme l'a montré la vague de délocalisation des années 1990 et moins difficiles à liquider, en cas de crise économique.

Le domaine des activités de recherche est imprécis et l'analyse des produits concurrents, ou *reverse engineering*, constitue en fait une part importante, parfois dominante, de l'activité des centres dits de R&D des entreprises.

La politique d'implantation des groupes américains avait aussi comme objectif de s'approprier des technologies développées par des entreprises françaises innovantes. Certaines opérations ont été bloquées par les pouvoirs publics ou par la réaction des entreprises visées, d'autres ont réussi.

On peut en citer deux exemples.

Le premier exemple est celui de la connectique, petit secteur de haute technologie dans lequel une entreprise française, Souriau, est depuis longtemps un leader mondial et est l'inventeur du premier connecteur moderne à trois contacts (en 1942). Aujourd'hui le connecteur à 128 contacts est devenu un standard mondial grâce à la coopération de Souriau avec son rival américain Cannon. Cannon a essayé à plusieurs reprises de la racheter et, n'y parvenant pas, il a racheté ses concurrents français (SOCAPEX et RMB dans les années 2000-2002)[1], conduisant ainsi à un duopole mondial[2].

Le second exemple est celui de Gemplus et du risque de pillage technologique qui est décrit *infra*. Les transferts de technologie de la France vers les Etats-Unis ne sont pas inexistants et les entreprises américaines ont développé des stratégies pour s'approprier des technologies développées en France soit par l'acquisition directe d'une entreprise française (c'est le cas de la tentative de Cannon sur Souriau), soit par

[1] Source : Jean Claude Beau (Directeur à Souriau) dans un exposé au séminaire CHEFF le 28 mai 2008.
[2] En 2011, le fonds d'investissement Sagard qui détenait Souriau l'a finalement vendu à l'américain Esterline.

l'entrée d'un fonds d'investissement américain dans le capital d'une société française (cas de l'entrée de TPG[1] dans Gemplus à la fin des années 1990). L'inquiétude des pouvoirs publics est illustrée par le projet de création d'une commission d'enquête sénatoriale[2] sur les liens supposés entre TPG et les agences américaines de renseignement (CIA et NSA).

L'intérêt américain pour les secteur de haute technologie s'explique, selon un rapport parlementaire de 2007[3], par trois raisons : l'abondance des capacités de financement en capital risque aux Etats-Unis, la moins bonne protection des innovations en Europe (due à la négligence des PME ou à une réglementation des brevets moins protectrice) et la moindre vigilance européenne dans la protection par l'Etat des technologies sensibles.

L'histoire des activités de renseignement et d'intelligence économique menées par les entreprises (ou les administrations) américaines en France exigerait à elle seule une étude approfondie. Les grands cabinets comptables américains (les Big Six devenus Big Five puis Big Four) comme Cooper & Lybrandt, Price Waterhouse, KPMG-Peat Marwick, Deloitte Touche Thomatsu, Arthur Andersen ont joué une rôle important par les accords passés puis les rachats de cabinets français dont les relations avec les entreprises étaient anciennes et naturellement très proches. De même, la concentration rapide des cabinets de courtage d'assurances[4] a accéléré la transparence des grandes entreprises françaises vis-à-vis de leurs concurrents américains. Les secteurs des services (conseil, audit) et de la finance (banque et assurances), dans lesquels la supériorité des entreprises américaines est indiscutable, jouent un rôle très important dans les transferts technologique *vers* les entreprises américaines.

Il y a donc une perméabilité inévitable entre les entreprises et les sociétés de service en sont l'un des vecteurs, mais le rachat d'entreprise constitue une forme plus directe d'acquisition de part de marché, de technologie et d'image. La stratégie du conglomérat UTC dans les années 1990-2007 est intéressante à ce titre car elle peut

[1] TPG : Texas Pacific Group, fonds d'investissement américain créé en 1992.
[2] Senat, Proposition de Résolution N°261, Session Ordinaire 2002-2003, 16 avril 2003.
[3] Sénat, « *La bataille des centres de décision : promouvoir la souveraineté de la France à l'heure de la mondialisation* », Rapport d'information N°347 (2006-2007) de M.Christian Gaudin au nom de la mission commune d'information, déposé le 22 juin 2007.
[4] Par exemple : Marsh & McLennan (rachat de Faugère et Juteau, CECAR,…) ou Aon (rachat de SCCA, LeBlanc & Nicolaÿ).

constituer un modèle représentatif.

Elle peut être caractérisée par les étapes suivantes : pour compléter un groupe où les activités liées à la défense sont dominantes (Pratt & Whitney), dans la première étape plusieurs entreprises américaines majeures furent rachetées (Otis, Carrier, Hamilton-Sundstrand), dans la seconde étape plusieurs entreprises françaises[1] disposant de technologies de niveau mondial (Ratier-Figeac, L'Hotellier) furent rachetées et l'ensemble fut réorganisé par produit et sur une base mondiale ou, au moins, européenne, dans la troisième phase, enfin, le groupe fut réorganisé avec une centralisation de la stratégie et de la R&D et une décentralisation aussi large que possible de la fabrication et de la commercialisation.

Le rachat de l'entreprise d'avionique Ratier-Figeac[2] par le groupe Hamilton Standard (devenu Hamilton Sundstrand) en 1999 constitue un exemple caractéristique de cette stratégie. Fondée en 1904 par un ébéniste, Paulin Ratier, qui développa une technologie innovante d'hélices d'avion en bois, l'entreprise en est rapidement devenue l'un des leaders mondiaux. Les grandes étapes de l'évolution de Ratier, après l'innovation initiale dans la conception des hélices ont été l'hélice à pas variable dont le brevet avait été déposé en 1928, puis, après le passage au duralumin dans les années 1930, la construction en matériaux composites. D'abord installée à Montrouge, l'entreprise avait créé une usine à Figeac, pour se rapprocher de son approvisionnement en bois et c'est devenu son site unique. En 1930 Ratier équipait 90% des avions français. En 1955, Ratier signa ses premiers accords de licence avec Hamilton Standard pour la maintenance de ses hélices puis en 1960 United Aircraft Corporation (ancêtre de United Technologies) entra au capital à hauteur de 15%. L'entreprise avait une fragilité structurelle qui était due à sa dépendance totale de la conjoncture aéronautique, civile ou militaire. Au cours de son histoire, elle a connu plusieurs phases de très grandes difficultés et tenté plusieurs diversifications. Les principales avaient été la conception et la fabrication de véhicules automobiles à hélice dans les années 1920, de motos dans les années 1950-1960 (modèles L7 et C6S) et de machines-outils (marques Forrest et GSP) dans les années 1970. Toutes ces tentatives

[1] La stratégie d'acquisition d'UTC visa naturellement d'autres pays, comme par exemple la Pologne avec le rachat en 2007 du constructeur aéronautique PZL-Mielec.
[2] SOUNILLAC Yves & RATIER Paulette, *La Maison Ratier*, Privat, Toulouse, 2006, 172 p.

avaient échoué plus ou moins rapidement. L'entreprise avait mieux réussi en tentant d'améliorer son positionnement à l'intérieur du secteur aéronautique en passant de simple équipementier à systémier mais elle restait fragile. En 1990 les trois principaux constructeurs (occidentaux) mondiaux d'hélices étaient Hamilton Standard (USA), Dowty Rotol (UK) et Ratier-Figeac (France). La coopération technique assez équilibrée entre Hamilton et Ratier, évolua rapidement vers une entrée au capital puis un rachat lorsqu'elle traversa des difficultés financières insurmontables. Ainsi Hamilton Sunstrand avait ajouté ses produits à son catalogue dans le cadre d'un groupe américain et, lui ayant conservé son nom, son domaine et son image, elle l'utilisa dans le cadre de sa stratégie européenne et mondiale.

Après l'acquisition par UTC, Ratier, entreprise européenne, a permis au groupe américain, devenu leader mondial de ces produits, de participer au programme Airbus[1]. En cohérence avec son organisation mondiale, en 2007, Hamilton Sundstrand a transféré à Ratier-Figeac la totalité de son activité d'hélices, y compris pour les fabrications militaires (NP2000) et la filiale française est devenue le centre mondial de compétence pour ce produit. Néanmoins, à la même époque (2005), la maison mère du groupe (United Technologies Corporation) avait réorganisé l'ensemble de sa R&D en regroupant l'ensemble de ses moyens de recherche dans l'UTRC United Technologies Research Center) à Hartford, Connecticut selon le modèle d'organisation le plus fréquent des grands groupes américains : les filiales de production sont de plus décentralisées (par produit) et seule la R&D reste centralisée. Naturellement, ce type d'organisation encadre plus strictement les transferts de technologie qu'une organisation à base géographique. UTRC rassemble aux Etats-Unis des moyens humains en provenance du monde entier et notamment de ses filiales pour développer des technologies dont la mise en œuvre ne diffusera pas trop rapidement chez ses concurrents (« 40% des scientifiques d'UTRC ne sont pas originaires des Etats Unis… » et « …nous envoyons régulièrement des ingénieurs de filiales à Hartford pendant un ou deux ans… »)[2].

Outre Ratier-Figeac, les principales filiales françaises du groupe UTC sont Otis, Carrier, Sicli, L'Hotellier, Milton Roy et Sullair et trois d'entre elles sont des

[1] Par exemple avec le vérin de commande de l'A380 ou l'hélice de l'A400 M.
[2] « Le conglomérat UTC mutualise sa R&D », *L'Usine Nouvelle*, 16 juin 2005.

entreprises françaises rachetées.

Sicli[1] offre d'ailleurs un autre exemple représentatif de cette forme d'implantation très fréquente pour une entreprise américaine qui veut éviter la complexité d'une opération *greenfield*.

Une entreprise familiale avait été créée en 1924 pour fabriquer des extincteurs. Elle connut un bon développement qui la conduisit à entrer en Bourse en 1960 ; elle fut alors rachetée par une société financière (La Mure) puis par un groupe de services (Lyonnaise des Eaux).

Dans le cadre de la politique de recentrage sur le *core business* fréquente dans les grands groupes à cette époque avec le début de la « financiarisation » de l'économie, « la visibilité de l'activité de l'entreprise (devenait) une priorité »[2] et elle fut vendue en 1985 à un groupe britannique (NU-SWIFT) puis, après diverses reventes, elle fut rachetée en 2003 par UTC Fire and Security, qui acquit ainsi une technologie et un marché sur lequel il occupait une position dominante aux Etats-Unis. Il s'agit là d'une stratégie très délibérée du Groupe United Technologies qui avait déjà réalisé la même opération avec Ratier-Figeac. On voit que la stratégie de groupe UTC est une stratégie d'optimisation de la gestion financière d'un conglomérat composé d'une part d'entreprises de haute technologie (par exemple, aux Etats-Unis Pratt & Whitney, en France, Ratier-Figeac) et d'autre part d'entreprises génératrices de flux régulier de cash-flow procurés par les contrats de maintenance (par exemple Carrier ou Otis aux Etats-Unis et Sicli en France).

IBM est sans doute l'entreprise américaine qui a joué le rôle le plus important dans l'économie et la société française, par sa taille et par les transferts de technologie qu'elle a générés. Son départ de l'AmCham en 1998 fut un coup très dur pour l'organisation et illustra les graves difficultés qu'elle traversait alors et qui sont analysées plus loin.

IBM France avait été créée à partir de International Time Recording Co (ITR) en 1914 et avait d'abord développé une grande activité de machines comptables et tabulatrices

[1] SICLI = Secours Immédiat Contre l'Incendie.
[2] PEBEREAU Georges & GRISET Pascal, *L'industrie, une passion française*, Presses Universitaires de France, Paris, 2005, 270 p., (p.216).

sous plusieurs noms dont celui de Compagnie Electro Comptable (CEC) en 1936 puis d'IBM France en 1948. La première usine avait été installée à Vincennes en 1922 puis à Corbeil-Essone en 1941. La première calculatrice électronique, la 604, avait été construite en 1952. Le premier ordinateur de gestion, le 1401, fut lancé en 1960 (avec 10.000 machines vendues dans le monde). En 1963 fut inauguré le centre de recherche de la Gaude avec plus de 700 employés, dont des équipes américaines, créant ainsi des conditions de relations inter-culturelles, assez nouvelles pour l'époque[1].

La première gamme d'ordinateurs universels, le 360, était construite avec des composants nouveaux fabriqués dans l'usine de Corbeil et montés dans l'usine de Montpellier. IBM France employait plus de 10.000 personnes en 1964. L'organisation d'IBM[2] était complexe entre IBM Domestic, IBM World Trade (IBM WT) et les filiales nationales dont France et Allemagne sont les plus grosses. La présence renforcée d'IBM en France dans les années 1960, en dépit des difficultés crées par la politique du général de Gaulle, s'explique par la disparition des craintes américaines sur la stabilité politique et l'influence communiste, comme le rappelle R. Sobel :

> [IBM] *World Trade's policy was to place its major research and production facilities in nations with stable pro-American or at least neutralist tendencies.*[3]

Avant 1970, le rôle central était joué par IBM WT, situé Place Vendôme et présidé par Jacques Maisonrouge. Vers 1970 IBM Domestic reprit le pouvoir et le management américain remplaça les étrangers à IBM WT. En 1971, le laboratoire de la Gaude construisit le prototype d'un commutateur électronique, le 2750, qui fut le premier avec circuits intégrés monolithiques non hybrides.

En 1982, au lancement du PC, IBM France employait plus de 20.000 personnes. En 1986, IBM lança l'AS/400 destiné aux PME/PMI puis connut une grave crise en 1990-1991, qui fut réglée avec l'arrivée de Lou Gestner[4] et ce changement de dirigeant

---

[1] « A la Gaude, vers 1965, des équipes nationales travaillaient en parallèle. L'équipe des Français soumettait tous les deux jours une idée nouvelle, tandis que l'équipe américaine faisait simplement le travail qui lui avait été confié, jusqu'à ce qu'il marche ; les responsables disaient "Je préfère diriger deux équipes US qu'une française." ». (Source : entretien avec Jean Pitre le 8 mai 2009).

[2] SOBEL Robert, *IBM – Colossus in Transition*, Times Books, New York, 1981, 360 p.

[3] SOBEL 1981, (p.201).

[4] GERSTNER Louis, *Who Says Elephants Can't Dance ? Inside IBM's Historic Turnaround,* Harper Collins, New York, 2002, 372 p.

illustre que, même dans une entreprise ancienne qui s'endort sur sa réussite, une réaction est possible. Lorsque Lou Gesrtner fut nommé à la tête d'IBM en 1993, le groupe était dans une situation catastrophique (avec une perte de 8,1 Milliards de dollars en 1993) : trop de bureaucratie, pas assez de rapidité de réaction du fait de l'abus de concertation interne, prise en compte insuffisante des clients : l'entreprise fut redressée en quelques années avec une profonde réforme de ses méthodes managériales.

IBM avait créé en 1959 son centre d'Etudes et de Recherches à La Gaude. Il remplaçait son premier laboratoire de recherche, créé à l'usine de Vincennes en 1931 et avait pour objectif de reconstituer un environnement propice à l'innovation, dans l'esprit de Palo Alto. Il comptait déjà 250 personnes en 1962 et il atteindrait un effectif d'environ 1.000 cinquante ans plus tard.

> *Au moment du transfert du laboratoire d'IBM France de Paris à La Gaude, celui-ci est devenu un laboratoire de développement de produits à mission mondiale. Ce statut ne suffisait pas pour exercer automatiquement une mission dite mondiale. Il fallait alors montrer ses capacités et avoir des résultats tangibles, car la concurrence était grande avec les autres importants laboratoires européens* [d'IBM] *comme Hursley (en Angleterre) et Boeblingen (en Allemagne) mais surtout avec de nombreux laboratoires américains.*[1]

Il a joué un rôle déterminant en télécommunications (modems, architecture de réseaux, contrôle d'erreurs, etc) et cet apport a fait l'objet de nombreuses études[2] et une liste de ses réalisations les plus marquantes[3].

Ce qui est intéressant, dans le cadre de notre étude, c'est d'observer comment la stratégie de stimulation de l'innovation a été mise en œuvre. La création d'un centre important dans une région particulièrement agréable par son climat et son environnement visait à tenter de recréer un état d'esprit « californien » chez les chercheurs (bien que l'environnement universitaire et économique ne soit pas à la hauteur de celui de la Californie) et la fécondité du Centre a été conforme à cet objectif (avec le dépôt d'une quarantaine de brevets par an).

---

[1] « Contribution du Centre d'Etudes et Recherche d'IBM La Gaude à l'histoire des télécommunications », *Cahiers AHTI,* N°5, juin 2005, 25 p., (p.2).

[2] Notamment par (ou présentées par) l'Association pour l'Histoire des Télécommunications et de l'Informatique (AHTI).

[3] Voir la liste des principales innovations issues de la Gaude en Annexe E41.

Ce qui est plus proche de notre recherche et plus intéressant, c'est l'usage qu'IBM a fait du Centre pour promouvoir l'innovation chez ses clients et donc dans l'ensemble du tissu économique français (et européen) en ouvrant ce centre à ces clients. Le principe en était, sous la dénomination de « Centre de Solutions Métier »[1], de présenter les dernières réalisations d'IBM pour ses clients d'une branche particulière (transport aérien, pétrochimie, médecine, etc) à ses clients d'une autre branche pour stimuler leur créativité, en application de l'idée que de nombreuses innovations résultent de la transposition d'une idée dans un contexte entièrement différent (« thinking outside of the box »). Une telle rencontre avec l'innovation semble être bien plus féconde que la visite d'un salon professionnel, où tous les visiteurs rencontrent les mêmes problèmes et recherchent des solutions dans les mêmes directions. Aucune tentative de mesurer l'impact de cette organisation ne semble avoir été faite mais elle pourrait offrir un thème de recherche intéressant.

Dans le domaine voisin de la reprographie, le cas de Xerox[2] illustre une situation dans laquelle, sensible aux incitations de la politique d'aménagement du territoire, une entreprise multinationale implante en 1993 un centre de R&D en France, dans le cadre d'une recomposition, au niveau mondial, de l'ensemble des activités de recherche. Considéré comme l'un des succès remarquables de la DATAR, cette opération s'inscrivit dans une stratégie mondiale et

> *The new Rank Xerox research organization is part of a worldwide group network consisting of facilities in North America (Palo Alto and Webster), Canada (Mississauga), Japan (Ebina-Shii) and Europe (Cambridge and Grenoble). Their combined R&D budget reaches nearly $1 billion.*[3]

L'objet du centre était un champ de recherche théorique

> […] *enhancing the understanding of business processes in a multilingual, distributed environment around multimedia documents.*[4]

et son travail du centre complèterait celui de Cambridge qui continuait ses travaux, plus proches du produit, sur l'interface homme/machine.

---

[1] BRUNHES Frédéric, *La Gaude, laboratoire d'idées permanent et accessible à tous*, LeMonde.fr, 12 février 2010 (http://www.planete-plus-intelligente.lemonde.fr/paroles-d-ibmers/la-gaude-un-laboratoire-d-idees-permanent-et-accessible-a-tous_a-18-185.html) (consulté en mai 2011).
[2] « Jobs : US leads foreign investors in France », *Commerce in France*, Vol 99 N°1 Spring 1993, (p.21).
[3] *Idem.*
[4] *Ibid.*

Cette opération illustre un changement radical de la stratégie de Xerox qui, dans les années 1970-1980, était au contraire considérée comme un cas typique de filiale française dénuée de toute capacité technologique propre et consacrée uniquement « aux équipements sans grande valeur ajoutée »[1].

Le risque d'espionnage économique augmente …

Mais le développement local d'activités de R&D facilite les opérations d'espionnage industriel qui ont été très nombreuses[2], même si elles sont mal connues, par définition. Certaines sont menées par les agences de renseignement américaines, dont la CIA, ou par des entreprises privées travaillant pour leur compte, d'autres, moins connues, ont été réalisées par l'organisme français de renseignement extérieur, la DGSE (Direction Générale de la Sécurité Extérieure). Les cas de pillage technologique ont été très nombreux dans les années 1970-1980[3] et les services secrets français y apparaissent aussi fréquemment que les grandes entreprises japonaises.

Les grandes entreprises américaines qui en ont été victimes et qui sont le plus souvent citées sont IBM, Corning Glass, Du Pont, GE, ITT, Texas Instruments et Boeing et il est évident que leurs implantations à l'étranger étaient particulièrement vulnérables.

En France, la plus importante de ces affaires a été révélée entre janvier et mai 1989 lorsque le FBI (Federal Bureau of Investigation) arrêta six agents de la DGSE qui, dans but d'aider leurs concurrents français et tout particulièrement Bull, avaient été infiltrés depuis plusieurs années[4] dans les filiales françaises de sociétés américaines de haute technologie (IBM, Texas Instruments[5] et Corning Glass).

---

[1] BONIN & de GOEY 2009, (p.608).

[2] DASQUIE Guillaume, *Secrètes affaires : Les services secrets infiltrent les entreprises*, Flammarion, Paris, 1999, 323 p.

[3] SCHWEIZER Peter, *Les nouveaux espions – le pillage technologique des USA par leurs alliés*, Grasset, Paris, 1993, 346 p.

[4] Selon P.Schweizer, la DGSE avait infiltré, en février 1987, douze « taupes » dans les filiales américaines en France : six à IBM, quatre à Texas Instruments et deux à Corning Glass. (Source : SCHWEIZER 1993, (pp.121 et sq).

[5] Le nom de la « taupe » française soupçonnée d'avoir était introduite par la DGSE à Texas Instruments a été dévoilé dans la presse américaine en 1995 (cf. : William Carey, « A chip comes in from the cold : tales of high-tech spying ; did French moles steal secrets from Texas Instruments, or is the story just Bull? », *Wall Street Journal*, 25 janvier 1995) : il s'agit de Jean-Pierre Dolait (Ingénieur des Arts et Métiers, diplômé du CalTech, devenu, après Texas Instruments, professeur de Marketing à l'EDHEC après avoir occupé différentes fonctions de directions dans des entreprises américaines, dont Tenneco, et françaises, dont Thomson).

Selon la presse de l'époque[1], ils avaient été dénoncés à la CIA par un agent de la DGSE. Parmi les informations ainsi obtenues, les plus importantes portaient sur les microprocesseurs à lecture rapide, au bénéfice de Bull. Après intervention au niveau des deux présidents, les deux gouvernements auraient convenu de ne pas exploiter politiquement cette affaire, qui plaçait la France dans une situation délicate. Ces opérations auraient été menées selon un plan méthodique depuis plusieurs années.

> *Les préoccupations de la DGSE en matière économique datent de 1981, avec l'arrivée d'un nouveau directeur: Pierre Marion. Cet ancien dirigeant d'entreprises, étranger au domaine militaire, emporte la préférence du nouveau président François Mitterrand, alors très méfiant envers les hommes du sérail.*[2]

Cette politique de renseignement s'était traduite dans la composition des effectifs de la DGSE et « Au moment de l'arrivée de Pierre Marion, la DGSE aurait compté 30 % de civils pour 70% de militaires, alors qu'en 1995, la proportion de civils dépassait 60% »[3].

Il est trop tôt pour que les modalités de cette stratégie de renseignement soient connues en détail, si elles peuvent l'être un jour, mais ce qui est historiquement certain est que, dans les années 1980, les services français ont espionné pendant plusieurs années des filiales françaises de sociétés américaines d'informatique au bénéfice de Bull, dans les technologies des micro-processeurs et de la fibre optique, permettant à Bull de déposer des brevets. L'affaire connut un rebondissement spectaculaire lorsque, quelques années plus tard (en 1993), estimant que certains de ses brevets de micro-processeurs[4] avait été copié par Texas Instruments (TI), Bull entama très imprudemment[5] un procès contre TI devant un tribunal de Dallas : il apparut alors que les brevets de Bull étaient au contraire issus des recherches de TI (le microprocesseur TMS 370), détournées quelques années plus tôt dans le cadre de l'opération d'espionnage évoquée ci-dessus. Le gouvernement américain protesta vigoureusement :

---

[1] LESIEUR Jean, « CIA-DGSE : la drôle de guerre », *L'Express*, 6 mai 1993.
[2] DASQUIE 1999, Chap.4.
[3] DASQUIE 1999, *Op.Cit.*.
[4] Il s'agit du brevet de micro-processeur comportant un programme interne de lecture-écriture, déposé par Bull le 3 mai 1983 et qui résulterait de recherches faites par Michael Cochran à Texas Instruments vers 1980, selon les arguments présentés par TI au tribunal de Dallas le 3 mai 1994.
[5] Les présidents successifs de Bull SA pendant cette période ont été Jacques STERN (1982-1989), Francis LORENTZ (1989-1992), Bernard PACHE (1992-1993) et Jean-Marie DESCARPENTRIES (1993-1997). Les opérations citées ont donc eu lieu pendant la présidence de J. Stern et la malencontreuse procédure américaine a été engagée dans l'année de transition entre B. Pache et JM. Descarpentries.

> *Moins protectionniste ou moins sensibilisée à ce problème* (que le Japon), *la France n'est cependant pas en reste puisqu'elle vient de se trouver impliquée dans une succession d'affaires d'espionnage industriel dans les entreprises américaines ayant provoqué de vigoureuses protestations de la part de la nouvelle administration Clinton.*[1]

Devant la perspective d'un nouveau scandale, les deux parties convinrent d'un arrangement dont le contenu n'est pas connu[2]. Cet épisode est historiquement avéré, car il a exigé des arbitrages au plus haut niveau des Etats, et il est sans doute le plus important exemple de transfert de technologie par des moyens illégaux, des Etats-Unis vers la France et a été réalisé largement (mais pas uniquement) au détriment de filiales américaines en France.

Dans ses déclarations à la presse américaine[3] comme dans ses mémoires[4], Pierre Marion revendique cette opération comme l'un des grands succès[5] du service de renseignement économique, industriel et technologique qu'il avait créé dès sa nomination à la tête des Services Secrets en 1981. Bien que de nombreux éléments nous manquent pour apprécier cet épisode (sur lequel les archives de l'AmCham sont naturellement muettes[6] …), il illustre bien que la présence d'implantations étrangères entraine par définition des transferts d'innovation au bénéfice des industries nationales, par des méthodes légales (des recrutements de cadres expérimentés) comme par des méthodes illégales (l'espionnage).

Cependant, même après plusieurs décades de succès économiques européens, l'insularité américaine restait très forte et les activités et les concurrents européens étaient encore sous-estimés.

---

[1] VERNA Gérard, *La veille technologique : une ardente nécessité*, Etude de l'Université Laval, Québec, 1993, 19 p. (http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/PUB/veille.html).

[2] Les deux parties signèrent un accord de désistement le 20 janvier 1995 (*The Wall Street Journal* (Western Edition), 21 janvier 1995 et LESIEUR Jean, « Espionnage : Bull dans le piège texan », *l'Express*, 25 août 1994).

[3] Notamment *New York Times* (14 septembre 1991) et *Newsweek* (23 septembre 1991).

[4] MARION Pierre, *La mission impossible : à la tête des Services Secrets*, Calmann-Lévy, Paris, 1991, 260 p., (p.123).

[5] Son successeur à la Direction de la DGSE (1989-1993), Claude Silberzahn, l'évoque également dans ses mémoires (SILBERZAHN Claude & GUISNEL Jean, *Au cœur du secret*, Fayard, Paris, 1995, 330 p., (pp.172-173)).

[6] Et, sur ces questions, nos demandes de dérogations aux Archives Nationales ont été rejetées ainsi naturellement que nos questions à la Direction Générale de Texas Instruments France, qui cependant n'en conteste pas la réalité (Source : entretien avec Ch. Tordo le 17 février 2011).

Par exemple, dans l'histoire de Boeing, publiée en 1992[1], les concurrents de Boeing et notamment Airbus (créé en 1970) ne sont pratiquement pas cités (Airbus, une fois incidemment) alors que l'Airbus A320 lancé en 1988 allait connaître un succès rapide et devenir en 2010 l'avion le plus vendu dans le monde.

En matière purement scientifique, les transferts de connaissance n'exigent pas la proximité physique et les implantations locales ne les favorisent pas particulièrement.

En revanche, les transferts dans la conception des produits, dans les méthodes de production et dans les pratiques managériales sont directement et massivement suscités par le partage du marché de l'emploi entre les entreprises locales et les entreprises étrangères, particulièrement pour les dirigeants et les cadres.

Un des facteurs de l'américanisation massive des entreprises françaises est la constitution, par les filiales américaines, de véritables « viviers » de cadres et de dirigeants, familiers des pratiques américaines.

Le cas est particulièrement net pour les entreprises intervenant des secteurs pour lesquels une formation universitaire n'existe pas ou est jugée insuffisante : les secteurs qui représentent une technologie nouvelle (c'est le cas d'IBM, qui a formé des générations d'informaticiens français[2]) ou un métier nouveau (c'est le cas des sociétés de conseil en stratégie ou des cabinets d'audit). On n'a pas identifié d'étude statistique sur les carrières de spécialistes de ces fonctions mais elle pourrait fournir des éléments éclairant sur le mode de diffusion de l'innovation.

On pourrait aussi observer que les dirigeants de grands groupes industriels issus de la fonction publique française n'ont en général pas connu d'étape de carrière de cette nature dans une entreprise industrielle et au contact de l'innovation et, à ce titre, sont des vecteurs moins directs de ce type de transfert technologique et on peut voir là une cohérence entre les origines des élites managériales françaises[3] et certains aspects du *technological gap*.

[1] STERLING Robert J., *Legend and Legacy. The Story of Boeing and its People*, St.Martin's Press, New York, 1992, 480 p.

[2] Par exemple, c'est le cas, parmi des centaines d'autres, de Jean-Pierre Brulé, président de Bull (1972-1981) qui avait travaillé douze ans chez IBM.

[3] Dont l'uniformité du recrutement est prise en compte par la French American Foundation dans le profil des Young Leaders français, selon l'observation faite *supra*.

3/ En conclusion : le parcours de 1945 à 1990 de l'AmCham et des entreprises américaines

Après la Seconde Guerre Mondiale, le rôle dominant des Etats-Unis dans l'économie mondiale et son inflence politique ont donné à l'AmCham une légitimité et une autorité dont elle ne disposait pas avant la guerre.

De 1945 à 1970, l'AmCham est un instrument très efficace au service de ses membres.

L'AmCham a constamment encouragé le développement de l'innovation en France à partir des expériences américaines. La revue de l'AmCham comporte de très intéressantes chroniques régulières « Cost Reduction Methods »[1] et « Offers and Demands » très détaillées et qui donnent une bonne idée de la diffusion des innovations industrielles et managériales. A titre d'illustration, en 1949, une rubrique « Cost reduction methods »[2] cite 19 procédés, dont elle donne la référence, dans des secteurs aussi différents que la télétransmission de texte (Ultrafax de Radio Corp et Eastman Kodak), un procédé de fonderie avec moules plastiques (General Motors) ou un nouveau joint métal-céramique en alliage argent-titane (General Electric).

La volonté de diffuser largement l'information sur les innovations technologiques peut aussi être illustrée par l'une des « brèves » de la revue de l'AmCham qui, dès octobre 1948, signale que : « electron tubes may be replaced by the Bell Telephone Company new Transistor[3] », avec deux lignes de description du transistor. La présence et les risques concurrentiels que représentaient les entreprises américaines en France constituaient une incitation à l'innovation pour les entreprises françaises. L'AmCham estimait que cet effet indirect n'était pas suffisamment compris par les autorités françaises et utilisait largement cet argument pour critiquer les mesures protectionnistes du gouvernement français[4].

[1] Dès son numéro C11, septembre 1948, voir un exemple p.12.
[2] *Commerce in France*, N° C15 Jan. 1949 reproduit en Annxe E16.
[3] *Commerce in France*, C12 Oct.1948, (p.11).
[4] « Foreign Investment Have Brought New Techniques in France », *Commerce in France*, N°181 Nov. 1962, (pp.12-13).

On a vu que, en 1962, dans une réponse à une question écrite[1] du Sénateur Armengaud[2], M.Giscard d'Estaing, Ministre des Finances sur la politique française à l'égard de l'investissement étranger, le ministre, après avoir rappelé (comme pour s'en féliciter) que leur volume restait modeste et que la France en recevait moins que les autres pays, ne leur contestait pas un effet positif par l'amélioration des méthodes de production et l'accroissement de productivité auxquels ils contribuaient mais il rappellait que le gouvernement français devait être vigilant pour que ces investissements soient cohérents avec les priorités industrielles nationales et ne conduisent pas à des positions dominantes qui fausseraient les conditions de concurrence[3]. Ce dernier argument apparaît comme particulièrement spécieux pour justifier une politique dont le caractère protectionniste n'est pas contestable. C'est dans ce contexte que l'AmCham a efficacement appuyé les entreprises du *défi américain.*

Pour matérialiser l'image institutionnelle de prestige qu'elle souhaite se donner, l'Amcham attribue des distinctions et sa médaille donne une illustration intéressante des personnalités qu'elle souhaite honorer.

Pendant et après la seconde Guerre Mondiale, la plupart des médailles de l'AmCham ont été décernées à des responsables économiques et politiques français (un peu plus fréquemment) ou américains. Parmi les personnalités françaises[4], on note Pierre C. Cartier (1939), qui soutint l'AmCham auprès des milieux américains à New-York, Jacques André et Pierre Gide (1945) qui dirigèrent le French Committee pendant la Guerre. La plupart des ambassadeurs américains furent honorés mais à partir de 1968 seulement, ainsi que certains présidents de l'AmCham comme Henry Peartree (1929), Lawrence V.Benét (1934), E. Edward Baldwin (1939), Walter Roy Weeks (1951), Robert A.Solborg (1957), Charles Torem et Charles Van Der Burgh (1960) Frederic Celler (1977), Peter Danos (1981) et certaines personnalités américaines importantes dans la communauté et à l'AmCham comme George Washington Lopp (1947),

[1] JO des débats du Sénat 11 septembre 1962.
[2] Membre de l'AmCham.
[3] « […] le gouvernement français a le souci de déterminer les secteurs d'activité dans lesquels l'entrée de capital étranger pourrait conduire à des positions dominantes de nature à restreindre ou fausser la concurrence. » (*Commerce in France*, C 181, Nov.1962, (p.13)).
[4] En 2008, la médaille a été décernée à Christine Lagarde, Ministre de l'Economie et des Finances.

Herbert Johnson (1960), Philip Whitcomb (1976) et certains présidents de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de l'US Chamber of Commerce[1].

…mais des difficultés apparaissent vers 1970.

Vers 1970, les entreprises américains et naturellement l'AmCham furent affectées par les difficultés de l'économie américaine et leurs conséquences sur la politique monétaire et fiscale du gouvernement américain[2].

On a vu *supra* que l'AmCham avait connu dès le début des années 1970 une très spectaculaire « rupture de représentativité »[3] qui lui créa des difficultés financières de plus en plus sérieuses et qui se traduisirent dans l'évolution des cotisations. Les cotisations à l'AmCham avaient été stables pendant une très longue période. Fixées à 100 Francs à la création (soit environ 370 euros en valeur 2007), ce qui était un montant très modeste (qui était alors compensé par d'abondantes contributions volontaires), elles avaient atteint environ 800 Euros (2007) en 1971. La structure tarifaire a souvent changé mais, en général, le barème distinguait les membres actifs des membres associés (ou les membres américains des membres français), la cotisation des membres français étant entre deux et quatre fois moins élevée. La cotisation des membres non résidents était plus faible, souvent la moitié.

Dans les premières années de l'AmCham, la rémunération du Managing Director était d'ailleurs directement liée à son action pour recruter de nouveaux adhérents (c'était en général 25% des cotisations nouvelles)[4]. Dans les années 1970, à la suite notamment des mesures restrictives prises par le gouvernement américain contre l'investissement à l'étranger et avec une parité monétaire désavantageuse, l'AmCham perdit de nombreux adhérents (le nombre de démissions atteignait parfois le chiffre de cinquante par mois)[1] et, pour les retenir, elle baissa très fortement le niveau de cotisation des entreprises américaines jusqu'à le rendre égal à celui des adhérents français (ce qui

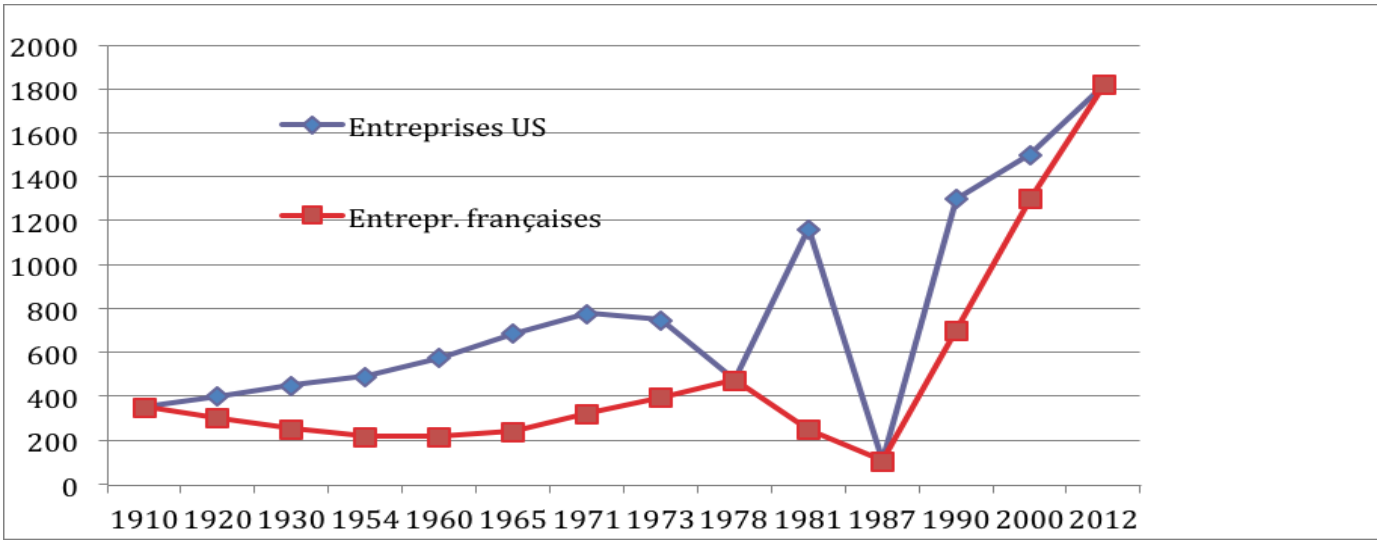
[1] Une fiche biographique figure en Annexe D1-2 pour la plupart de ces personnalités.
[2] Sans compter les difficultés politiques liées à la Guerre du Vietnam qui, pour l'AmCham, suscitèrent une dégradation d'image associée à la poussée d'anti-américanisme, traduite notamment par des courriers hostiles, dont les archives conservent quelques traces.
[3] Illustrée d'une manière très frappante par le Graphique 5-5 au Chapitre 5-3.
[4] Fixée ainsi dès le Conseil d'Administration du 10 juillet 1894 ; le Conseil d'Administration du 29 juillet 1895 précise : « 100 Francs par mois + 25% des cotisations nouvelles » et, plus tard, le Conseil du 13 décembre 1976 décide de recruter un nouveau cadre chargé exclusivement des adhésions et rémunéré « 25% des cotisations nouvelles + 10% si elles sont renouvelées ».

n'avait jamais été le cas auparavant). Cette décision a eu, naturellement, un impact très défavorable sur sa situation financière et une forte hausse des cotisations (25%) fut décidé en 1979 pour mettre fin aux déficits récurrents[2]. On voit que les années ultérieures ont prolongé cette tendance.

L'évolution des cotisations après 1980 montre une croissance constante, à partir de 1.200 € (valeur 2007) en 1981 pour atteindre en 2012 plus de 4.000 € pour les plus grands groupes. Leur niveau élevé après 1990 traduit les difficultés financières qui manquèrent conduire à la disparition de l'AmCham. Pour les entreprises, les cotisations en 2012[3] varient entre 400 € et 4.200 € et l'AmCham s'efforce d'y attacher des prestations correspondant au niveau de cotisation. La structure des cotisations est très complexe : plus élevée à Paris qu'en Province, moins élevées pour les sociétés d'un groupe déjà membre du President's Council (qui, elles, paient une cotisation majorée leur conférant un statut et un prestige exceptionnels et qui seules peuvent être élues au Conseil d'Administration), réduite pour les PME et start-ups, les ONG, les membres non résidents et les membres individuels. Il est très intéressant d'observer qu'aucune différence n'est désormais faite selon la nationalité de l'entreprise[4], qu'elle soit « américaine » ou « française » alors qu'une différence substantielle est faite selon sa localisation, à Paris ou dans une région. Le Graphique ci-après montre l'évolution de la cotisation d'une entreprise-type, américaine ou française, depuis la création de l'AmCham.

[1] AmCham, Conseil d'Administration du 28 mai 1975.
[2] AmCham, Conseil d'Administration du 10 septembre 1979.
[3] Voir le détail, avec les prestations offertes, en Annexe E46.
[4] A plusieurs reprises avant 2012, les cotisations ont été égales pour les entreprises américaines et pour les entreprises françaises mais elles étaient cependant distinguées. En 2012, cette distinction a disparu.

Graphique 8-7 – Evolution des cotisations à l'AmCham pour les adhérents personnes morales (1910-2012) (en Euros 2007)



(Source : annuaires AmCham)

Sur ce graphique, le début de fortes évolutions apparait clairement et on voit que, sur le plan des cotisation comme sur les autres, l'année 1970 marque clairement une rupture dans l'histoire de l'AmCham.

L'AmCham et les entreprises américaines vers 1990, encore de la cohérence mais des dissonances apparaissent : puissance réelle et faiblesses.

Vers 1990, le milieu américain des affaires était très différent de ce qu'il était vingt ans plus tôt : il y avait beaucoup moins d'expatriés et les entreprises américaines étaient représentées presque toujours par des dirigeants français.

Le facteur patriotique, qui avait marqué la période antérieure à 1970, était très atténué. Les difficultés de l'économie et des gouvernements américains depuis une vingtaine d'années avaient elles aussi affaibli la cohérence du milieu américain des affaires en France. A plusieurs reprises l'AmCham s'était opposée à son gouvernement et avait tenté d'infléchir ses décisions.

Le nombre d'avocats et de sociétés de services en revanche était devenu très important et pour eux, l'AmCham constituait surtout un milieu propice au développement de leurs affaires.

En matière d'échanges commerciaux, les derniers éléments de négociation bilatérale franco-américaine avaient été menés à bien mais, désormais, l'essentiel des enjeux

économiques était à Bruxelles et les grandes entreprises s'organisaient en conséquence, souvent au détriment de leur présence à l'AmCham.

En 1990 les effectifs de l'AmCham avaient constamment décru depuis plus de vingt ans, de plus de 2.000 en 1967 à environ 1.200 alors que le nombre de sociétés américaines avait connu une très forte croissance. Elle était néanmoins encore puissante : sa base industrielle était forte et sa représentativité n'était pas contestée. Mais pendant cette période, l'environnement avait évolué d'une manière spectaculaire : les contextes nationaux s'étaient estompés et les entreprises locales s'étaient adaptées. Comme le déclare J. Crawford[1], elle considérait qu'elle avait atteint tous ses objectifs, ce qui pourrait être l'un des facteurs explicatifs de la crise qu'elle allait traverser dans les années 1990 après la fin de notre période d'étude.

Il nous semble que l'explication de ces difficultés résulte de la très importante diminution des intérêts communs entre les membres. Qu'ont donc en commun les entreprises américaines en France ?

Au delà de leurs relations normales de concurrence, les entreprises ont naturellement des intérêts communs à défendre devant leur propre gouvernement mais les entreprises implantées à l'étranger ont naturellement un champ plus large d'intérêts communs vis-à-vis du gouvernement de leur pays d'accueil. Vers 1990, à l'apogée de l'activité de l'AmCham, il est intéressant de tenter de dresser un bilan des actions collectives menées par l'AmCham depuis sa création[2].

En mettant à part les actions pour faire aboutir un Traité de Réciprocité, objet initial de la création de l'AmCham, qui ont été très nombreuses et ont été incarnées par l'organisation elle-même, parfois dans le cadre de plusieurs comités ad-hoc successifs[3], les actions collectives les plus nombreuses ont porté sur la fiscalité. Depuis la création[4] en 1921 d'un groupe de travail pour aider à régler des incidents avec les autorités fiscales françaises (impôt sur le revenu) puis celle[5] en 1929 d'un « Special Committee on Governmental relation » chargé d'identifier les difficultés

[1] Président de l'AmCham (1985-1988) (Source : entretien du 26 mars 2010).
[2] On trouvera en Annexe (Document D3-3-3) un tableau récapitulatif des principales actions collectives engagées par l'AmCham depuis sa création.
[3] Par exemple le Groupe de Travail décidé par le Conseil d'Administration du 23 septembre 1948.
[4] Board of Directors du 2 novembre 1921.
[5] Board of Directors du 1er mai 1929.

fiscales rencontrées par les entreprises américaines[1], l'AmCham n'a cessé de mener des actions collectives, de plus en plus incarnées par ses adhérents avocats des grands cabinets internationaux pour tenter de faire évoluer en faveur de ses adhérents les accord fiscaux franco-américains successifs. Dans l'ensemble, on peut considérer que, au prix de grandes difficultés, l'AmCham a atteint ses objectifs : un cadre plus stable pour les échanges commerciaux et un frein aux distorsions fiscales les plus graves.

Lorsque les actions collectives étaient de grande ampleur et nécessitaient une mobilisation plus importante et plus large, un comité (*task force*) spécifique était constitué.

C'est par exemple le cas du Comité de préparation de l'Exposition de 1900 qui fonctionna de 1896 à 1900 ou de la Women's Task Force dans les années 1990 lorsque la parité hommes-femmes a été considérée comme un impératif stratégique pour les entreprises américaines et l'organisation qui les représente[2]. Dans d'autres cas, une action initiée par l'AmCham a conduit à une mise en œuvre plus large : c'est par exemple le cas de la procédure d'arbitrage entre membres créée à l'AmCham en 1910-1911 qui a été l'un des éléments conduisant à la création en 1922 de la Cour d'Arbitrage qui exerce ce rôle depuis, dans le cadre de la Chambre de Commerce Internationale.

Certaines actions, ponctuelles, ont donné lieu à une mobilisation importante de l'AmCham et de ses membres parce qu'elles mettaient en jeu des principes considérés comme importants. C'est le cas des actions contre l'embargo américain à propos du gazoduc sibérien (1981-1982), qui mettait en cause l'autonomie des filiales américaines sur leur marché européen ou de la campagne contre l'interdiction d'atterrissage de Concorde à New York (1977) qui menaçait les principes du *fair trade*. Dans les circonstances de guerre, l'action de l'AmCham a toujours été incarnée par un comité spécialisé, tel le Special Executive Committee[3] créé en 1914 ou le Comité Français en 1940.

[1] Il en aurait dénombré 45.
[2] Voir *infra* les éléments sur la féminisation de l'AmCham (Chapitre 9-1).
[3] Dont le compte rendu d'activité est donné dans le Yearbook 1915.

Vers 1990, les actions collectives[1] de l'AmCham étaient encore cohérentes, mais des dissonances étaient apparues. Les effectifs d'adhérents avaient constamment décru depuis vingt ans et si l'organisation était encore puissante et influente, elle avait été affaiblie par les réticences du gouvernement américain sur l'investissement à l'étranger. Certaines actions collectives avaient été réussies (notamment celles qui portaient sur le statut personnel des américains expatriés), d'autres se poursuivaient inlassablement sans progrès décisif (comme toutes les négociations fiscales). Pour la première fois, l'AmCham avait pris position contre une décision politique de son gouvernement (dans l'affaire du gazoduc sibérien), mais dans l'ensemble elle avait mené à bien l'harmonisation des relations commerciales franco-américaines, dans le cadre des contraintes désormais imposées par la réglementation européenne qui ne laissaient plus d'enjeu majeur bilatéral à négocier.

Les entreprises américaines, qui étaient maintenant profondément « francisées », étaient si nombreuses qu'elles trouvaient facilement des interlocuteurs américains ou français pour les aider à règler leurs problèmes et la nécessité de se regrouper était bien moindre. Les avocats, maintenant très nombreux, démarchaient activement les entreprises adhérentes.

Après le *Défi Américain*, une nouvelle génération de managers français incarne cette période.

Au « temps des conquérants », après la Libération et la période de reconstruction, et particulièrement pendant les années 1960, l'arrivée en masse d'entreprises américaines avait soulevé des inquiétudes exprimées par le livre « Le défi américain » et traduites par les réticences du gouvernement français à leur prise de contrôle de secteurs considérés comme stratégiques : informatique, aéronautique, production d'électricité.

Leur influence modernisatrice était massive et l'Amérique revendiquait un rôle de leader mondial. Malgré les résistances initiales des gouvernements français, les entreprises américaines se multiplièrent et la communauté américaine en France s'organisa en de multiples associations. Au début des années 1980, il apparaît

[1] Voir tableau récapitulatif en Annexe D3-3-6.

clairement[1] que les filiales françaises de groupes étrangers exportaient plus que leurs concurrents français mais, particulièrement pour les filiales américaines, dans une périmètre plus restreint, l'Europe, ce qui illustre la stratégie des groupes multinationaux : utiliser leur base française pour servir le marché européen. Naturellement, elles importaient plus que leurs concurrents français et particulièrement en provenance de leur pays d'origine.

Entre 1945 et 1990, les anciennes barrières disparurent progressivement. La suprématie de l'économie de marché fit disparaître les barrières douanières et les barrières fiscales, elles aussi, ont fini par s'atténuer. La construction européenne estompa les frontières des Etats et rendit beaucoup plus difficiles les politiques bilatérales et les politiques économiques purement nationales. Pendant la Guerre Froide, les entreprises américaines avaient été très nombreuses à s'implanter en France pour bénéficier de coûts de production moindres, conquérir le marché européen et limiter la concurrence croissante des entreprises européennes et en 1990, la France était l'une des destinations principales de l'investissement américain à l'étranger.

Le début des années 1970, illustré par le bouleversement de la politique monétaire américaine en 1971, marqua une rupture nette dans le comportement des filiales américaines à l'étranger, qui durent désormais faire face aux réserves de leur propre gouvernement : la situation du *défi américain* existait toujours mais le caractère dominateur et exogène des entreprises américaines s'atténuait car elles avaient besoin d'un plus fort ancrage local, incarné par une nouvelle génération de cadres et dirigeants.

Dans la période de l'après guerre, les enjeux géopolitiques ont dominé et, contrairement à la période précédente, les Etats-Unis ont accepté d'assumer leurs responsabilités mondiales. Ils l'ont marqué par un extraordinaire renforcement de leur influence modernisatrice marqué d'abord par le plan Marshall, ensuite par l'afflux des filiales américaines en France dans les années 1960.

Les relations franco-américaines se sont traduites par la montée en puissance de l'économie française, par les efforts de « politique industrielle » du gouvernement

[1] Ministère de l'Industrie./STISI, *Importations, exportations et filiales françaises de firmes multinationales*, Paris, Documentation Française, 1982, 87 p.

français puis par les grands projets technologiques de la Communauté Européenne. L'émergence de l'Europe, soutenue par les Etats-Unis dans le cadre de la Guerre Froide, a fait évoluer progressivement les enjeux, au niveau spatial et politique mais aussi au niveau économique avec des filiales locales de plus en plus européanisées dans leur management tandis que les entreprises françaises réalisaient une spectaculaire internationalisation. La « francisation » des filiales américaines s'est accompagnée d'une très forte diminution de la colonie américaine en France.

La chute du Mur de Berlin en 1990 a marqué symboliquement la fin de cette période.

Plusieurs dirigeants d'entreprises et avocats ont joué un rôle particulièrement important pendant la période de développement spectaculaire de la présence américaine en France.

C'est notamment le cas de Charles Torem[1], dont le rôle a été considérable auprès de nombreuses entreprises françaises dans leur internationalisation et auprès des entreprises américaines par son rôle à l'AmCham et dans les arbitrages de la Chambre de Commerce Internationale[2] mais pour symboliser cette période il nous parait plus approprié de choisir un industriel.

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] Et dont l'entreprise, Coudert Frères, a été l'un des fondateurs de l'AmCham.

Document 8-8 – Jacques MAISONROUGE (1923-2012)



(Source : *Commerce in France*[2])

Le personnage emblématique de cette période paraît donc plutôt être Jacques Maisonrouge[1], plusieurs fois évoqué *supra*, ingénieur français, américanophile, qui effectua une carrière extrêment brillante à IBM, symbole même de la supériorité technique et managériale américaine et qui fut l'avocat inlassable, notamment à l'AmCham, du management américain et des entreprises multinationales. Il a été très actif pour mettre en valeur les entreprises et les dirigeants français auprès de l'opinion publique et des responsables économiques américains[3], comme le montre par exemple sa désignation comme président du Comité pour l'Image de la France à l'Etranger, créé en 1989[4] à l'initiative du Sénat. Il illustre ce que relève M. Wilkins : le transfert le plus important est peut-être celui qui résulte d'un effet d'acculturation et d'imitation entre les responsables des entreprises, dont il est l'exemple emblématique :

[1] Voir biographie sommaire en Annexe D1-2.
[2] *Commerce in France*, N°369, Summer 1986.
[3] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris, 1985, 318 p. et MAISONROUGE Jacques, *Inside IBM. A European's story*, Collins, Londres, 1985, 316 p.
[4] Décret 89-334 du 28 mai 1989.

> *US corporate leaders have interrupted the continuity of economic practices abroad and in a true Shumpeterian sense caused economic development outside their own country.*[1]

Les managers américains ont apporté à l'Europe l'innovation managériale et ainsi contribué fortement à son développement économique et l'exemple de J. Maisonrouge a influencé toute une génération de cadres et dirigeants français entre 1970 et 1990.

En résumé, en 1990, l'AmCham est à l'apogée de son influence, mais d'importants éléments de fragilité sont apparus.

Dans la quatrième période, de 1971 à 1990, des tensions sont apparues dans l'édifice de la période précédente. La plus importante est que le gouvernement américain prend fréquemment des positions qui gênent l'AmCham et ses membres : les mesures protectionnistes qui pénalisent l'investissement à l'étranger ou les mesures politiques liées à la fin de la Guerre Froide. La seconde est que les enjeux européens sont désormais dominants : les relations bilatérales entre la France et les Etats-Unis ne sont plus, désormais, qu'un élément des relations entre les Etats-Unis et l'Europe.

L'AmCham poursuit donc ses actions mais, en quelque sorte, au titre de la vitesse acquise dans la période précédente et ses effectifs diminuent régulièrement alors que la population d'entreprises américaines continue de croître fortement, ce qui constitue naturellement une dissonance majeure, spectaculairement illustrée par le Graphique 5-5. Elle est certes encore puissante mais de moins en moins représentative et ses effectifs s'effritent régulièrement.

En 1990, entre l'AmCham et ses mandants, s'il y a encore beaucoup de cohérence et pas encore de dissonance visible, il y a maintenant de fortes tensions internes dont on verra qu'elles se manifesteront violemment dans la dernière période, après 1990.

[1] WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise –American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Press, Cambridge, 1974, 590 p., (p.437).

The presence of US companies in Europe facilitated the transfer of knowledge and practices by both stimulating competition and providing models.[1]

[…] *le modèle a perdu de son ascendant, d'autres modèles se sont développés, mais si l'Amérique n'est plus le centre du monde, c'est tout simplement qu'il n'y a plus de centre du monde.*[2]

Future shock […] *the shattering stress and disorientation that we induce in individuals by subjecting them to too much change in too short a time.*[3]

Au cours de ce processus [de mondialisation] *l'économie d'un pays se divise, dans le cas le plus typique, en deux branches : une série d'entreprises, appartenant pour l'essentiel à des societés internationales, sont intégrées dans l'économie mondialisée ; les autres, exclues de la mondialisation, emploient une importante fraction de la main d'oeuvre la moins payée, celle dont les perspectives sociales sont les plus sombres.* […] *Ces deux types d'entreprises posent un problème politique : les multinationales parce qu'elles semblent priver les autorités politiques intérieures des decisions clés touchant le bien de tous ; les sociétés locales, parce qu'elles suscitent des pressions politiques en faveur du protectionnisme et hostiles à la poursuite de la mondialisation.*[4]

[1] Thierry WEIL, « The new American challenge : European corporate strategies and policies. Why and how European companies reach out to Silicon Valley », *Notes de l'IFRI*, N°25, Oct. 2000, 75 p., (p.7)

[2] Jean BAUDRILLARD, « L'Amérique, de l'imaginaire au virtuel » in : FAURE Christine & BISHOP Tom (dir.), *L'Amérique des Français*, François Bourin, Paris, 1992, 240 p. (p.36)

[3] Alvin TOFFLER, *Future Shock*, Pan, New York, 1971 (Ch.1)

[4] KISSINGER Henry, *La nouvelle puissance américaine*, Fayard, Paris, 2003 (p.256)

Chapitre 9
Après 1990, la perte des repères et le temps des crises et des doutes

Lorsque notre période d'étude se termine en 1990, l'AmCham est le représentant légitime d'une population encore croissante d'entreprises mais dans un environnement qui connait plusieurs ruptures majeures : une rupture technologique[1] (la Troisième Révolution Industrielle), une rupture géopolitique (la structuration européenne) et un changement radical de l'horizon économique (la mondialisation).

La mondialisation, souvent identifiée à l'américanisation, se traduit par une intégration croissante des économies et un taux d'ouverture élevé[2] et elle a suscité des réactions majoritairement hostiles en France[3].

L'objet de ce chapître, en forme d'épilogue, est de montrer que les trois aspects principaux qui ont permis d'expliquer l'implantation des entreprises américaines en France, tels qu'ils ont été dégagés dans les périodes précédentes, ont disparu.

Après 1990, les implantation sont de moins en moins justifiée par le marché local, c'est à dire purement français, puisque les barrières intérieures européennes ont disparu. Ensuite, les éléments de solidarité entre les entreprises vis-à-vis d'un interlocuteur national sont donc beaucoup plus limités qu'antérieurement. Enfin, la nouveauté du modèle américain d'organisation et des produits américains s'est considérablement atténuée et ne constitue plus un facteur de polarisation des entreprises et de la société française.

[1] CARON François, *Les deux révolutions industrielles du 20ème* siècle, Albin Michel, Paris, 1997, 528 p.
[2] Olivier Feiertag rappelle que l'une des 110 propositions du candidat François Mitterrand en 1981 était d'abaisser en dessous de 20% le taux d'ouverture de l'économie française ; le choix européen du gouvernement la rendit naturellement caduque (FEIERTAG Olivier, *L'économie française de 1914 à nous jours. Le temps de la mondialisation*, La Documentation Française, Paris, 2011, 64 p. (p.56))
[3] COHEN Elie, *La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Paris, Fayard, 1996, 225 p.

Dans ces conditions, l'AmCham a perdu trois éléments essentiels de sa raison d'être, qui avaient justifié son existence jusqu'alors : la diffusions de la connaissance du marché et du milieu français, la capacité d'action auprès des pouvoirs publics français et l'aide à la diffusion du « modèle américain » auprès de la société et des entreprises françaises.

Le déclin de l'AmCham à partir des années 1990 s'inscrit dans un contexte général peu favorables à ce type d'organisation. L'action collective patronale n'a pas fait l'objet d'études nombreuses[1] mais les auteurs comme M. Rabier soulignent la contradiction entre "le chef d'entreprise réputé individualiste et recherchant son profit personnel et l'action collective qui suppose le compromis et la recherche d'intérêts pour le groupe"[2]. Ils concluent que "le maintien de la solidarité des entrepreneurs et l'autodiscipline collective demeurent pour les associations patronale un problème central non résolu et probablement impossible à résoudre"[3]. Dans cette vision, le chef d'entreprise a tout intérêt à être un *free rider*[4] qui bénéficie gratuitement des efforts des autres. Dans le contexte purement français mais peut-être généralisable, tous les auteurs cités par M. Rabier[5] évoquent le déclin de l'action collective des entreprises à la fin du 20ème siècle.

L'AmCham n'est pas la seule organisation patronale à s'affaiblir à partir des années 1990 car ces organismes sont forts lorsque les entreprises doivent faire face à un adversaire commun (un Etat interventionniste ou des organisations syndicales unies et fortes)[6], ce qui n'est pas le contexte associé à la mondialisation de l'économie. Elle affronte cependant des difficultés spécifiques que nous tenterons donc d'identifier et qui expliqueraient son déclin dans notre cinquième période, après 1990.

---

[1] RABIER Marion, « Organisations patronales en France et en Europe », *Etudes et Recherches du Ministère du Travail-DARES*, N°130, Déc. 2007, (accessible sur internet), (pp. 91 & sq.)

[2] RABIER 2007, (p.91).

[3] MARIN Berndt, « Qu'est-ce que le patronat ? Enjeux théorique et résultats empiriques », *Sociologie du Travail*, N°4, 1988, (pp. 515-543), (p. 533).

[4] Comme analysé par M. OLSON (*op. cit.*)

[5] Notamment MARIN 1988 (*op.cit.)*, WOLL Cornelia, « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action patronale », *Revue Française Science Politique*, Vol.56, N°2, Avr. 2006, (pp.255-279), BUNEL Jean, « Représentation patronale et représenttivité des organisations patronales », *Travail et Emploi*, N°70, Janv. 1997, (pp.3-19) et OFFERLE Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, Montchrestien, Paris, 1998, 157p.

[6] WOLL Cornelia, « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale », *Revue Française de Science Politique*, 2006/2 (Vol.56), (pp.255-279)

Les années 1990 marquent la fin de l'américanisation et le début d'une nouvelle étape de la mondialisation. A la fin du 20ème siècle et particulièrement après la chute du Communisme en 1991, l'idée se répandit que le système économique libéral et la démocratie ayant triomphé, plus rien ne s'opposait à la naissance et à l'épanouissement d'un nouvel âge d'or : c'était *la fin de l'Histoire*[1]. C'est donc une cinquième période qui commence avec la chute du Mur de Berlin et qui peut-être se termine symboliquement le 15 septembre 2008 avec la chute de Lehman Brothers et la crise financière. C'est la période de la mondialisation triomphante, division internationale du travail, qui se traduit, selon A. Giddens, par un changement de nature des rapports du travail (*worldwide social relations*), la perte des repères territoriaux (*de-territorialisation*) et un changement d'échelle du temps et de l'espace (*time-space compression*)[2]. C'est cette grille de lecture que nous utiliserons.

L'image des multinationales en France a évolué considérablement autour de 1980. Comme l'illustre une analyse lexicographique[3] de la presse française de l'époque, elle se banalise et passe de la condamnation à la démystification puis à une sorte d'attraction/répulsion. Leur gigantisme passe de « condamné » à « nécessaire », leur puissance « d'abusive » à « justifiée » et leur capacité d'action de « nocive » à « reconnue ». Le fait que l'investissement étranger bénéficie au pays d'accueil n'est plus contesté, particulièrement grâce à la prise de conscience générale des transferts de technologie qu'il entraine et

> […] *it has almost become a truism in modern economics as multinationals are mostly seen to introduce new technologies and organisational innovations.*[4]

Pour ses adversaires, l'image de la mondialisation est associée à celle des entreprises américaines emblématiques, comme McDonald's, qui déclare : « Le terme de mondialisation dans la bouche de nos détracteurs est un arbre de trois branches : la branche américanisation, la branche uniformisation, la branche exploitation de la main d'œuvre, c'est à dire la lutte des classes»[5].

---

[1] FUKUYAMA Francis, *La fin de l'Histoire et le dernier homme,* Flammarion, Paris, 1992, 450 p.
[2] Selon les termes de : GIDDENS Anthony *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford, 1990.
[3] COTTERET Jean Marie et al., *L'image des multinationales en France dans la presse et l'opinion publique*, PUF, Genève, 1984, 187 p.
[4] GODLEY dans BONIN & de GOEY 2010.
[5] HENNEQUIN Denis & al., *McDo se met à table*, Paris, Plon, 2002, 110 p., (p.74).

Les économies européennes jouent désormais à égalité avec les entreprises américaines. Au cours des années 1960-1970, les économies européennes et particulièrement l'économie française, ont rattrapé une partie de leur grand retard sur l'économie américaine.

Pour M. Crozier, le *modèle américain* aura permis le redressement économique français :

> *Sans le modèle américain, nous n'aurions pu accomplir ce spectaculaire rétablissement : pour des raisons matérielles, notamment économiques et militaires, mais aussi et surtout pour des raisons d'ordre moral. C'est la découverte des méthodes américaines qui nous a rendu la vitalité.*[1]

mais son rôle stimulant était déjà épuisé dans les années 1970 et c'était aux américains de s'interroger s'ils pouvaient bénéficier désormais d'un *modèle européen* qui paraissait en cours d'émergence. A partir des entreprises françaises, de grands groupes internationaux se sont constitués, qui peuvent rivaliser avec les groupes américains, en France et sur les marchés tiers.

Mais la construction européenne a enlevé à la France les deux outils de sa « politique industrielle » : la création de champions nationaux et les normes protectionnistes. La disparition de ces outils a ainsi offert un nouvel espace de développement aux grands groupes américains.

La stratégie d'implantation des groupes américains a donc évolué considérablement. Alors que dans une première phase (peut-être jusqu'en 1970-1980), la France était d'abord un marché qui absorbait des produits et versait des redevances et des profits, dans la seconde phase, elle est devenue pour de nombreux groupes une base de départ pour reproduire le mécanisme vers des pays tiers, en Europe et ailleurs.

C'est dans les années 1980 que le Fordisme s'estompait devant le Toyotisme[2], otant ainsi aux filiales américaines leur rôle de modèle dans le milieu économique français.

---

[1] CROZIER Michel, *Le mal américain*, Paris, Fayard, 1980, 296 p., (p.291).

[2] Le Toyotisme qui apparut dans les années 1980 répondait aux difficultés qui résultent du modèle taylorien-fordien, grâce à sa grande réactivité face au marché. Sans remettre en cause la division du travail, la production y est pilotée par la demande avec responsabilisation et polyvalence des travailleurs. Les consommateurs souhaitent davantage de diversité et de différenciation des produits. Le toyotisme permet de concilier une productivité élevée, des économies d'échelle et une production en plus petites séries, plus variées. Les procédés de fabrication reposent tout d'abord sur une meilleure intégration des personnels, plus polyvalents et donc capables d'effectuer la conception, le dépannage et la maintenance, de même que le contrôle qualité des productions. L'entreprise

D'une manière générale, l'implantation à l'étranger réduit le « coût de transaction »[1] mais le contexte économique et technologique de la fin du 20ème siècle tend de toutes façons à le réduire (avec la diminution des obstacles fiscaux et réglementaires aux échanges et les nouveaux modes de communication comme internet). Le rôle des coûts de production dans les critères de localisation à l'étranger est donc considérablement réduit à la fin notre quatrième période en 1990.

La mondialisation n'a pas freiné les implantations américaines en France, au contraire. L'évolution[2] des investissements américains à l'étranger à la fin du 20ème siècle montre au contraire une évolution significative dans le flux qui passe en moyenne annuelle de 31 millions de dollars par an dans la période entre-deux-guerres à 100 m de dollars par an (jusqu'en 1960) puis 362 m de dollars par an (jusqu'en 1973) et 2.110 m de dollars par an jusqu'en 1983. La part de la France dans le stock diminue de 12,5% en 1914 à 9,5% (1938), 6,2% (1960) puis 4,2% (1973) pour remonter légèrement à 5,2% en 1983. En effet, depuis 1980, la France a été l'un des grands bénéficiaires de la mondialisation, en tous cas en termes d'investissements directs à l'étranger (IDE)[3] et le total des entrées d'IDE est passé de quelques milliards de dollars (en moyenne annuelle 3,3 Milliards de dollars pour 1980-1989, 9 Mds pour 1990-1999) à une moyenne de 43,3 Mds pour 2000-2004 et plus de 80 Mds pour 2005-2008. Jusqu'à cette date, les chiffres de la Chine sont du même ordre. Ces chiffres sont remarquables car ils paraissent absolument contradictoires avec le discours dominant à cette époque dans une large partie de l'opinion publique française, pour qui la mondialisation serait la cause des difficultés économiques et sociales de la France, comme le relèvait en 2000 Felix Rohatyn, ambassadeur des Etats-Unis en France, qui déclarait (à l'AmCham) que « la France est l'un des principaux bénéficiaires de la globalisation ».

---

fonctionne ensuite en flux tendus en produisant à la commande grâce à la méthode Kanban. Enfin, afin de réduire les coûts et de lutter contre les gaspillages, l'objectif des cinq zéros est avancé : zéro stock, zéro défaut, zéro papier, zéro panne, zéro délai. La qualité est donc privilégiée, de même que l'enrichissement des tâches des salariés.

[1] ARROW Kenneth, "Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge", *American Economic Review*. Papers and Proceedings, 1969 - 59 (2), (pp.29-35).

[2] DUNNING, cité par JONES Geoffrey & SCHRÖTER Harm, *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Edward Elgar, Aldershot, 1993, 218 p., (p.10).

[3] Source CNUCED cité dans : HAMILTON Daniel S. & QUINLAN Joseph P., *La mondialisation et l'Europe : la France face à la mondialisation*, Center for Transatlantic Relations, Washington DC, 2008, 48 p.+Ann.

Raisonner sur la base de l'espace national est devenu de moins en moins pertinent. Les nouveaux territoires sont soit plus larges (l'Europe, le monde), soit plus petits (la région, le « cluster »). L'homogénéisation des niveaux de vie et des réglementations en Europe a atténué considérablement la concurrence entre les Etats pour attirer les entreprises extérieures. Mais, avec l'arrivée de nouvelles puissances économiques, l'Europe dans son ensemble est devenue moins attractive pour les investissements américains. Après 1990, malgré sa taille, un marché européen de 400 millions d'habitants est moins intéressant que le marché asiatique, beaucoup plus grand et dont le taux de croissance est plus élevé Le développement des implantations étrangères rend incertaines les séries statistiques de commerce extérieur mais on peut dire que, au début des années 1990, les ventes locales des filiales industrielles américaines en France étaient deux fois plus élevées que les exportations à partir des Etats Unis[1] et leurs livraisons à des pays tiers (comptées dans les exportations françaises) représentaient 7% des exportations françaises. La majorité (60%) de ces livraisons à des pays tiers représentait d'ailleurs des échanges internes aux groupes, résultant de la spécialisation des filiales. Le schéma classique des échanges internationaux a donc été rendu largement caduc par l'interdépendance des économies. Les auteurs distinguent classiquement les investissements « verticaux » (qui recherchent principalement à bénéficier des différences de coût des facteurs) et « horizontaux » (qui recherchent principalement un accès plus large au marché).

JL. Mucchielli[2] a étudié les échanges intra-firmes sur plus de 2.500 filiales étrangères en France et il note que, à la fin des années 1990, le commerce intra-firme couvrait une part majoritaire de leurs échanges. Il conclut que les stratégies des groupes sont désormais bien plus complexes mais qu'ils regroupent leurs implantations d'une manière plus pertinente en distinguant les filiales autonomes, les filiales d'assemblage, les plateformes d'exportation et les plateformes de réexportation.

[1] Source : US Direct Investment Abroad 1992, cité par Jean LEMPERIERE , « Le rôle méconnu des filiales des multinationales », *Le Monde Diplomatique*, septembre 1995, (p.19).

[2] MUCCHIELLI Jean-Louis, MONTOUT Sylvie, ZITOUNA Habib, *Investissements directs étrangers, stratégie des multinationales et échanges inter et intrafirme(s) : une application aux investissements en France*, INSEE, Paris, 2005 (www.insee.fr/sessi/publications/etudes/mondial/mondial05-04.pdf)

La mondialisation est-elle un fait nouveau ? Bien sûr que non. Comme le note R.Benichi[1], l'homogénéisation des marchés et des acteurs était déjà notable avant la Première Guerre Mondiale, mais ce qui est nouveau, c'est sa reprise et son accélération après son net repli entre les deux guerres. La mondialisation comporte d'ailleurs au moins deux ruptures après 1990 : la première avec l'irruption du terrorisme dans les relations internationales en 2001 et la seconde avec la crise financière de 2007-2008. Pour reprendre les mots de N. Baverez, « La chute du Mur de Berlin, c'est « l'âge d'or de la mondialisation » tandis que le 11 septembre 2001 « sonne le glas de la mondialisation heureuse »[2].

C'est donc dans un contexte totalement nouveau qu'interviennent les entreprises américaines en France, après la chute du Mur de Berlin.

[1] BENICHI Regis, *Histoire de la mondialisation*, Vuibert, Paris, 2006, 346 p.
[2] BAVEREZ Nicolas & al., *Les crises du capitalisme*, Perrin, Paris, 2010, 239 p.

1/ Les entreprises et les organisations américaines en France : apogée et déclin ?

Il n'entre pas dans le cadre de notre recherche d'étudier les implantations américaines postérieures à 1990 mais nous nous efforcerons d'identifier certaines ruptures dans les mécanismes d'implantation et leur incidence sur le rôle de l'AmCham.

Les entreprises américaines après 1990.

Comme l'illustrent les statistiques de l'INSEE[1], la France est plus ouverte aux groupes étrangers que ses voisins. Fin 2003, un salarié sur sept travaillait dans une filiale de groupe étranger (hors secteur financier et administration) soit 1,9 millions d'emplois. Dans ce chiffre, les filiales de sociétés américaines représentaient environ 430.000 emplois[2]. La moitié des effectifs était employée dans le secteur industriel. Le nombre de salariés employés dans un groupe étranger été multiplié par 1,8 entre 1993 et 2003 (et par 3,7 dans le secteur des services). Cette croissance s'est effectuée essentiellement par acquisition et le nombre d'opérations *greenfield* est resté très faible, à l'exception notable de Disneyland Paris. Au total, 9.000 sociétés françaises ont été rachetées depuis 1994, soit environ 900 par an (le mouvement inverse est bien plus faible : 400 filiales étrangères sont devenues françaises). En 2003, les 17.900 filiales de groupes étrangers en France réalisaient 17% de la valeur ajoutée (28% dans l'industrie). Les sociétés étrangères sont en général de plus grande taille (la taille moyenne d'une société française est de 5 emplois, celle d'une filiale étrangère est de 105 emplois).

Depuis 1990, les entreprises étrangères et leurs opérations (implantation, fusion, acquisition) font l'objet d'un suivi statistique par l'AFII[3]. Globalement, le nombre de sociétés françaises sous contrôle étranger a triplé entre 1993 et 2003[4] et les entreprises américaines sont le principal employeur. Selon l'AFII, il y aurait en 2008 environ

[1] Source : INSEE Première N°1069 mars 2006.
[2] Voir la répartition par pays en Annexe D2-2.
[3] AFII : Agence Française pour les Investissements Internationaux.
[4] HATEM Fabrice, « Les outils de mesure de l'investissement étranger en France », *NBB* N°324, 19 mars 2007, (mimeo 9 p.), (p.3).

3.700 entreprises américaines employant environ 750.000 salariés dont 46% dans l'industrie manufacturière. Il n'est pas surprenant que ce chiffre soit très supérieur aux estimations de l'INSEE et à l'estimation que l'on peut faire à partir de la source AmCham car l'AFII enregistre les effectifs prévus, tels qu'ils sont annoncés au moment de l'implantation, alors que l'INSEE enregistre les effectifs réels : le chiffre de l'AFII est donc sensiblement supérieur à la réalité et il ne doit pas être retenu pour estimer le stock d'emplois.

Selon l'INSEE, les entreprises américaines représentaient à cette date 430.000 emplois hors secteur financier (contre 415.132 emplois dans notre base, qui comporte le secteur financier dont le poids est d'environ 10.000 emplois). La base de données que nous avons constituée couvre donc plus de 93% de la population des filiales américaines en France telle qu'estimée par l'INSEE.

Les chiffres de l'INSEE et de l'AFII, quoique différents, valident de manière très satisfaisante la base de données spécifique que nous avons construite[1].

Les informations fournies comportent notamment le secteur économique (code NAICS[2]), en général l'effectif employé, parfois le chiffre d'affaires et toujours le groupe américain d'appartenance.

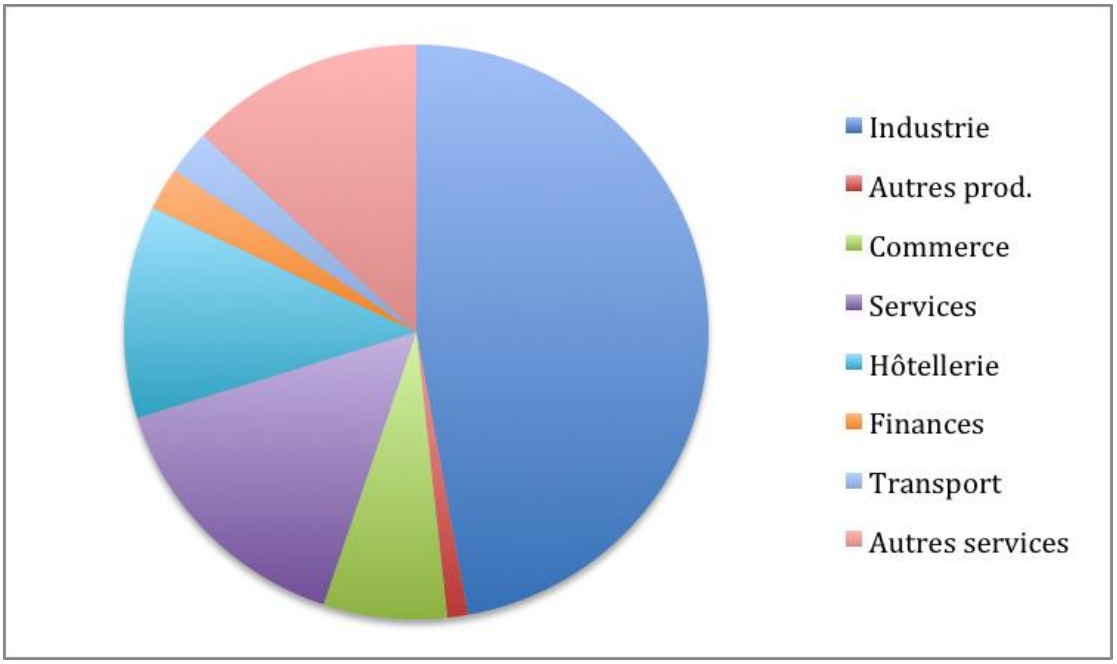
Avec la méthodologie retenue[3], on obtient les résultats qui figurent sur le graphique ci-après, où la part importante de l'industrie manufacturière apparaît clairement.

[1] L'annuaire de l'AmCham constitue une source très riche car il ne porte pas seulement sur les entreprises adhérentes mais (certaines années) sur toutes celles dont l'AmCham a connaissance, ce qui peut être considéré comme quasi-exhaustif en principe pour les entreprises de plus de 20 ou 30 salariés.

[2] North American Industry Classification System.

[3] Voir Note méthodologique en Annexe D4.

Graphique 9-1 - Répartition par secteur NAICS° de l'emploi dans les filiales américaines en France (2006)



° : NAICS = North American Industry Classification System

(Source : annuaires AmCham + enquêtes complémentaires)

L'effectif total en 2006 serait d'environ 415.132 emplois dont 47,2% dans le secteur industriel et 20,5% dans les services aux entreprises[1].

Il est naturellement très intéressant de tenter de retracer les flux d'arrivée de filiales américaines depuis le début de notre période d'études, à la fin du 19ème siècle.

Nous avons tenté de le faire, en re-interprétant parfois les dates d'implantation déclarées par les entreprises, en fonction des critères évoqués *supra.*

Les dates d'implantations, illustrées sur le graphique de la page suivante font apparaître un flux faible et régulier d'implantations[2] avant la Première Guerre Mondiale puis trois pointes : la première dans les années 1920 (« les années de prospérité »), la seconde dans les années 1955-1965 (« le *défi américain* ») et la troisième dans les années 1985-1995 (« la nouvelle économie »). Les deux périodes de diminution des implantations correspondent pour la première (1930-1945) à la

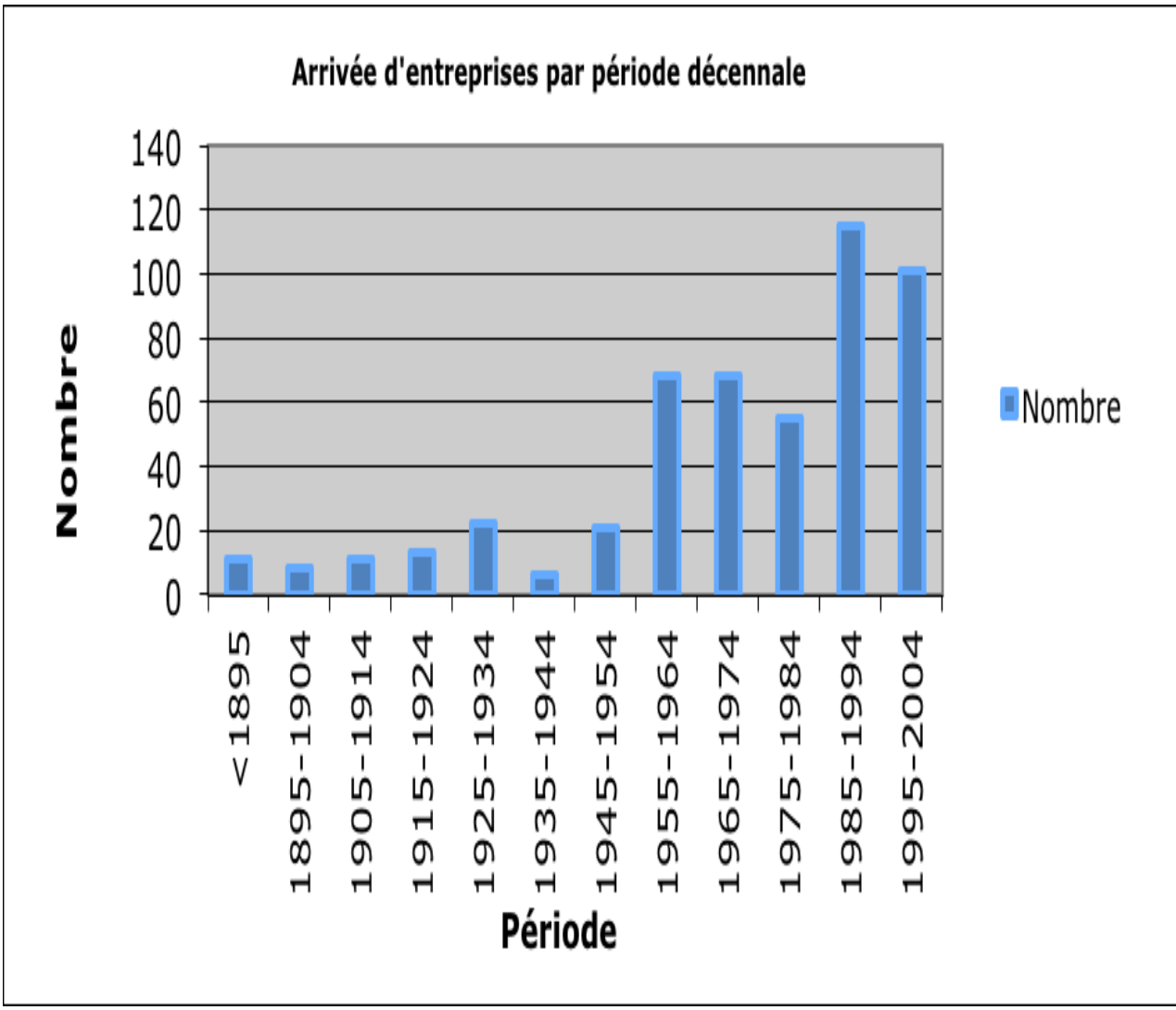
[1] Les chiffres détaillés figurent dans le Tableau Annexe D2-2-2-4.

[2] Pour être plus précis, il faut dire « entreprises survivantes en 2007 » car on ne compte pas les entreprises qui se sont implantées et qui ont disparu, mais elles sont relativement peu nombreuses (parmi les entreprises de taille supérieure à 100 emplois) et ce ne sont pas les plus grosses.

crise, à la politique protectionniste et naturellement à la Seconde Guerre Mondiale, pour la deuxième aux difficultés de l'économie américaine dans les années 1970. Après 2000, les chiffres ne sont pas significatifs du fait de la moins bonne qualité des statistiques de l'AmCham pour les années très récentes, où ses effectifs d'adhérents ont beaucoup diminué.

Le graphique ci-après indique la répartition du nombre des filiales actuelles en fonction de leur date d'implantation.

Graphique 9-2 - Flux moyen annuel (en nombre d'entreprises par période décennale) des arrivées en France des filales existantes en 2006.

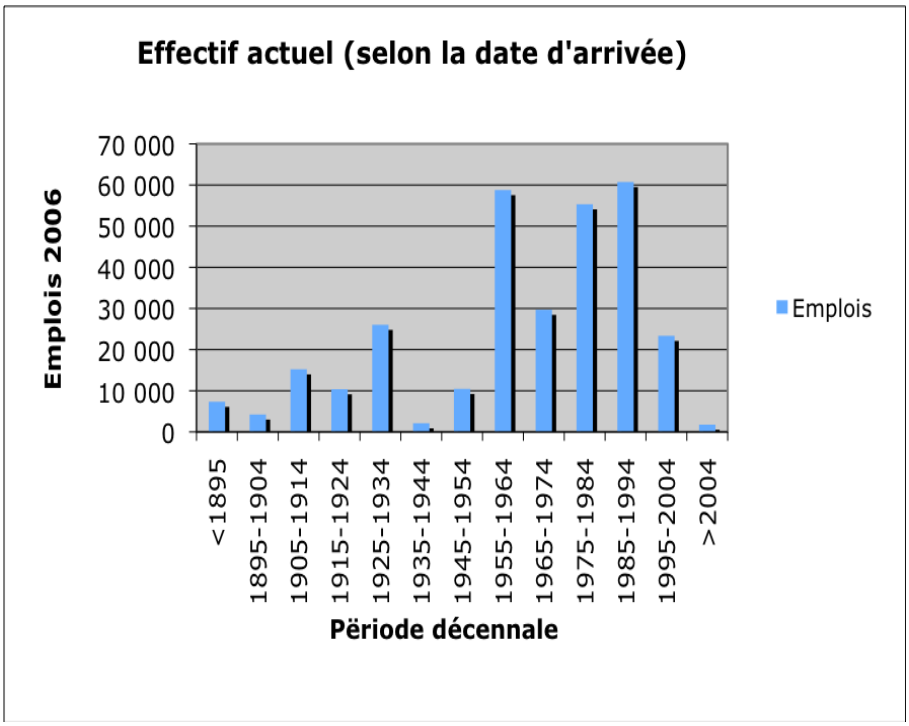


(Source : annuaires AmCham et enquête auprès des entreprises)

Il est intéressant de mesurer les effectifs (actuels) associés à ces dates d'arrivées, même si ces chiffres ne correspondent naturellement pas au nombre des emplois nouveaux créés à la date d'implantation.

Le graphique ci-contre permet de calculer l'age moyen des emplois actuels des filiales américaines en France. Il montre qu'une part très importante de l'emploi (74%) provient d'entreprises établies en France depuis 1955-1965.

Graphique 9-3 - Effectif (2006) des filiales de groupes américains, selon la date de leur implantation en France.



(Source : annuaires AmCham et enquête auprès des entreprises)

Il illustre une présence en moyenne assez ancienne puisque « l'age moyen des emplois actuels » s'élève à environ 45,4 ans, peu différent entre les industries[1] (52 ans) et les services (51,7 ans) mais très supérieur aux emplois dans les secteurs de l'hotellerie, la restauration et les loisirs (27,8 ans), où les implantations sont beaucoup plus récentes.

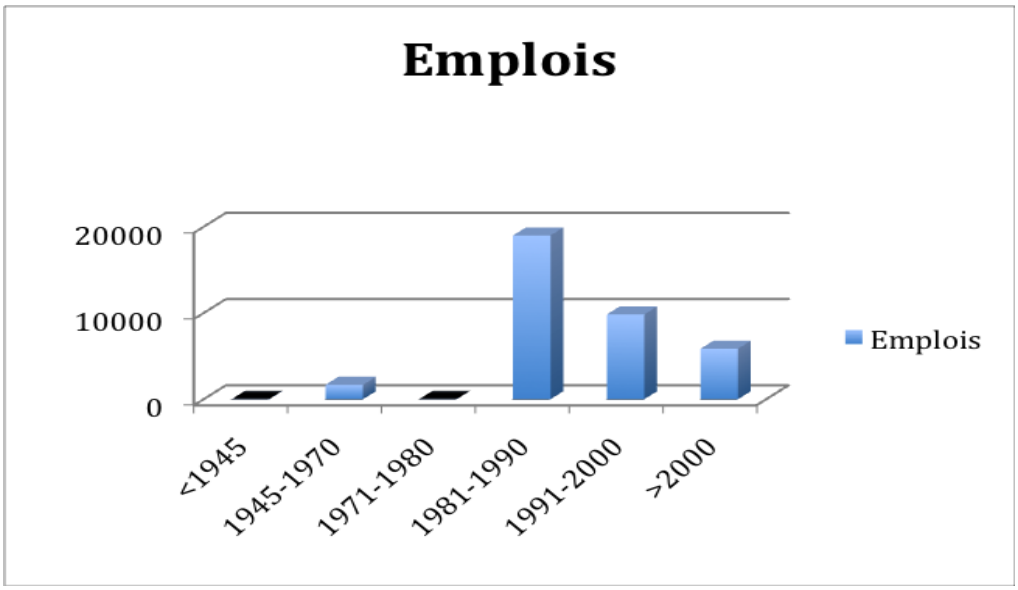
Il permet de voir clairement que les emplois américains en France résultent, pour leur grande majorité de leur volume, d'une présence ancienne : les entreprises arrivées plus récemment sont nombreuses mais génèrent moins d'emplois.

Le cas particulier des groupes français rachetés par des groupes américains (et non par des investisseurs, car dans ce cas ne sont pas considérés comme des filiales

[1] Les entreprises françaises rachetées sont incluses avec la date, non pas de leur création (ce sont souvent des entreprises très anciennes) mais de leur rachat par un groupe américain.

américaines) est intéressant. La qualité de la base de donnée est médiocre sur cet aspect mais elle montre néanmoins que c'est dans la décennie 1980-1990 que les entreprises ayant les effectifs les plus importants ont été rachetées. Au delà de 1990, les rachat sont plus nombreux mais les effectifs correspondants bien moindres, ce qui paraît conforme à la stratégie des groupes américains après 1990, qui est de racheter des entreprises disposant d'une d'un savoir-faire spécifique, en économisant ainsi les investissements en R&D.

Graphique 9-4 - Nombre d'emplois dans les groupes français rachetés, selon la date du rachat.



(Source : annuaires AmCham et enquête auprès des entreprises)

Cette stratégie a été adoptée par un conglomérat comme UTC avec ses acquisitions successives comme rappelé *supra*[1].

Néanmoins, à la fin de notre période d'étude, les entreprises françaises rachetées étaient encore des entreprises de main d'œuvre : en 1984, parmi les 100 principales filiales américaines en France, les vingt entreprises d'origine française représentent 18% de l'emploi et seulement 11% du chiffre d'affaires HT ; le chiffre d'affaires par emploi n'était que de 0,6 millions de Francs contre 1,1 pour les filiales purement américaines. Une part importante des emplois attribués aux filiales américaines est donc attribuable aux emplois de sociétés françaises rachetées.

Le dépérissement des organisations américaines et quelques disparitions significatives accompagnent la « banalisation » des entreprises américaines.

Après 1990, plusieurs entreprises ont traversé de graves difficultés, dues à leur inadaptation au nouveau contexte mondial.

Il est intéressant d'observer qu'une firme aussi prestigieuse que Coudert Frères, le principal fondateur de l'AmCham, a disparu en 2005 après avoir perdu le quasi monopole de tous les éléments de savoir-faire qui avaient établi sa supériorité lors de son implantation : la familiarité avec le droit des affaires dans un contexte international et la proximité avec les grandes entreprises pour les aider dans leurs actions stratégiques. Par rapport aux autres cabinets américains, Coudert Frères avait la caractéristique unique d'être perçu comme un cabinet américain en France mais comme un cabinet français aux Etats-Unis : c'est pourquoi, s'il est arrivé fréquemment que Coudert France présente ses clients français à Coudert USA, il n'est pratiquement jamais arrivé que Coudert USA présente ses clients américains à ses bureaux européens[2]. Ce point illustre le préjugé très fort des entreprises américaines, au moins dans les années 1960-1980: pour elles, seul un conseiller purement américain pouvait être crédible dans l'environnement européen. On a vu à propos de Sullivan & Cromwell que le fait d'avoir abandonné (au moins partiellement) les litiges privés pour s'orienter vers les litiges des grandes entreprises avait été un des facteurs du succès des grands cabinets d'avocats américains. Coudert Frères avait été l'un des premiers à effectuer ce mouvement. C'est dans cet esprit que Charles Torem, qui fut président d'AmCham (1966-1968), dirigea avec un grand succès pendant plus de quarante ans son bureau de Paris.

Dans le cadre du mouvement général de « francisation » des entreprises américaines[3], Coudert Frères France fut le premier cabinet juridique à nommer un associé français[4].

Mais, dans les années 1980, les grands cabinets français (notamment Gide Loyrette et Jeantet) surent adopter ces méthodes et cet état d'esprit et s'inscrire dans la concurrence que les grands cabinets américains se faisaient entre eux. Coudert fut en

[1] Chapitre 8-2.
[2] Source : entretien avec Jacques Buhart et Jonathan Wohl, anciens *senior partners* de Coudert Frères, le 5 décembre 2011.
[3] Voir Chapitre 6-3.
[4] Hubert de Mahuet en 1972 (nommé associé au niveau mondial).

revanche le dernier à effectuer le mouvement que les autres grands cabinets avaient su faire mieux : du droit des affaires vers le droit financier et bancaire, dans le cadre de la « financiarisation de l'économie » des années 1990 et des très importantes opérations de fusion-acquisition de cette époque. Conjuguée à une gouvernance médiocre[1] et à quelques erreurs d'implantation internationale, cette erreur stratégique causa sa perte, à Paris d'abord puis à New York et le cabinet disparut en 2005. A Paris, la plupart des 70 à 80 avocats qui y restaient à cette date[2] furent repris par Dechert, un autre cabinet américain, tandis qu'à New York les avocats étaient repris par Baker & McKenzie.

L'histoire de Hoover et de sa disparition illustre un autre profil-type d'implantation américaine en France (et en Europe). D'abord une implantation de produit grand public conçu et fabriqué selon le modèle américain des années 1920-1930 qui avait connu une énorme diffusion puis une activité devenue banalisée mais localisée en France pour des raisons géographique d'optimisation des coûts (c'était la seule usine d'Europe continentale), enfin une activité re-localisable en tout point de l'espace européen et qui se recentre sur une usine principale en Grande-Bretagne.

Hoover fabrique des produits électroménagers, notamment des machines à laver, produits pour lesquels il existe une assez large concurrence, et des aspirateurs, produits créés par l'entreprise et qui lui sont associés[3].

Le premier aspirateur avait été breveté en 1908 par James Murray Spangler qui revendit le brevet à William Hoover. Le balai mécanique par aspiration et filtrage d'air a représenté une innovation très importante qui révolutionna les méthodes de nettoyage et connut une diffusion mondiale.

Le développement de Hoover Aspiration Sweeper Co. fut donc considérable et l'entreprise suivit le schéma fréquent de diffusion mondiale en s'implantant d'abord au Canada (1911), puis en Grande Bretagne (1919) et enfin en Europe continentale avec la France (à Dijon en 1964).

[1] Pendant plusieurs années, deux des principaux avocats du cabinet, Jacques Buhart et Nicholas Sokolov, avaient été maintenus parallèlement dans la position de dauphin.

[2] Un nombre d'avocats du même ordre de grandeur étaient déjà partis en 2000-2001, avec N. Sokolov, emportant avec eux leur clientèle.

[3] Au point qu'en Grande-Bretagne un aspirateur se dit assez couramment « a hoover ».

L'usine française fut fermée en 1993, sans doute sous l'effet conjugué de l'homogénéisation de l'espace européen et de l'effet du cycle du produit. En effet, de nombreux concurrents étaient apparus, mettant en œuvre la même technologie, avec des coûts de production plus bas. En 1983, un anglais, James Dyson, avait déposé le brevet d'un aspirateur à séparation cyclonique qui présentait l'avantage considérable de ne pas perdre progressivement sa force d'aspiration et de fonctionner sans sac, donc d'une manière beaucoup plus économique. Avec la création de son usine à Chippenham (Grande-Bretagne) en 1993, Dyson devint en quelques années le premier producteur mondial d'aspirateurs, contraignant Hoover, l'ancien leader, à des adaptations successives : d'abord le rachat par un conglomérat (Chicago Pacific puis Maytag en 1989) pour élargir sa gamme de produits, puis la concentration des usines européennes avec la fermeture du site français (1993), enfin la revente à un fabricant de marques à bas prix (l'italien Candy en 1995). L'opération réalisée par Hoover en 1993 était le transfert de la totalité de l'activité du site de Dijon (705 emplois) sur le site écossais de Cambuslang[1] avec la création de 400 emplois seulement, ce qui illustre l'effort de productivité imposé.

L'opération et ses diverses étapes[2] (annonce des mesures envisagées, protestation des syndicats et des élus locaux, audits de la validité des arguments invoqués par l'entreprise, négociation et signature d'un plan social dont une partie importante est supportée par les finances publiques, maintien d'une petite activité d'entreposage supprimée deux ans plus tard) sont caractéristiques des très nombreuses opération de réorganisation de groupes à l'échelle européenne et mondiale qui marqueront l'activité économique et les relations sociales, l'occasion des différentes crises sectorielles (principalement les secteurs des biens de consommation, de l'informatique et de l'automobile).

Elle constitue dans une certaine mesure un schéma type d'expansion internationale consécutive à une innovation importante, suivie de la banalisation du produit et de la concentration de la fabrication dans le cadre d'une activité où seuls les coûts de

[1] La troisième usine européenne, située au Pays de Galles, n'étant pas concernée par l'opération.

[2] Bien retracée dans une série de 25 articles de Christiane Perruchot dans *Les Echos*, de 1993 à 1996, depuis « Bourgogne : menace de fermeture : les syndicats bloquent l'usine Hoover à Dijon » N°16310 du 19 janvier 1993 (p.14) jusqu'à « Dijon : suppression d'emplois chez Hoover » N°17161 du 5 juin 1996, (p.25).

production déterminent la stratégie puisque l'entreprise n'a pas su renouveler ses produits par des innovations substantielles.

Elle fait apparaître trois formes de concurrence qui détermineront de plus en plus la stratégie des entreprises dans les années dites de la globalisation : la concurrence entre les territoires (les autorités publiques britanniques et françaises entrant en concurrence pour les aides publiques), la concurrence entre les salariés et le « dumping social » (les salariés écossais de Hoover ayant accepté que l'opération de recentrage sur leur usine soit partiellement financée par un prélèvement sur leur fonds de pension), la concurrence entre les innovateurs (l'innovation initiale de Hoover ayant été rendue partiellement obsolète par James Dyson qui a su créer un nouveau produits et ce passage aurait pu avoir lieu en France, où comme en Grande-Bretagne, un savoir-faire industriel « traditionnel » était représenté par une usine de Hoover si un innovateur comme Dyson avait su bénéficier de cet environnement).

Dans un tout autre domaine, une autre organisation, The American Center for Students and Artists (Centre Culturel Américain) a joué elle aussi un rôle important pour la communauté américaine à Paris jusqu'à sa disparition en 1996.

The American Center avait été créé en 1932 par le Dean Beekman, qui était doyen de la Cathédrale Américaine et qui la présida pendant plus de trente ans[1]. Situé Boulevard Raspail (et pendant peu de temps dans le Parc de Bercy en 1994 dans un très intéressant bâtiment conçu par Frank Gehry) il offrait des spectacles de grande qualité[2] et une ouverture sur la culture populaire américaine[3]. Pendant les années 1960 particulièrement, il fut un lieu très actif d'échange et de création pour les « avant-gardes » de la musique, de la danse et du théatre.

Il a été soutenu par les plus grandes entreprises américaines installées en France pendant la période où la communauté américaine des expatriés était nombreuse : en 1986, sur les vingt « Friends of the American Center », seize étaient membres de

[1] FOUCHE Nicole, « La présence américaine en France 19è-20è siècles, la recherche d'une problématique ? », *Revue Française d'Etudes Américaines* N°59, Fev.1994, (pp.1-8).

[2] DELANOE Nelcya, *Le Raspail Vert : l'American Center à Paris 1934-1994*, Seghers, Paris, 1994, 272 p.

[3] A titre de détail anecdotique, on peut noter qu'il était jusqu'au tout début des années 1960 le *seul* endroit de Paris où il était possible de manger un authentique *hamburger*….

l'AmCham[1]. Significativement, il a disparu en 1996 sous le double impact de la diminution de cette communauté et du moindre intérêt politique d'accompagner le développement des entreprises américaines d'un effort pour améliorer l'image des Etats-Unis lorsque, dans les années 1990, la notion même d'entreprise américaine immergée dans un milieu étranger s'estompa.

De son côté, l'*International Herald Tribune* a traversé à plusieurs reprises de très graves crises financières mais en 2010, il existe toujours. Il a cependant changé de nature : créé comme le journal des Américains de Paris, après avoir été (grossièrement de 1960 à 1990) un journal mondial, publié en Europe, avec un point de vue américain[2], il été très fortement recentré sur la rédaction américaine de son actionnaire unique, devenant simplement l'édition internationale du *New York Times*[3]. Son évolution est très représentative de celle de beaucoup d'entreprises américaines en France : d'abord un pionnier solidaire de la communauté de ses compatriotes, dans un environnement étranger, puis un acteur ballotté dans les vicissitudes de l'époque, de difficultés financières en incertitudes stratégiques entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale, ensuite le flambeau très respecté de la puissance économique et culturelle américaine à la conquête du monde avec la volonté d'exprimer la voix d'un milieu d'affaires sans frontières, enfin une forme de repli comme la simple édition internationale d'un journal purement américain[4].

Il nous semble tout à fait remarquable d'observer que nous trouvons dans l'histoire de ce journal des périodes strictement conformes au schéma que nous tentons de valider pour l'ensemble des entreprises américaines : de pionnier à opportuniste puis de conquérant sûr de lui à stratège incertain. L'évolution de cette entreprise nous paraît constituer un élément significatif de validation de la périodisation que nous avons choisie.

---

[1] « Friends of the American Center » en 1985-1986 : IHT, Knoll, Morgan Guaranty Trust, PanAm, Philip Morris, Schlumberger, Société Générale, Coca-Cola, Gringoire, Ford, White & Case, Kodak, Arthur Andersen, Debevoise, General Electric et Peat & Marwick (tous membres de l'AmCham) et Heinz, Estee Lauder, NCR et AJF (non membres de l'AmCham).

[2] Lorsque le journal était la filiale commune du *New York Times* et du *Washington Post*, avant que le premier ne rachète la part du second.

[3] En 2013, il a d'ailleurs à nouveau changé de nom pour devenir *International New York Times*.

[4] On peut par ailleurs observer que, dans les années 1990, tous les grands médias américains de la presse écrite (*Time Inc.*, *Newsweek*, Conde Nast, etc) ont réduit à presque rien leur implantation à Paris, n'y conservant qu'une présence nominale, la rédaction européenne étant en général recentrée à Londres ou parfois à Bruxelles, lorsqu'elle n'était pas supprimée.

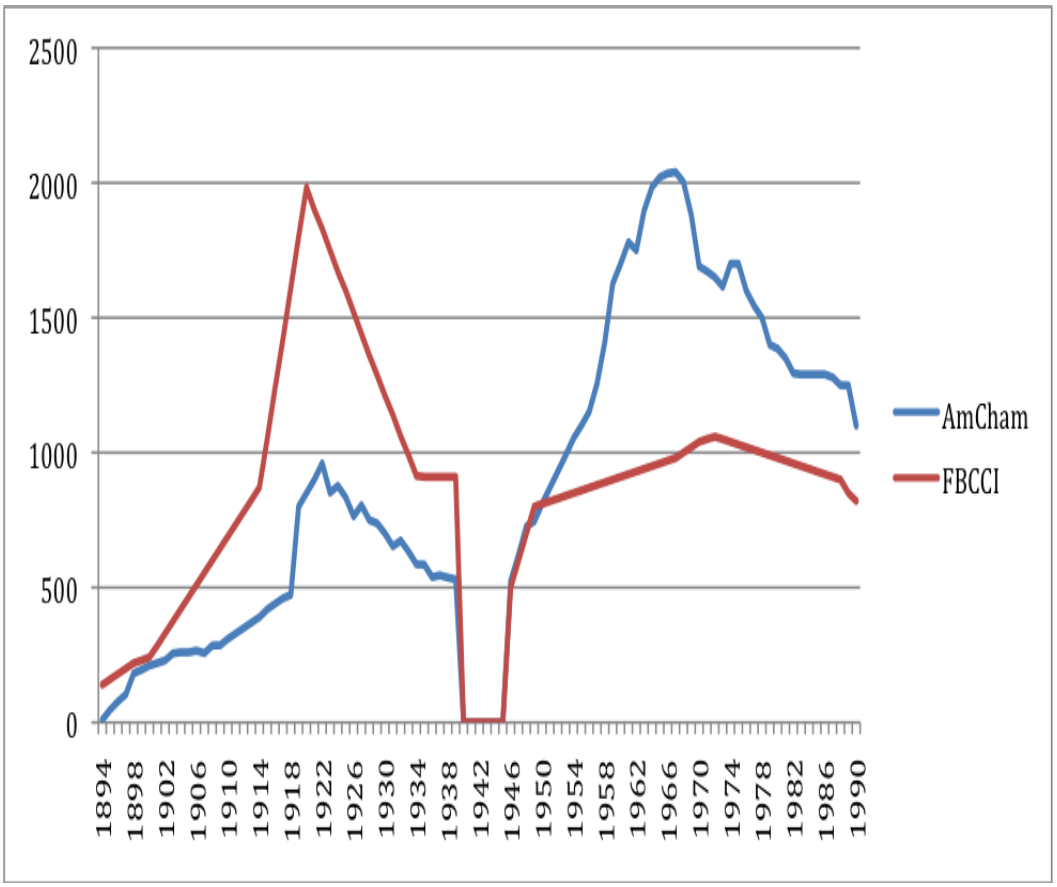
Pour l'AmCham, cette période a été difficile et elle a traversé des crises graves. Son évolution n'est pas exceptionnelle et le déclin des chambres de commerce étrangères en France est général dans les années 1990 sous l'effet du contexte économique et surtout des changements des relations internationales liées à la construction européenne. Dans toutes les Chambres de Commerce, comme à la Chambre de Commerce Américaine, le nombre d'adhérents a diminué et les recettes ont baissé. Certaines ont disparu purement et simplement (Portugal et Amérique latine), les autres ont dû réaliser des économies drastiques.

La Chambre de Commerce britannique par exemple a connu les mêmes problèmes que l'AmCham. La création du Marché Commun et la suppression programmée des barrières douanières intra-communautaires après l'adhésion britannique[1] ont considérablement réduit sa raison d'être et, si elle poursuit son activité, c'est avec des ambitions réduites et avec les mêmes interrogations que l'AmCham sur sa légitimité et son avenir. Assez significativement, le dernier chapitre de son histoire, publiée en 1999, s'intitule « De la survie au renouveau ? », avec un point d'interrogation.

Le graphique ci-dessous retrace les chiffres d'adhésion comparés des deux Chambres et montre une évolution tout à fait parallèle : croissance forte et régulière jusqu'au début des années 1920, sensible décroissance jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale (crise et contraction des échanges), reprise d'une croissance sensible (FBCCI) ou très forte (AmCham) pendant « les Trente Glorieuses » avec un plafond dans les années 1960, suivi d'une décroissance régulière et forte avec la mondialisation.

[1] Votée par le Parlement Britannique le 28 Octobre 1971.

Graphique 9-5 – Evolution comparée (1894-1990) du nombre d'adhérents des Chambres de Commerce Américaine (AmCham) et Britannique (FBCCI).



(Source : annuaires et rapports annuels[1])

Cependant la situation des entreprises des deux pays est très différente : jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale, les entreprises britanniques, qui étaient essentiellement des sociétés de négoce, étaient très actives et très présentes en France, après la Seconde Guerre Mondiale ce sont les entreprises américaines, de plus en plus représentées par des unités de production, qui furent les plus actives et dont la présence en France se développa le plus fortement.

Le phénomène est général et toutes les associations américaines ont décliné dans les années 1990. A la French American Foundation (FAF), la plupart des programmes ont

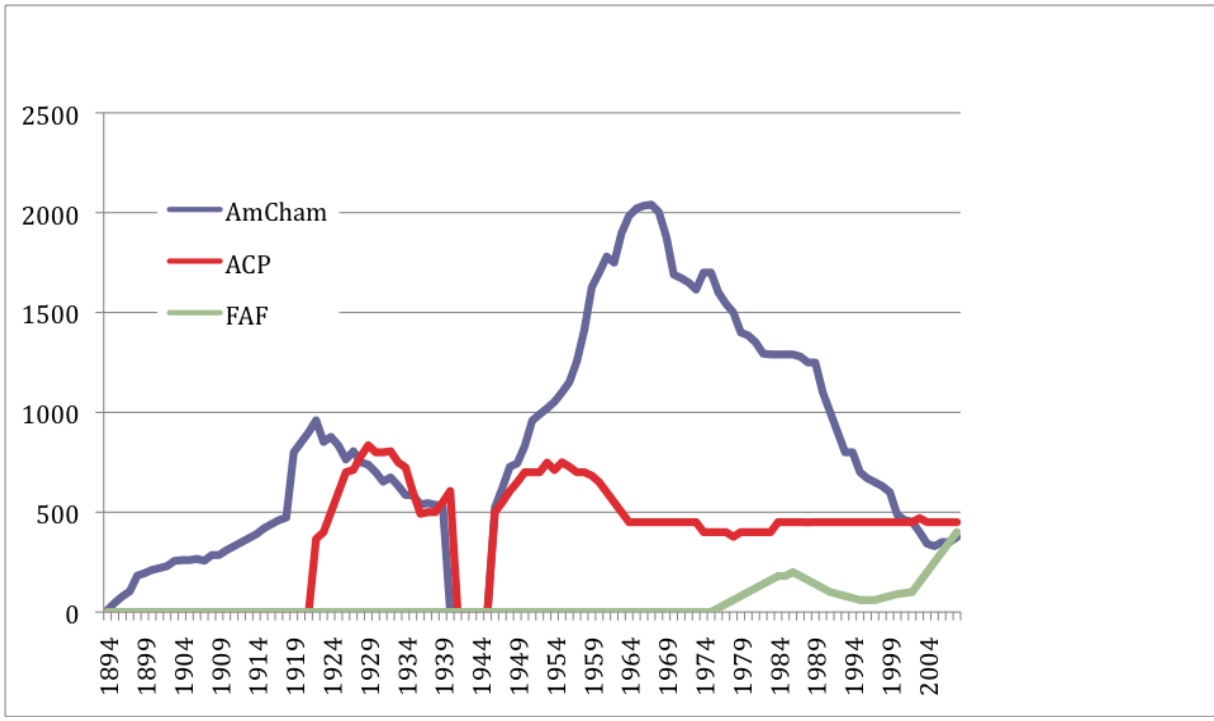
[1] Les données non disponibles sont estimées par interpolation.

été arrêtés dans les années 1990, faute de ressources (notamment les voyages aux USA d'agents de maitrise, de journalistes, etc).

Le nombre de membres de l'American Club of Paris (ACP) a lui aussi diminué très fortement. Il compte aujourd'hui 450 membres après en avoir compté plus de 700 dans les années 1955-1965, au maximum de la population d'expatriés en France. Ses effectifs évoluent parallèlement à ceux de l'AmCham comme le montre le graphique ci-dessous avec deux pointes correspondant aux périodes où la présence américaine en France a été numériquement la plus importante : les années 1920 et les années 1960.

On a aussi représenté sur le graphique l'évolution du nombre d'adhérents de la FAF, plus récente, qui recrute le même profil d'adhérents et organise des activités comparables.

Graphique 9-6 – Evolution comparée du nombre d'adhérents de l'AmCham[1], de la FAF et de l'ACP (1894-2008)



(Source : annuaires et rapports annuels AmCham, ACP et FAF)

[1] Membres réguliers (américains) ou membres associés (français), à l'exclusion des membres honoraires, membres à vie, membres bienfaiteurs, etc…, que l'AmCham a souvent multipliés, pour assurer des partenariats ou des donations.

Le parallélisme des évolutions entre l'AmCham et l'ACP est assez frappant : il exprime d'une part l'évolution quantitative de la communauté américaine et d'autre part le maintien du caractère « ethnique » résiduel (au sens de N. Fouché) de l'AmCham. La FAF est trop récente pour que son évolution ait un grand sens mais elle semble bénéficier d'une dynamique peut-être liée à son caractère bi-national. Parmi les associations américaines à Paris, seule AAWE, qui correspond à des résidents permanents (couples mixtes) a vu ses effectifs croître d'environ 300 à plus de 600.

Une explication de la baisse des effectifs de l'AmCham dérive directement de la théorie des organisations : il y une certaine logique à ce que le la proportion d'adhérents à une organisation décroisse lorsque l'effectif de cette population croît car un nombre élevé d'adhérents potentiels se satisfait du statut de *free rider* en bénéficiant de l'activité collective des autres[1]. Mais, en sens inverse, la taille d'un groupe de pression est un frein à son efficacité, comme a tenté de le démontrer M. Olson[2] à propos de la NAM et de l'US Chamber of Commerce : pour être efficace, le lobbying doit être réalisé par des groupes plus petits et plus homogènes. Les formes du lobbying évoluent donc, sans aller jusqu'à soutenir le paradoxe[3] que, de plus en plus, c'est désormais le politique qui tente d'influencer les entreprises, ce qui ne peut sans doute concerner que quelques grandes entreprises, particulièrement dans le secteur de la Défense, les enjeux des entreprises étrangères vis-à-vis des pays d'accueil sont de moins en moins communs entre des entreprises de même nationalité mais de taille très différente.

[1] OLSON Mancur, *La logique de l'action collective*, Université de Bruxelles, 1971/2011, 214 p., (pp.170-175).
[2] OLSON 1971/2011, (p. 175).
[3] WOLL Cornelia, *Le Lobbying à rebours. L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 2011, 277 p.

L'AmCham en déclin, à la recherche d'un nouveau souffle.

Après 1990, l'AmCham sembla s'interroger sur elle-même[1] et elle traversa une crise très sérieuse à la fin de la décennie : graves difficultés financières, chute rapide du nombre d'adhérents et départ des grandes entreprises, problèmes de gouvernance entre le Conseil d'Administration et le Managing Director. En 1998, après l'élection de son premier président français, Pierre Rodocanachi, le Conseil d'Administration prit des mesures très fortes[1] : licenciement du Managing Director et de trois collaborateurs et vente des locaux de l'Avenue George V.

Les années 1990 à l'AmCham avaient été marquées par la perte progressive de son ancrage antérieur, sous l'influence de trois évènements majeurs, qui ont profondément modifié les entreprises en France.

Le premier est la transmission dans la culture des entreprises françaises de tous les outils introduits en France par les grands cabinets de conseil en management (Booz Allen, Bain, McKinsey, Boston Consulting Group, etc) dans les vingt années précédentes d'abord par les missions qu'ils y avaient réalisées mais surtout par le fait que les collaborateurs de ces cabinets y étaient entrés en masse comme seconde étape de leur carrière, permettant ainsi la diffusion en interne des nouvelles méthodes de management.

Le deuxième phénomène est la disparition progressive des expatriés américains, trop coûteux et qui ont été remplacés très facilement par des cadres français, de bonne qualité et avec une bonne formation.

Le troisième évènement qui a eu un impact sur l'AmCham a été le développement à partir des années 1990 de nouvelles formes de communication entre les entreprises, permettant des échanges plus faciles et plus ciblés : il s'agit naturellement de l'internet mais aussi de structures comme les « clubs d'entreprises », souvent par

[1] Les archives de l'AmCham sont malheureusement presque totalement absentes pour cette période : les compte-rendus de Conseil d'Administration et les dossiers de courrier ont disparu, à l'occasion d'un déménagement ou par un acte de malveillance (ce qui est plutôt notre hypothèse), pour toute la période 1982-1998, ce qui est évidemment désastreux. Nos seules sources sont donc la revue et les entretiens avec les témoins (voir Annexe B1 et Annexe B3).

industrie ou par fonction (notamment DRH, Juristes ou Financiers) qui ont ainsi fait concurrence aux services traditionnels de la Chambre[2].

Naturellement, l'AmCham continua à prendre des positions publiques sur la réglementation française, même si elles paraissent moins nombreuses, et depuis sa création, l'AmCham est intervenue auprès des pouvoirs publics français pour plaider pour une plus grande ouverture du marché français aux entreprises américaines. Dans les années 1990, cette politique passait par l'ouverture au marché de secteurs antérieurement protégés au titre de leur qualité de « services publics » (selon la vision et la réglementation françaises).

Dans ce domaine, parmi les actions caractéristiques de l'AmCham, on peut citer sa réponse[3] à une consultation lancée par la Direction Générale des Postes et Télécommunications en 1995. Parmi les objectifs de la DGPT (service universel, diversité des choix offerts, développement de France Télécom, régulation transparente), l'AmCham pense que c'est le deuxième qui est le plus important, car elle exprime l'opinion de ses membres sur les mécanismes d'attribution des licences (peu transparents, soumis à l'influence politique) :

> […] *la France* [est considérée] *comme un pays peu transparent, où les autorisations s'attribuent d'avantage en fonction de l'influence politique qu'au regard de critères objectifs. Des progrès considérable dovent être accomplis à cet égard si la France tient à attirer les investissements étrangers.*[4]

Naturellement l'AmCham se déclara opposée aux contributions demandées aux titulaires de licences à la recherche et à la formation : pour elle il n'y avait aucune raison de traiter le secteur des télécommunications de manière différente des autres secteurs. Au total, c'était une contribution de bonne qualité, positive et coopérative.

Mais, dans les années 1990, l'AmCham sembla hésiter et elle mit moins visiblement en avant son image institutionnelle américaine. Dans tous ses annuaires et dans sa

---

[1] AmCham, Board Meeting du 28 septembre 1998, en présence du futur Managing Director, Steven Pierce.

[2] Source : entretien avec P. Rodocanachi le 3 mai 2010.

[3] La page de couverture et la table des matières figurent en Annexe E40. Malheureusement, ce document est *le seul* rapport de ce type qui ait été conservé dans les archives de l'AmCham pour illustrer son importante activité auprès de l'Administration et du Parlement pour faire prévaloir les intérêts de ses mandants. (The American Chamber of Commerce in France, *De nouvelles règles du jeu pour les télécommunications en France : contribution de la Chambre de Commerce américaine en France à la consultation publique de la D.G.P.T.*, mimeo, 15 décembre 1995, 20 p.).

[4] *Idem* (p.3).

communication institutionnelle, elle donnait depuis l'origine la liste de 30 à 40 chambres de commerce locales aux Etats-Unis, qualifiées de Honorary Members et elle cessa de le faire en 1987. De même, elle plaçait toujours l'Ambassadeur des Etats-Unis en tête de son organigramme en sa qualité de Honorary President et elle cessa de l'indiquer dans l'annuaire 1996/1997.

En 1998, l'éditorial du président (le premier président français) évoque les grandes difficultés rencontrées par l'AmCham et le plan mis en œuvre pour les surmonter[1]. La crise des années 1990 avait très durement éprouvé l'AmCham et le début des années 2000 est d'ailleurs qualifié de "renaissance" par ses présidents[2].

Un changement profond dans la nature de ses actions s'était produit progressivement dans les années 1990, l'AmCham semblant évoluer d'une attitude "active" (susciter et animer des actions collectives) vers une attitude "passive" (créer des conditions pour les adhérents entreprennent éventuellement des actions entre eux), en d'autres termes privilégier le *networking* sur le *lobbying*.

Cette évolution correspond mieux à une société où les moyens de communication facilitent les contacts directs, sans qu'il soit nécessaire de les faire passer par une organisation et elle est plus facile pour une organisation techniquement et financièrement affaiblie, qui dispose de moins de moyens d'action collective. Mais, alors que son activité de *networking* devenait dominante par rapport à ses actions collectives de *lobbying*, l'AmCham s'est heurtée à la concurrence croissante d'autres organisations, bien organisées comme structures de rencontre : la French American Foundation (FAF), la Chambre de Commerce Franco-Américaine de New-York (CCFA-NY) devenue en France l'European American Chamber of Commerce (France)[3] et le French American Business Council (émanation de la CCFA).

[1] Pierre Rodocanachi (Annuaire de 1998).
[2] Par exemple, Bruno Grob dans son introduction à l'Annuaire de 2003.
[3] Résultant d'une sécession de Chambre de Commerce Franco-Américaine (New York) vers 2004-2005, l'EACC, à son tour, a généré une série d'affiliés en Europe et aux Etats-Unis. Elle constitue un instrument de networking assez efficace (car elle s'est liée au Press Club de Paris) et réunit une assez large majorité d'entreprises françaises et des entreprises américaines, généralement petites. Son conseil d'administration est beaucoup moins prestigieux que celui de l'AmCham. Un projet de fusion entre l'AmCham et la Chambre de Commerce Franco-Américaine (originelle) a échoué en 2009.

Cette multitude d'organismes concurrents sur un "marché" qui ne s'accroît plus constitue, à elle seule, un indice des crises et des doutes de la période récente sur les besoins de structures collectives autour des échanges commerciaux franco-américains, sans que leur mission soit aussi claire que lorsque l'AmCham était le seul interlocuteur reconnu pour les autorités françaises et américaines, et il est très important pour elle de tenter de maintenir cette image[1]. Bien qu'elles ne soient pas directement concurrentes, ce n'est d'ailleurs qu'en juin 2008 que la FACC et l'AmCham ont signé un accord de coopération, au demeurant très limité.

L'AmCham a connu des conflits internes importants à la fin des années 1990 lorsque, pour surmonter la crise qu'elle traversait, certaines grandes entreprises américaines voulurent en faire une véritable structure « patronale », avec le prestige correspondant et le mode de relation qu'il exige avec les autorités françaises[2]. A la fin du 20ème siècle, l'AmCham était à la recherche d'un nouveau souffle, dans un monde où tous les repères avaient changé et, avec la disparition des barrières tarifaires et la baisse de coûts de transport, deux des principales raisons de créer une filiale en France avaient disparu. Parmi les raisons de délocaliser la production, seule subsistait le coût de la main d'œuvre, qui profitait surtout aux pays à bas coût salarial. Les filiales américaines étaient donc placées dans les mêmes conditions que leurs concurrents français et il n'est donc pas surprenant que la tentation d'évoluer vers une structure comparable à celle des ses homologues français soit apparue dans les années 1990 à la Chambre de Commerce américaine et elle souhaita donc se comporter plus fréquemment comme une organisation patronale classique.

Par exemple, en 2001, comme vingt ans plus tôt, l'AmCham exprima officiellement l'inquiétude des milieux d'affaires américains devant les orientations du gouvernement socialiste de L. Jospin. Elle s'inquiétait particulièrement de la loi dite « de Modernisation Sociale »[3], qui suivit la Loi des 35 heures[4] et lui paraissait

[1] En 2008, l'AmCham a dû intervenir pour que l'EACC retire la photo de l'Ambassadeur américain, qui est toujours son président d'honneur, de la première page de son site internet. (Source : entretien avec Monika Mazuhr-Elis le 11 février 2013)

[2] S. Pierce, Managing Director 1998-2006 déclare : "Dans les années 1990, l'AmCham s'est fourvoyée en distribuant des médailles de toute nature à ses interlocuteurs français, alors que le Board cherchait à décourager ses membres français (comme Air France) pour rester entre Américains et mieux incarner le mythe de la puissance américaine." (Source : entretien le 22 avril 2010).

[3] Loi 2002-73 du 17 janvier 2002.

[4] Loi 2000-37 du 19 janvier 2000.

compromettre la compétitivité des entreprises américaines en France et les inciter à choisir un autre pays européen. Elle publia donc un communiqué de presse qui est représentatif de ce type d'intervention et illustre la volonté de faire évoluer de plus en plus l'AmCham vers un rôle de syndicat patronal.

Cette stratégie exigeait que l'AmCham se concentre autour de ses principaux adhérents, en négligeant les plus petits, dont le poids économique et social était moindre. Elle devenait de plus en plus une organisation centrée autour des grandes entreprises et des cabinets d'avocats d'affaires. Il fallait donc décourager les adhésions individuelles et les petites entreprises (ce qui fut fait par une hausse des cotisations) et ne pas rechercher à développer le nombre des membres français pour faire apparaitre une véritable « classe patronale américaine »[1]. Cette position « élitiste », très contradictoire avec le sens de l'évolution du rôle de la Chambre vers une structure de *networking*, a rapidement échoué mais a provoqué de fortes tensions internes et le départ du General Manager en 1999. Elle a certainement aggravé le déclin du nombre d'adhérents (passé de 1.249 en 1989 à 630 en 1998).

En fait, cette politique était vouée à l'échec puisque, à la même époque, les grandes entreprises, maintenant complètement « globales », voyaient au contraire de moins en moins d'intérêt à une organisation purement locale et voyaient leurs enjeux les plus importants se discuter plutôt à Bruxelles qu'à Paris. L'AmCham voulait visiblement renforcer les éléments de solidarité entre ses membres mais elle commit une erreur stratégique en voulant s'appuyer sur des adhérents qui avaient de moins en moins besoin d'elle et en négligeant les autres (petites entreprises américaines et membres français), ce qui la conduisit à la crise qui la frappa à la fin des années 1990 et qui se traduisit par l'accélération de la baisse de ses adhésions, non seulement parmi les petites entreprises, mais aussi parmi les grands groupes et par la perte de beaucoup de ses membres historiques (par exemple IBM, qui a quitté l'AmCham en 1998). Elle s'accompagna naturellement d'une crise financière aigue qui la contraignit à vendre ses locaux et à repartir sur des bases nouvelles, moins ambitieuses et désormais avec des présidents français dont l'objectif principal sera de regagner les grandes

[1] Source : entretiens avec Barrett Dower, General Manager de 1974 à 1999.

entreprises qu'elle avait perdues[1]. C'est le sens de la politique que proposa W. McGurn, nouveau président, en rendant compte[2] du travail d'un groupe composé de six anciens présidents d'AmCham sur l'avenir d'AmCham et dont les conclusions étaient assez pessimistes[3].

Pour renaître, elle devait représenter tous les acteurs économiques américains et le traduire dans la composition de ses organes dirigeants. Or la représentativité de son Conseil d'Administration était mise en doute. Cette critique n'était pas sans fondement, comme l'illustre le graphique ci-dessous[4], qui met en rapport la proportion de chaque secteur économique dans la population des adhérents et dans la composition du Conseil d'Administration[5]. Il illustre plusieurs évolutions intéressantes depuis la création de l'AmCham.

Les représentants du secteur « banque-assurances » (secteur noté 2 sur le graphique), peu nombreux, ont toujours été sur-représentés au Conseil. Il en a été de même des avocats (secteur noté 3) jusqu'en 2000 environ lorsque, devant les menaces qui pesaient sur la pérennité de l'AmCham, il a été décidé de faire un effort de recrutement pour faire adhérer de nouvelles entreprises industrielles et retenir celles qui étaient déjà membres, en leur offrant des sièges au Conseil, au détriment des avocats notamment. On le voit nettement sur la courbe des entreprises industrielles (secteur noté 1) qui, sous-représentées depuis pratiquement l'origine[6], ont conquis dans les années 2000 une place désormais dominante dans le conseil, et très supérieure à la proportion qu'il représente parmi les adhérents[1]. Le secteur des services (noté 4) était pratiquement absent du Conseil d'Administration ; il est devenu très présent dans les années 1970-1980 avec l'arrivée des grandes sociétés internationales de service

[1] « The Chamber must concentrate on winning back large industrial and service companies that constitute the bulk of the departures. » (Barrett DOWER, « A Strategy for the 21rst Century », *Commerce in France*, Jan.-Feb.1997, Vol.103 N°1, (p.1)).

[2] Board of Directors du 28 mars 2000.

[3] Il ne nous a malheureusement pas été possible de consulter ce rapport, absent des archives, auprès des anciens présidents.

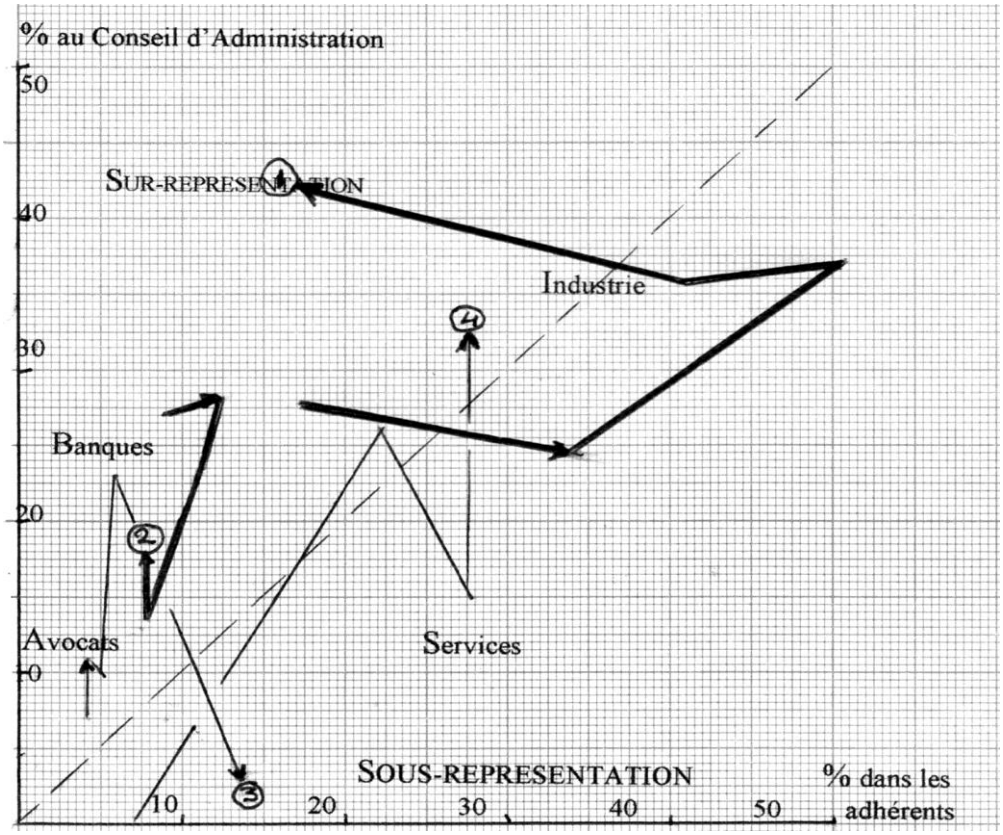
[4] Si la composition du Conseil d'Administration représentait exactement celle des adhérents, tous les points seraient alignés sur la diagonale (Voir les critères méthodologiques en Annexe D4).

[5] Les tableaux correspondants figurent en Annexe D3-2-4.

[6] Avant la Première Guerre Mondiale, les entreprises représentant les secteurs industriels, étaient presque toujours présentes par un bureau commercial et, à ce titre, plus proche du secteur des « négociants, importateurs, etc.. » que des secteurs industriels proprement dits.

(conseil, audit et publicité, notamment) et le Conseil d'Administration traduit son importance relative.

Graphique 9-7 – Evolutions comparées par grand secteur[2] de la composition du Conseil d'Administration et de la population des adhérents de l'AmCham (1905-2008)



(source : annuaires AmCham)

Ce graphique traduit ce qui paraît être une tentative de re-positionnement de l'AmCham dans un rôle « traditionnel » d'organisation professionnelle visant à représenter les grandes entreprises industrielles.

En ce qui concerne les sociétés représentées au Conseil, certaines l'ont été de façon continue ou quasi-continue pendant des périodes exceptionnellement longues, parfois plus d'un siècle. C'est notamment le cas d'American Express (de 1895 à 2001),

[1] Le Graphique de l'Annexe D3-2-3 montre très clairement l'évolution inverse des adhérents industriels et des adhérents représentant les activités de service dans la population des adhérents de l'AmCham depuis sa fondation.

[2] La composition des secteurs et les codes NAICS ou SIC sont rappelés en Annexe D-3-2-4.

Coudert Frères (de 1895 à 1999), General Electric (de 1930 à 2012), Esso (de 1935 à 2012), Otis (de 1935 à 2007), Chase (de 1935 à 2001), J. P. Morgan (de 1935 à 1997), *International Herald Tribune* (de 1950 à 2012), Cleary Gottlieb (de 1960 à 2007) ou Ford (de 1954 à 2001).

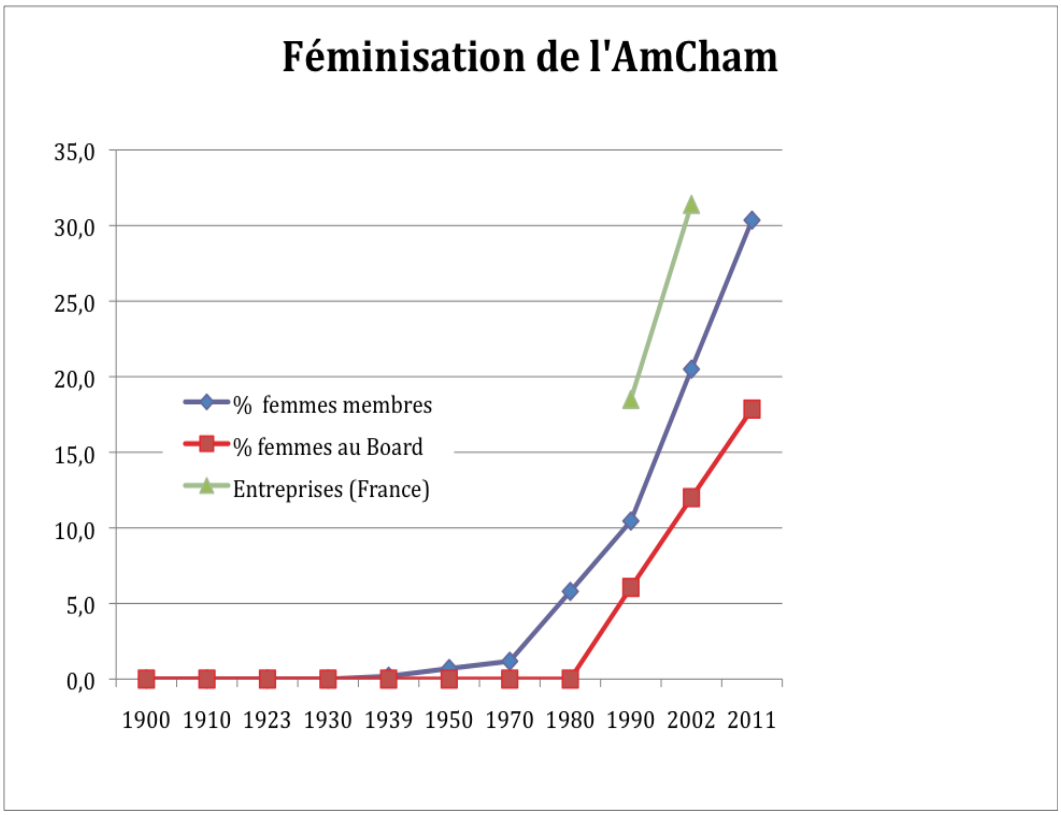
Il est intéressant d'examiner la place des femmes à l'AmCham et l'AmCham traduit elle aussi le phénomène général d'évolution de la représentation des femmes aux postes de responsabilité dans les entreprises et les organisations.

Inexistante avant la Seconde Guerre Mondiale, la part des femmes[1] atteint aujourd'hui près du tiers, l'essentiel de la croissance étant postérieur à 1990. Le groupe de travail Women Task Force, créé en 1997 par Shari Leslie Segall sous le nom de Professional Women's Committee constitue un exemple des efforts d'influence de l'AmCham sur les entreprises française, encore que cette influence soit par définition impossible à mesurer. Les femmes membres de l'AmCham qui ont été les plus actives dans les différents comités étaient souvent avocates (comme Stephanie Simonard) ou appartenaient au secteur de la communication (comme Shari Segall) ou de l'enseignement de l'anglais (comme Stephanie Shantz). Les femmes responsables d'entreprises ont été présentes mais moins actives (comme Marianne Tesler à Nike, Dominique Reiniche à Coca-Cola, Isabelle Seillier à J. P. Morgan ou Clara Gaymard à General Electric). Il a été mesuré que cette proportion n'est pas significativement différente selon la nationalité de l'adhérent (américain ou autre), sa nature (entreprise, organisation ou individu).

On voit que le phénomène de féminisation, négligeable avant 1980 n'a pris une réelle ampleur qu'après 1990, indice supplémentaire de l'importance de la rupture que constitue cette date.

[1] Mesurée par le nombre de femmes dans les personnes désignées comme « contact » pour chaque adhérent et qui sont, en principe, les personnes qui participent effectivement aux activités de la Chambre. Les éléments méthodologiques figurent en Annexe D4-1.

Graphique 9-8 – Part des femmes dans les représentants des adhérents de l'AmCham (1900-2011) et parmi les cadres des entreprises françaises



(Source : annuaires de l'AmCham, ORSE[1])

Les étapes de ce développement ont été 1939 (avec Jeanne Lanvin, première femme représentant un adhérent), 1989 (avec Shari Leslie Segall, première femme membre du Conseil d'Administration), 2011 (avec Marina Niforos, première femme Directeur Général) et 2013 (avec Clara Gaymard, première femme présidente).

Depuis sa création en 1894, la taille et la composition de la population des adhérents de l'AmCham a naturellement fortement évolué. Après une croissance régulière jusqu'aux années 1920, puis un léger déclin suivi d'une nouvelle croissance très forte en 1960-1970, elle a subi depuis une érosion régulière.

[1] L'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) créé en 2000 regroupe (en 2012) une centaine de grandes entreprises et organisations syndicales et professionnelles.

En 2008, le nombre d'adhérents de l'AmCham s'élevait à 375 seulement, ce qui était le niveau avant la Première Guerre Mondiale, après son pic historique au dessus de 2.000 dans les années 1960, comme l'illustre le Graphique 9-6 *supra*. Les membres américains de l'AmCham sont désormais à peine majoritaires (56%), ce qui n'est pas nouveau, et ils sont devenus minoritaires au Conseil d'Administration (18%), ce qui a été rendu possible par plusieurs modifications successives de statuts. En effet les statuts initiaux souhaitaient réserver aux citoyens américains la totalité (puis la majorité) du pouvoir dans l'instance de direction de l'AmCham, en limitant les Français à la condition de « membre associé ». L'exemple de l'Espagne et de l'Italie où les Américains étaient très vite devenus minoritaires dans les Chambres de Commerce Americano-Espagnole et Américano-Italienne avait été considéré longtemps, par l'AmCham, comme préjudiciables aux intérêts américains. Le nombre maximum de membres associés, c'est-à-dire français, fixé initialement à un sur dix passa à un sur cinq[1] puis un sur trois[2] puis toute limitation disparut.

L'évolution de la composition sectorielle de la population des adhérents depuis 1895 est elle aussi significative. De la création de l'AmCham à aujourd'hui, la part du secteur manufacturier a légèrement augmenté, comme celle des activités financières, la part du commerce diminuant fortement, celle des avocats augmentant[3] et surtout celle des services, ce qui n'est pas surprenant.

Mais ces évolutions doivent être analysées plus finement[4]. La croissance du secteur manufacturier de la fin du 19ème siècle aux années 1960 n'est pas exactement synonyme de croissance des implantations industrielles, bien qu'elle lui soit naturellement corrélée : au début des années 1920, par exemple, de très nombreuses entreprises industrielles américaines se sont implantées sous une forme purement commerciale, sans créer d'unité de production.

[1] AmCham, Assemblée Générale du 31 mai 1922.
[2] Assemblée Générale du 23 février 1927.
[3] AmCham, Mais moins qu'il n'apparaît sur le tableau : plusieurs des adhérents de 1895 qui apparaissent comme personnes physiques sont sans doute des avocats.
[4] Comme le montre le Graphique en Annexe D3-2-2.

Le Graphique[1] *supra* traduit cette évolution dans la composition du Conseil d'Administration avec la croissance de la représentation du secteur manufacturier[2] qui est passée d'environ 1/3 à environ 2/3 des membres du Conseil d'Administration. Initialement composée d'une majorité de négociants ou d'intermédiaires du commerce, de banquiers et d'avocats, l'AmCham a évolué vers une représentation plus significative de la population des entreprises américaines en France, qui relèvent pour environ la moitié d'entre elles des secteurs manufacturiers, en nombre d'entreprises comme en terme d'emplois ou de chiffre d'affaires[3] conduisant à une représentation plus fidèle de la population des adhérents.

Comme dans les autres chambres de commerce étrangères, les services rendus aux adhérents de l'AmCham ont naturellement évolué. La fonction « documentaire » a disparu, la fonction « formation » s'est fortement réduite, tandis que la fonction « réseau » se développait mais dans le cadre de contraintes budgétaires plus strictes.

L'évolution des techniques de communication joue aussi un rôle fondamental dans la disparition des repères spatiaux antérieurs : l'une des importantes causes de l'affaiblissement de l'AmCham et des autres chambres de commerce étrangères est la disparition, dans les années 1990, d'une de ses principales prestations, la communication d'information et de statistiques, que le développement de l'informatique et de l'internet ont rendue totalement caduque et elle cessa toute publication statistique, chacun y ayant désormais accès sans intermédiaire grâce à l'informatique et à l'internet, ce qui mit fin à sa fonction documentaire, qui avait été l'une des principales raisons de sa création.

Comme toutes les Chambres de Commerce, nationales et étrangères, l'AmCham joue pour ses mandants un rôle permanent d'intelligence économique mais la diffusion des moyens d'information créés par la Troisième Révolution Industrielle permet aux entreprises d'assurer elles-mêmes cette fonction, faisant ainsi disparaitre un champ traditionnel d'actions collectives.

[1] Graphique 6-8.

[2] La représentation du secteur non-manufacturier au Conseil d'Administration est composé des représentants des entreprises des secteur « banque », « assurances », « audit et conseil », « cabinets d'avocats », « commerçants » auquel on ajoute tous les représentants à titre individuels, dont certains sont des retraités mais dont la plupart sont des avocats (ou parfois des conseils techniques, financiers ou juridiques).

[3] Voir l'analyse statistique en Annexe D3-2.

Ce rôle était d'ailleurs fragile, car les representations collectives d'entreprises se neutralisaient mutuellement et L. Rojas[1] en a montré les limites, sur l'exemple de Saint-Etienne. Si, dès le milieu du 19ème siècle, les chambres de commerce françaises organisaient leur activité et leurs relations avec le réseau consulaire pour recueillir des informations commerciales et techniques utiles à leurs membres, il montre également que, soucieuses à cette fin de créer des liens avec les chambres de commerce étrangères en France, elles étaient vigilantes sur les informations que, à leur tour, celles ci leur demandaient fréquemment et comme l'écrivait en 1912 un industriel stéphanois :

> […] *tout en admirant beaucoup le zèle que les étrangers établis en France mettent à renseigner leurs compatriotes pour les aider à nous faire concurrence, j'estime qu'il serait de notre part une véritable naïveté de les aider dans cette tâche.*[2]

Dans les années 1990, cette fonction documentaire de la Chambre tomba pratiquement en désuétude, les informations, notamment commerciales et juridiques, qu'elle détenait étaient le plus souvent disponibles sur l'internet, et l'assistance aux manifestations se réduisit fortement car les entreprises rechignaient devant le coût et la perte de temps qu'elles représentaient.

Parmi les fonctions d'AmCham rendues obsolètes par la mondialisation figure aussi l'intégration des cadres expatriés :

> *L'AmCham avait une fonction importante d'intégration de managers américains ignorant tout du contexte et ayant besoin de son aide pour le comprendre et pour leur networking. Cette fonction a complètement disparu et les entreprises américaines qui ont conservé des dirigeants américains en France les laissent de moins en moins longtemps : c'est devenu une simple étape dans une carrière internationale et les préoccupations d'intégration ont beaucoup diminué.*[3]

Pour identifier l'un des éléments des difficultés de l'AmCham à partir de 1990, il est intéressant de mettre en perspective les services offerts par l'AmCham avec ceux qu'elle offrait quarante ans plus tôt.

---

[1] ROJAS Luc, « Les Chambres de Commerce, un organe de renseignement au service des industriels : l'exemple de la Chambre de Commerce de Saint-Etienne (1850-1930) », *Histoire, Economie et Société*, N°4, 2012, (pp. 45-58)

[2] Dans une lettre au Président de la Chambre de Saint-Etienne, citée par ROJAS 2012, (p.58)

[3] Source : entretien avec Lee Huebner, Président d'AmCham 1991-1993, le 23 décembre 2009.

Dans les années 1950, l'AmCham distinguait les services qu'elle offrait entre services collectifs et services individuels[1]. Parmi les premiers, qui constituaient la mise en œuvre de sa force collective, elle citait les actions pour réviser la convention fiscale et atténuer le risque de double imposition, les efforts pour encourager les exportations française aux Etats-Unis[2] et les actions pour développer les importations américaines en France « en influençant favorablement les décisions officielles portant sur les échanges commerciaux » tant aux Etats-Unis qu'en France (pour éviter les mesures d'exception), et elle évoquait les supports que constituent le bulletin mensuel et l'annuaire. Parmi les services individuels rendu aux adhérents, elle citait la fourniture de renseignements sur les fournisseurs américains, les conseils et renseignements fournis aux exportateurs français[3], la délivrance de certificats d'exportation[4], les services de traduction, la conciliation et l'arbitrage de différents franco-américains, la documentation technique et l'offre de locaux pour des rencontres professionnelles[5].

Quarante ans plus tard[6], la présentation des services offerts était très différente : les services fournis directement par la Chambre étaient bien moins nombreux (service de documentation, location de locaux, cours d'anglais et certificats d'origine de biens importés des Etats-Unis) mais ce sont surtout les services résultant des échanges entre membres par le *networking* qui étaient longuement mis en valeur :

> *The American Chamber of Commerce provides an environment conducive to the exchange of ideas between members and geared to helping members broaden their professional and commercial contacts.*[7]

Ces services sont constitués par la création et l'animation de comités spécialisés : Economic and Finance, Education, Law and Public Affairs, OECD, Taxation, External

[1] Source : AmCham Directory 1954, (pp.208-209).

[2] Notamment auprès du Gouvernement américain, des autorités douanières, de l'US Chamber of Commerce, du National Foreign Trade Council, du National Council of American Importers et de l'International Chamber of Commerce.

[3] Par exemple, identification d'interlocuteurs, conseils pour les voyages de prospection, appui pour obtenir des visas américains et des allocations de dollars.

[4] Les derniers ont été établis en 2008-2009.

[5] Dans les années 1950, les entreprises françaises, dont beaucoup étaient peu familiarisées avec les pratiques de l'exportation, ne trouvaient pas facilement d'aide pour améliorer leurs méthodes et l'AmCham s'en préoccupait (« *French exporters had difficulty in preparing promotional material, brochures, etc and other than the professional advertising agencies we had found no one in Paris able to do this job properly for them. It was mentioned that the Chamber is planning to create a letter-writing service for members in the export field in order that they can properly make their first contact*" (Source : Report of the Export Committee Meeting Oct.23, 1959)).

[6] Source : AmCham Directory 1992, (pp.24-25).

[7] AmCham Directory 1992, (p.24).

Relations, Regional, Industry et Small Business. Les entreprises, américaines comme françaises, n'ont plus besoin d'un organisme qui effectuerait des tâches qu'elles n'auraient pas les compétences pour réaliser. Elles ont besoin de comparer avec d'autres la manière dont elles les effectuent (*benchmarking* et *best practice*). Cette situation, qui illustre notamment les progrès effectués par les entreprises françaises en matière d'administration et d'exportation, sont moins clairement identifiées, moins irremplaçables, plus difficiles à faire payer et entraînent une fragilité indiscutable de la Chambre vis-à-vis de ses mandants. Cette fragilité s'exprime dans le nombre d'adhérents, qui décrut rapidement dans les années 1990, surtout parmi les grandes entreprises américaines.

On a vu l'affaiblissement progressif des demandes des entreprises américaines en France à son égard : quels sont les nouveaux éléments de solidarité entre elles qui justifieraient le maintien de leurs liens ?

Si les attentes des entreprises américaines sont assez imprécises, celles des entreprises françaises apparaissent plus clairement. Pour elles, l'AmCham apparaît de plus en plus comme une enceinte bien adaptée pour le *networking* des cadres supérieurs (mais pas des dirigeants, qui ont accès à d'autres enceintes).

D'une association destinée exclusivement aux dirigeants américains, qu'elle était à l'origine, elle semble avoir progressivement évolué vers une association ouverte essentiellement aux collaborateurs immédiats des dirigeants français d'entreprises américaines[1].

[1] C'est sans doute ainsi qu'il faut interpréter l'importance croissante et le prestige attachés après 2000 au President's Council et, après 2011, la forte majoration des cotisations et la nette dissociation des services offerts aux très grandes entreprises de cette instance (voir Annexe E46).

2/ Peut on évoquer une disparition de l'espace national ?

Dans l'avant propos d'un rapport de 1992, le Commissaire au Plan J.B. de Foucauld note « la déconnexion progressive entre la logique transnationale des firmes et la logique territoriale sur laquelle s'appuie l'action des Etats »[1]. Comment ce phénomène se traduit-il pour les organismes qui les représentent ?

Alors que la France s'efface devant l'Europe, l'AmCham s'inscrit aujourd'hui dans un réseau très important, celui des 105 Chambres de Commerce à l'étranger, animé par l'US Chamber of Commerce, et dont le fonctionnement est décrit par Daniel W. Christman, Senior-Vice President[2]. Pour lui les objectifs principaux sont la représentation et la défense des investisseurs américains, particulièrement dans les régions en développement (Asie Centrale, Amérique Latine) et la tâche principale qu'il voit pour les AmCham européennes est de « veiller à la transcription en droit national des directives européennes ».

Cet objectif ne traduit pas une ambition très prestigieuse et constitue un résumé cruel de la baisse de légitimité de l'organisation.

En revanche, le rôle de la Chambre à Bruxelles est progressivement devenu très important et il est naturellement totalement consacré au lobbying auprès des instances européennes pour toutes les questions concernant la communauté américaine des affaires en Europe.

La mondialisation se traduit notamment par une mobilité beaucoup plus élevée des cadres, comme l'illustre la courbe[3] qui montre le nombre de diplômés de l'Ecole Centrale de Paris résidant aux Etats-Unis, stable jusqu'en 1990 environ et qui a été multiplié par quatre en quelques années. Cette mobilité entraine naturellement une homogénéisation des connaissances techniques et des pratiques managériales.

---

[1] Commissariat Général du Plan, *Investir en France, un espace attractif*, Rapport du Groupe « localisation des investissements internationaux », Président Francis MERRIEN, rapporteurs Fabrice HATEM, Jean-Paul VAILLANT, *La Documentation Française*, 1992, 238 p.

[2] CHRISTMAN Daniel, « Nos 105 American Chambers à l'étranger », *Commerce International*, N°31, 15 mars 2007, (pp.16-19).

[3] En Annexe D-2-5.

Les filiales américaines interviennent désormais dans une économie de plus en plus virtuelle et de-spatialisée. Avant que les progrès de télécommunications ne rendent largement illusoire l'optimisation géographique des localisations, les entreprises prenaient en compte de manière très importante la proximité physique de leurs marchés et de leurs centres de décision. Ainsi en 1961, dans un article de la revue de l'AmCham, Remington[1] (qui était implantée en France depuis 1896) expliquait-elle qu'elle avait abandonné son site de Saint-Avold (en Moselle) pour choisir Lyon (à Villeurbanne puis à Caluire) pour son usine française pour être plus proche de son siège européen (Genève) et à égale distance de ses deux autres usines de Milan et de Bellheim (Bade-Würtemberg). Avec les réseaux actuels (Internet, autoroutes et TGV), ce raisonnement n'aurait guère de sens aujourd'hui.

Cependant, comme le note F. Caron, « le concept de centre de concentration des connaissances mis en valeur par Fernand Braudel n'a rien perdu de son actualité »[2] : c'est de la confrontation locale des savoirs que nait l'innovation. C'est donc à une autre échelle géographique qu'il faut étudier la logique d'implantation des entreprises. Si l'échelle de la nation a disparu, quelle est la nouvelle échelle géographique des entreprises internationales ? C'est l'ensemble de critères de localisation qui ont évolué.

La globalisation de l'économie et l'élargissement de l'actionnariat des entreprises conduisent de plus en plus à s'interroger sur la nationalité des entreprises. En 1999, le Commissariat Général du Plan s'interroge :

> *Les principaux écueils à éviter sont à la fois le maintien d'une nationalité passéiste et conduisant l'entreprise à s'émanciper totalement et l'abandon d'une nationalité qui ne laisserait aux entreprises que le choix de la reconnaissance du modèle anglo-saxon dominant. L'issue réside dans la recherche d'une nouvelle nationalité alliant le respect des valeurs fondatrices de la nation française et les composantes impératives de l'efficacité économique. C'est dans ce sens que vont nos recommandations.*[3]

Il conclut que soit la nationalité s'estompe soit prend une nouvelle dimension et

[1] « Why Remington Rand Came to France », *Commerce in France*, C159, Jan.1961, (pp.8-9).
[2] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p., (p.334).
[3] BIGAY Jean-François, *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1999, 272 p., (p.5).

> *Si l'essence de l'entreprise est a-spatiale, son existence est nécessaire située dans l'espace* […] *son développement dépend* […] *des liens marchands ou non qu'elle entretient avec les autres acteurs du territoire.*[1]

Pour J. Nye la seule possibilité pour les Etats-Unis de maintenir durable leur hégémonie est de conserver et renforcer leur *soft power*[2], ce qui est cohérent avec une économie de plus en plus dématérialisée dans laquelle ils peuvent ambitionner de rester le "hub of transnational communications"[3]. Les entreprises américaines implantées à l'étranger deviennent donc, dans cette vision, des facteurs de moins en moins pertinents de la puissance américaine.

La mondialisation est-elle alors la phase ultime de l'américanisation ?

H. Schröter[4] observe que les trois vagues d'américanisation de l'Europe ont correspondu aux transferts qui ont eu lieu pendant les périodes où la supériorité américaine apparaissait comme telle que pour tenter d'y résister, il fallait importer des notions étrangères aux valeurs culturelles de l'époque. La première, dans les années 1920, correspondait à l'adoption des méthodes de production Fordiennes, la seconde dans les années 1960, correspondait à l'interdiction des pratique anticoncurrentielles (cartels) et à l'essor des business schools et la troisième, après 1985, à la généralisation de la dérégulation, des privatisations et de la financiarisation de l'économie.

Symétriquement, l'américanisation est elle une étape vers la mondialisation ? Pour D. Barjot[5], la dernière vague d'américanisation, vers 1985, est celle de la dérégulation, des privatisations et du développement des nouveaux produits et services financiers. Contrairement aux deux vagues précédentes (les années 1920 et les années 1950-1960), elle n'est plus dissociable du même phénomène dans les autres pays de l'Union Européenne, où il se produit simultanément. Elle ne constitue pas une étape nécessaire vers la mondialisation mais un des aspects essentiels de cette mondialisation.

---

[1] *Idem* (p.29).
[2] NYE Joseph S., *The Paradox of American Power. Why the World's only Superpower Can't Go it Alone*, Oxford University Press, New York, 2002, 222 p., (p. 8).
[3] *Idem* (p. 13).
[4] SCHRÖTER Harm, « Economic Culture and its Transfer : Americanization and European Enterprises, 1900-2005 », *Revue Economique*, Vol.58 N°1, Janv.2007, (pp.215-230).
[5] BARJOT Dominique, « Histoire économique et historiographie française : crise ou renouveau ? », *Histoire, Economie et Société*, 2.20122, pp.3-28, (p.24).

Mais la mondialisation ne concerne pas que les grandes entreprises. Comme le souligne en 1999 le rapport du Commissariat du Plan sur la nouvelle nationalité de l'entreprise[1] « la mondialisation concerne de plus en plus d'entreprises moyennes, mais aussi de petites entreprises particulièrement dans des secteurs de haute technologie ». En effet, ces entreprise, plus petites, sont liées dans le cadre de réseaux multiples qui vont bien au delà des frontières des états.

Pour G. Wright[2], l'explication de la supériorité économique américaine réside dans la formation d'un *réseau national* américain pendant le 19ème siècle *(the invisible college*) : le rapport souligne que « la technologie n'est pas seulement un corpus d'informations abstraites mais est essentiellement sociale… ». Avec cette interprétation, il est logique la convergence entre les Etats-Unis et les économies européennes ne se produise que dans l'après guerre du fait de la libéralisation et de la mondialisation grâce à l'apparition de réseaux internationaux qui ouvrent des possibilités d'économies d'échelle même pour des petits pays. La Troisième Révolution Industrielle 1950-1990 résulte plus de la dynamique entrepreneuriale de petites entreprises que des grandes entreprises du secteur électronique qui *seules* sont présentes hors des USA : de ce fait, le transfert d'innovation est donc relativement limité[3].

Une nouvelle géographie et des stratégies mondiales.

Avec la montée en puissance de l'Europe, de nouveaux partenariats européens apparaissent. A partir des années 1960, certains grands projets européens exigèrent des collaborations entre les grands acteurs européens qui, sous la pression de leurs gouvernements, privilégièrent des coopérations européennes plutôt que les alliances avec des partenaires américains

> *Les grandes industries dites "stratégiques" s'orientent vers des coopérations internationales qui ne sont plus accessoires mais transforment bien au contraire*

[1] « La nouvelle nationalité de l'entreprise », rapport du groupe présidé par Jean-François Bigon, Commissariat Général du Plan, 1999 in : *L'exportation des compétences, des capitaux et des entreprises*, Rapport d'information N°386 (2000-2001), Sénat, 2001.

[2] WRIGHT Gavin, « les fondements historiques de la domination économique américaine », *Annales H.S.S.*, Vol.53N°3, 1998, pp.539-567, (p.546).

[3] CARON François, *La dynamique de l'innovation. Changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p., (p.100).

> *l'axe vital de leur avenir.*[1] […] *c'est autour d'orientations françaises que se sont structures ces domaines qui préservent encore quelques espaces européens d'indépendance face à l'hégémonie américaine dans les hautes technologies*.[2]

Dans certains domaines (l'aéronautique et de l'espace, avec Airbus et Ariane), ils connurent ultérieurement une grande réussite tandis que dans d'autres (l'informatique, avec Unidata) ils échouèrent, mais ils marquent un infléchissement des partenariats américains vers des partenariats internes à l'Europe.

Comme l'illustre le cas de Ford[3], l'organisation des groupes évolue avec la globalisation, de la forme « hiérarchique » vers la forme « réseau ». A. Crochet[4] décrit les trois métamorphoses des firmes américaines : la M Form et le staff de direction dans les années 1920, le passage de la conception productive à la conception financière de la firme qui devient un portefeuille d'activités (dans les années 1960), enfin la contractualisation de l'entreprise (avec l'organisation matricielle et les relations internes transversales) dans les années 1970, suivie de la remontée du pouvoir des actionnaires.

Alors que les transferts internes des entreprises internationales atteignent des niveaux élevés et croissants et que leurs investissements sont représentés de plus en plus par des actifs incorporels, les réglementations fiscales nationales pèsent encore, même à l'intérieur de l'Union Européenne, sur les critères de localisation des entreprises. Les entreprises cherchent à localiser dans les pays où la fiscalité est la plus faible sur les actifs qui pèsent le plus dans les prix de revient (R&D, licences). La dissociation entre le pays où l'entreprise est localisée juridiquement (et fiscalement), qui peut être souvent les Pays-Bas, le Luxembourg ou l'Irlande, et les pays où elle produit et exerce son activité commerciale ou sa logistique est aujourd'hui particulièrement nette pour les entreprises américaines les plus représentatives de la Troisième Révolution Industrielle : Google, Apple ou Amazon.

Malgré cette évolution, la lutte pour les sièges sociaux s'est intensifiée et la concurrence entre les pays et les métropoles s'est durcie. Le schéma traditionnel

---

[1] P. GRISET in : BUSSIERE Eric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident 1969-1974*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003, 418 p. (p.290)

[2] *Idem* (p.294)

[3] MUCCHIELLI Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998, 312 p., (pp.112-115).

[4] CROCHET Alain, « Globalisation et firmes-réseaux : le modèle américain », (pp.70 et sq.), in : ESPOSITO 1997, (pp.63-84).

(surtout avant la Seconde Guerre Mondiale) d'implantation en Europe des groupes américains était très souvent de créer une première filiale en Grande-Bretagne, puis d'en ouvrir une deuxième sur le continent en Allemagne ou France, parfois en Suisse, Belgique ou aux Pays-Bas, le développement dans les autres pays européens venait ensuite, l'un après l'autre, et le siège européen était fixé dans l'une des premières implantations historiques.

A partir des années 1960, les groupes américains ont considéré l'espace économique européen comme un ensemble homogène et quelques grandes métropoles (Londres, Paris, Bruxelles, Frankfort, etc…) comme des concurrents pour les sièges européens. L'annuaire 1987 de l'AmCham donne la liste de 83 sociétés américaines (sur environ 1.300 membres, soit 6,3%) dont le siège européen est situé en France[1]. L'annuaire 2008 en liste 14 seulement (sur 375 membres, soit 3,7%)[2]. Beaucoup de grandes entreprises n'étant plus adhérentes de l'AmCham, ce chiffre ne permet pas de conclure que la France a perdu des sièges sociaux européens mais il permet seulement d'illustrer que l'AmCham est considérée comme moins importante pour les plus grandes entreprises.

Si la notion d'espace national a perdu beaucoup de sa signification, en revanche les territoires prennent une importance croissante : dès 1958, l'AmCham avait commencé à développer des activités en régions. Cependans les logiques antérieures de hiérarchisation des territoires par emboitement depuis le point de vie locale ou d'activité économique jusqu'à la nation en passant par les niveaux intermédiaires (département et région, land, province, etc) perdent beaucoup de leur signification devant de nouvelles solidarités et de nouvelles concurrences : c'est la « fin des territoires »[3].

[1] Parmi elles : Abbott, Allis-Chalmers, Bendix, Chevron Chemical, Corning Glass Works, Firestone, IBM World Trade, Kimberly Clark, Lockheed, Nabisco, PPG Industries, Texas Instruments, Timken, Trane, TWA et Westinghouse Electric (Source : AmCham Directory 1987).

[2] 3M, Abbott, Boston Scientific, Brinks, Carrier, Delphi, IHT, Lufkin, Millipore, Steelcase, Stepan, Texas Instruments, United Technologies, Walt Disney.

[3] BADIE Bertrand, *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et sur l'unité sociale du respect,* Fayard, Paris, 1995, 276 p.

Le pouvoir nouveau des instances européennes est naturellement un facteur de changement déterminant et un correspondant du *Washington Post*, T.R. Reid[1], a décrit la croissance du pouvoir européen et la fin de la suprématie américaine à travers notamment l'épisode de la fusion avortée entre GE et Honeywell, montée en octobre 2000 par Jack Welch[2], le charismatique CEO de GE, et qui se heurta au veto de la Commission Européenne qui suivit les recommandations du commissaire Mario Monti[3] et de la Direction de la Concurrence.

En 1999, l'Union Européenne avait donné son accord à la fusion Honeywell/Allied Signal, mais fait échouer celles de WorldCom avec Sprint et de Time Warner avec EMI. Lorsque la fusion de GE avec Honeywell fut finalement rejetée en juillet 2001, en dépit de l'intervention du Président des Etats-Unis George W.Bush, Jack Welch déclara qu'il avait compris que cette opération n'était pas purement américaine comme beaucoup d'Américains le pensaient, car les enjeux du marché européen exigeaient désormais le respect de sa législation antitrust (« …we have to do business with Europe, so we have no choice but to respect their law… »).

Peu après, le siège européen de GE fut transféré de Paris à Bruxelles, consacrant symboliquement l'évolution du pouvoir du niveau des états à celui de l'Union Européenne.

Cette évolution est naturellement traduite dans l'évolution des Chambres de Commerce américaines qui montre bien[4] le net basculement vers le niveau européen du lobbying des entreprises américaines et la localisation de plus en plus fréquemment à Bruxelles de leurs sièges sociaux européens.

Leur action est conjuguée avec celle d'AmCham EU à Bruxelles qui est entièrement consacrée au lobbying auprès des instances européennes.

---

[1] REID T.R., *The United States of Europe – The New Superpower and the End of American Supremacy*, Penguin, New York, 2004, 304 p.

[2] WELCH Jack, *Ma vie de patron*, Village Mondial, Paris, 2007, 448 p., (p.353).

[3] Mario MONTI, commissaire européen (1995-2004) d'abord chargé du Marché intérieur et des Services Financiers puis de la Concurrence. J.Welch a raconté sa rencontre avec lui : « j'ai eu le sentiment que le courant passait entre nous. Néanmoins, il semblait tenir absolument à m'appeler Mr. Welch. Lorsque j'ai insisté pour qu'il m'appelle Jack, il m'a répondu qu'il attendrait pour cela que notre dossier soit réglé ». Lorsqu'il lui annonça le rejet du projet, M. Monti lui dit « maintenant, je peux vous appeler Jack ».

[4] Même s'il a été impossible d'obtenir la courbe d'évolution du nombre d'adhérents depuis 1948 : les chiffres du Graphique 8-1 sont donc des estimations considérées comme raisonnables à l'AmCham…

Elle est née en 1962 du Comité Marché Commun (« Common Market Pannel ») d'AmCham Belgium puis, après la création d'un European-American Industrial Council (EAIC) en 1993[1], est devenu l'entité indépendante AmCham EU en 2004, EAIC devenant en 2006 l'un de ses comités permanents. Elle comptait 140 membres en 2010, les plus grandes entreprises américaines, et son président représentait Microsoft. En 2010, son effectif permanent comptait 20 personnes (contre 5 pour AmCham France). Sa constitution et son développement illustrent bien la montée en puissance des enjeux européens pour les entreprises américaines.

A Bruxelles, les AmCham ont d'ailleurs suivi l'évolution toutes les autres associations patronales européennes[2] : d'abord dans les années 1960 simple émanation européenne des AmCham nationales (et représentée initialement par AmCham Belgium), AmCham EU est devenue progressivement, une structure européenne spécialisée, de plus en plus déconnectée des enjeux nationaux et en mesure d'évoluer progressivement vers l'intégration européenne des structures nationales.

Dans les années 1990, les Etats-Unis ont renforcé leur politique d'acquisition d'entreprises françaises et se situent au premier rang des pays étrangers pour les Fusions/Acquisitions entrantes 61,1 Milliards de dollars pour la période 2000-2007, devant la Grande Bretagne (57 Mds $) et l'Allemagne (37,5 Mds $)[3]. Dans la décennie 1990, les secteurs principaux étaient l'aéronautique, les services financiers et l'automobile ; dans la décennie 2000, c'étaient les medias, les télécommunications et les services financiers[4]. Le nombre de sociétés françaises sous contrôle étranger a triplé entre 1993 et 2003, par acquisition de 9.000 sociétés employant 900.000

[1] En 1993, EAIC rassemblait déjà les principales entreprises américaines en Europe (AmEx, AT&T, Baxter, Cargill, Caterpillar, Coca-Cola, Dow, Dun & Bradstreet, DuPont de Nemours, Exxon Chemical, GE, GM, Hertz, Hewlett)-Packad, IBM, Intel, ITT, JP Morgan, Kodak, 3M, Mars, Monsanto, Motorola, Pfizet, Phillip Morris, Procter & Gamble, Texaco, Texas Instruments, UPS, Waste Management) (COWLES 1996, (p.355)).

[2] LAURENS Sylvain & MICHEL Hélène, « Les organisations patronales au niveau européen : développement et institutionnalisation d'une forme de représentation des intérêts patronaux (années 1950-1980) » (pp.324-325) in : FRABOULET Danièle & VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19è-20è siècles)*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2012, 351 p.

[3] Source : Bloomberg, cité par HAMILTON Daniel S. & QUINLAN Joseph P., *La mondialisation et l'Europe : la France face à la mondialisation*, Center for Transatlantic Relations, Washington DC, 2008, 48 p.+Ann.

[4] Comme la fusion des plateformes boursières NYSE (59%) et Euronext (41%) en 2007.

personnes en 2003[1]. Cette évolution est importante pour l'AmCham car les entreprises françaises rachetées deviennent très rarement membres de l'AmCham.

La croissance très importante des fonds d'investissement (fonds privés et fonds souverains) a changé profondément la nature de l'actionnariat et a atténué son caractère national.

En 2010, le fonds Blackstone, l'un des plus importants du monde, détenait 150 Milliards de dollars d'actifs dans des sociétés qui réalisaient un chiffre d'affaires de 129 Mds de dollars avec un effectif total d'un million d'employés.

Après 1990, le développement et le rôle croissant[2] des fonds d'investissement[3] américains dans les sociétés françaises a introduit une rupture majeure dans la stratégie des entreprises : le poids des actionnaires a augmenté et les préoccupations de rentabilité à court et moyen-terme ont prévalu, les fonds exigeant une rentabilité élevée et régulière pour répondre aux objectifs de leurs investisseurs. Ce changement important a contribué à éloigner encore les entreprises, quelle que soit leur nationalité d'origine, du contexte local dans lequel elles exercent et, en particulier, des AmCham[4].

Parallèlement, les entreprises américaines ont renforcé leur rôle d'actionnaires[5] dans les sociétés françaises.

Le changement de l'organisation des groupes traduit leur adaptation au contexte de globalisation de l'économie et des échanges comme le montre l'exemple de la stratégie d'IBM[1].

L'entreprise est d'abord intégrée, avec un strict contrôle par le siège américain. Jusqu'en 1992, le système productif était organisé sur une base tricontinentale

[1] HATEM 2007, *op.cit.*

[2] INSEE, *Montée en puissance des fonds d'investissement étrangers et impact sur la gestion des entreprises industrielles*, 2000, 154 p. (pp. 130-154)

[3] Les principaux fonds (correspondant en 2012 à un investissement total compris entre 20 et 200 milliards de dollars chacun depuis leur création) sont Colony (fondé en 1971), KKR (1976), divers fonds Goldman Sachs (1983), divers fonds Bain (1984), Blackstone (1985), Permira (1985), Apax et TPG (années 1990), Carlyle (1992).

[4] Les fonds d'investissements ne sont généralement pas adhérents à l'AmCham (en 2012, seul KKR en était membre).

[5] L'analyse des mandats d'administrateur des sociétés du CAC 40 montre un renforcement récent du nombre d'administrateurs américains : 21% en 2006, contre 16% en 1995 (Source : Korn Ferry, *Les sociétés du CAC 40*, avril 2007 - étude accessible sur le site de Korn Ferry).

(Europe, Amérique du Nord, Asie), avec une forte autonomie de chaque zone grâce au système de la « triple source » (qui exigeait de disposer d'au moins trois centres de production des composants essentiels) ; dans chaque zone, aucune usine ne maitrisait la totalité du processus de production et les flux d'échanges internes d'IBM dans les années 1980 étaient très importants. Après 1992, sous l'impulsion de Lou Gerstner[2], l'organisation a été profondément modifiée, en six lignes de produits dotées chacune d'une responsabilité mondiale avec une multiplication des accord commerciaux et techniques (avec notamment Siemens, Bull ou Motorola).

Existe-t-il pour autant une « entreprise européenne » ? Si la notion de nationalité d'une entreprise est floue et résulte de la convergence de plusieurs critères, la notion d'entreprise européenne est encore plus floue. H. Schröter[3] en conclut que, près de vingt ans après le Traité de Maastricht, il n'existe rien qui ressemble à une entreprise spécifiquement européenne et que l'Europe ne pourra se construire que si cette notion se dégage effectivement.

De son côté, F. Caron identifie[4] trois étapes d'organisation de l'entreprise selon les technologies de communication : le système vertical centralisé (1880-1960) qui est le schéma d'organisation de la grande entreprise multinationale, puis l'émergence d'une gestion en réseau (1970-1980) et enfin l'entreprise en réseau (après 1990) .

La crise de la structure centralisée a été due à son inadaptation au changement : le système fordiste et taylorien et les grands laboratoires centraux de recherche deviennent démodés tandis que les micro-ordinateurs permettent le fonctionnement en réseau et la gestion par projet et par centre de profit.

On a évoqué *supra*[5] l'exemple d'UTC et sa stratégie de rachat d'entreprises innovantes et leader sur leur marché. Un autre exemple d'évolution vers une forme nouvelle de conglomérat est celui de General Electric. Présent en France depuis 1896, le groupe General Electric ne date son implantation en France, dans toute sa communication

---

[1] Commissariat Général du Plan, *Investir en France, un espace attractif*, Rapport du groupe « Localisation des investissements internationaux », Président Francis MERRIEN, rapporteurs Fabrice HATEM, Jean-Paul VAILLANT, La Documentation Française, 1992, 238 p., (p.58).

[2] GERSTNER 2002, *op.cit.*

[3] Source : Pr. Harm Schröter, au Séminaire du Pr. Barjot le 19 mai 2010.

[4] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p., (p.408).

[5] Chapitre 8-2.

interne, que du début des années 1970, date de la création de sa joint-venture avec SNECMA pour la fabrication du CFM-56 et il se présente comme « … un industriel solidement implanté dans l'hexagone depuis 1971 avec 5 Milliards d'Euros de chiffre d'affaires en 2008 (dont 3.5 Mds d'Euros à l'exportation) et 10.000 salariés »[1]. Il a procédé à partir de la fin des années 1980 à de très importantes acquisitions qui lui ont fourni la base de son développement dans ses quatre métiers stratégiques : énergie et électricité, technologies de base (transport, santé), financement et communications. Il s'est développé par une série d'acquisitions d'entreprises françaises dont les principales sont Thomson CGR (1987), Avis Europe (1992), Crédit de l'Est et Sovac (1995), Turbines à Gaz Alsthom (1999), Thermodyn (2000), Factofrance Heller (2001), Vivendi Universal Entertainment (2003), Banque Royal Saint Georges (2004), Sophia (2004).

Il résume sa stratégie d'acquisition de la manière suivante[2] : les acquisitions lui apportent la connaissance du marché français, une expertise dans un domaine précis, une reconnaissance en tant qu'acteur national et l'accès aux appels d'offre publics. En échange, il estime apporter aux entreprises acquises une culture d'entreprise et une organisation plus efficaces, moins hiérarchiques et plus productives, l'accès au marché mondial et une capacité d'investissement qu'elles n'ont pas.

L'effet de taille du marché européen constitue aussi un atout pour les groupes américains. Procter & Gamble[3] décrit ainsi son spectaculaire développement en Europe : au début des années 1950, les industriels européens du secteur des détergents étaient contenus dans leurs marchés nationaux par les habitudes de consommation et les caractéristiques techniques des équipements (machines à laver). P & G développa Dash, un détergent à faible mousse (*low-suds*) qui fut un succès dans toute l'Europe et dans le cadre d'un plan d'Européanisation de 5 ans, le groupe développa rapidement sa gamme de produits sur l'ensemble du continent, réussissant mieux que ses concurrents

[1] « Les projets de développement de General Electric en France : Comment GE s'est imposé comme un partenaire clé pour les PME françaises, les grandes entreprises et les pouvoirs publics », Plaquette interne, 2010, 22 p. et : « GE en France », Plaquette promotionnelle, 2008, 16 p.

[2] cf. document en Annexe E43.

[3] DYER Davis, DALZELL Frederick & OLEGARIO Rowena, *Rising Tide. Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, 468 p. (pp.204-205)

(Unilever et Henkel) grâce à une meilleure coordination de sa R&D. C'est donc la taille du marché européen qui explique le succès.

En contrepartie, P&G considère[1] que l'extrême variété des marchés européens lui a permis de progresser dans sa gamme de produits et que l'Europe a constitué pendant les années (1960-1980) un centre de formation pour ses cadres dirigeants américains et une source de recrutement de cadres dirigeants européens pour l'ensemble du groupe, tous deux essentiels pour le succès mondial du groupe.

La revanche du local ?

Le phénomène de « revanche du local » a été noté par O. Sölvell et P. Zander qui relèvent ce paradoxe : dans l'entreprise multinationale de la fin du 20ème siècle, le local prend le dessus et les échanges avec les entités locales tendent à l'emporter sur les échanges au sein de l'entité internationale. Bien qu'ils soient qualifiés de *pipe engineers* pour la diffusion de l'innovation, le rôle des multinationales (MNE) dans la diffusion de l'innovation n'est pas aussi déterminant que beaucoup le pensent :

> *MNE with limited scanning operations will play as important a role in diffusing knowledge out of local innovation systems as the MNE with well-established subidiary units.*[2]

Ce point est mis en avant par une entreprise comme Texas Instruments, très bien implantée dans l'environnement universitaire et industriel dynamique près de Sophia Antipolis dans Telecom Valley (1993) devenue un pôle mondial de compétitivité : en matière de R&D, les échanges avec l'environnement proche sont plus déterminants pour l'activité de la filiale que les échanges avec le siège de Dallas[3]. Beaucoup d'entreprises américaines[4] ont localisé des centres de recherche dans cette région de Sophia-Antipolis, qui tente de reconstituer un environnement « californien ». Il y a

[1] *Idem* (le titre du chapitre est « Leading and learning in Europe »).

[2] CHANDLER Alfred D., HAGSTRÖM Peter & SÖLVEL Örjan (edited by), *The Dynamic Firm : the Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 468 p., (p.412).

[3] Source : entretien avec Christian Tordo, Directeur Général le 17 février 2011. Néanmoins, Texas Instruments a annoncé en décembre 2012 sa décision de fermeture du site.

[4] En 1992, 64 entreprises américaines (dont : Rohm & Haas, Hewlett Packard, Koni, Texas Instruments, Dowelanco, Dow Corning, Unisys, Wang, Digital Equipment, Rank Xerox, Rockwell, Sterling Winthrop, NCR, Compass Design Automation etc..) occupaient 7.000 emplois de R&D dans le Département des Alpes-Maritimes. (Source : *Commerce in France*, Fall 1992 (p.7)).

une véritable « logique spatiale de l'innovation », porteuse de tensions et de conflits[1] mais qui rend beaucoup plus difficile la conservation par les entreprise de leur avantage concurrentiel lié à l'innovation technique.

La persistance des particularismes nationaux peut avoir des effets pervers. Selon une étude du « technoglobalisme »[2] (en 1997), la globalisation accroit la R&D délocalisée (c'est le « laboratoire global ») mais elle ne change pas la centralisation des décisions stratégiques. En revanche, les financements publics et les aides locales peuvent biaiser et « détourner » le financement de l'innovation au bénéfice des sociétés mères étrangères.

On a évoqué l'opposition à l'implantation de Coca-Cola immédiatement après la guerre, à l'initiative du Parti Communiste. Il y a eu d'autres campagnes plus récentes contre des produits américains, mais leurs motivations étaient différentes. Parmi elles ont peut citer trois exemples qui ont donné lieu à de vives campagnes contre « l'américanisation ».

Le premier est celui de la chaîne de restauration rapide McDonald's.

Implantée en France en 1979 avec un premier restaurant à Strasbourg, elle en comptait 1.044 en 2008. En 1999, José Bové, militant et porte-parole de la Confédération Paysanne, organisa le saccage d'un restaurant en construction à Millau pour protester contre ce qu'il qualifiait de « malbouffe ». Cette action de protestation, et d'autres qui ont suivi (notamment en 2000 une bombe dans un McDonald's en Bretagne) n'ont pas suffi pour compromettre le succès commercial de cette chaîne de franchisés qui semble correspondre à un besoin de lieu de rencontre de jeunes pour lesquels il n'existe pas d'offre concurrente au même niveau de prix. McDonald's France a été très rapidement (et est encore en 2010), la plus forte et la plus rentable des implantations internationales du Groupe. Ce n'est pas le cas du deuxième exemple, celui de la chaîne américaine Starbucks, implantée en France en 2004, qui a connu un

[1] BOUNEAU Christophe & LUNG Yannick (dir.), *Les territoires de l'innovation, espaces de conflit*, Pessac, MSHA, 2006, cité par GRISET & BOUVIER 2012, (p.38).

[2] MADEUF Bernadette, LEFEBVRE Giliane, SAVOY Arlène, « de l'internationalisation à la globalisation de la RD industrielle : l'exemple de la France », *Cahiers d'économie de l'innovation* N°5, 1997-1, L'Harmattan, Paris, pp.55-92 (p.90) : selon les auteurs, le « technoglobalisme » résulte du double effet de l'internationalisation de la R&D et du rôle croissant des réseaux d'accords de coopération technique.

très grand succès au Etats-Unis mais dont le succès est plus mitigé en France où une offre en café de bonne qualité existe traditionnellement.

En revanche, le troisième exemple est celui d'une opération de très grande taille[1], Disneyland Paris, initialement dénommé Eurodisney Resort, qui a fait l'objet elle aussi de vives oppositions lorsqu'elle fut décidée en 1987 mais qui, après plus de 20 ans après son ouverture en 1992, a néanmoins réussi son implantation dans une domaine où ses concurrents français ne comptaient pas en face d'elle, à tous points de vue : technicité des attractions, professionnalisme de l'accueil, qualité des installations. A titre d'illustration de cette différence de nature on peut observer que chacune de la dizaine des grandes attractions du Parc Disney représentait un investissement du même ordre de grandeur, soit un milliard de Francs, que la totalité du coût d'un de ses concurrents français existant à l'époque (Parc Astérix, par exemple). Ce succès est cependant moins grand que prévu et l'opérateur a dû effectuer un très important changement du « produit » offert : c'est plutôt une grande attraction, dans laquelle on vient passer une journée qu'une destination pour des vacances de plusieurs jours (comme c'est le cas aux Etats-Unis). « L'américanisation » n'est donc que partielle et E. Cohen[2] a montré, sur l'exemple de Disneyland Paris, comment la vision universaliste de la France introduit des limites aux transferts de comportement et de modèle de consommation.

Ainsi, on voit bien que les opérations particulièrement symboliques de « l'américanisation » réussissent d'autant mieux en France que l'offre locale est défaillante (cas de la restauration à bon marché ou des parcs de loisirs) ; sinon, elles échouent (cas de l'automobile) ou donnent à des résultats relativement décevants (cas de Starbucks).

Le système national d'innovation (SNI) constitue en quelque sorte la revanche du local sur le global. Chaque pays développe ses innovations en fonction de son histoire et de ses caractéristiques locales ; ainsi « la capacité d'innovation et le potentiel technologique dépendent du développement local et non de la globalisation

[1] « Leadership in Leisure Time », *Commerce in France*, N°377 Summer 1988, (pp.5-7).
[2] COHEN Elie, *La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, Paris, 1996, 225 p., (pp.70 & sq.).

technologique »[1]. Les réflexions[2] et les divergences théoriques autour de la notion de SNI ont permis notamment d'introduire et d'analyser les effets de la capacité des institutions à absorber l'innovation (« apprentissage institutionnel »). Cette notion conduit évidemment à renforcer l'intégration des entreprises dans le milieu et la culture locale, leur caractère exogène étant un handicap.

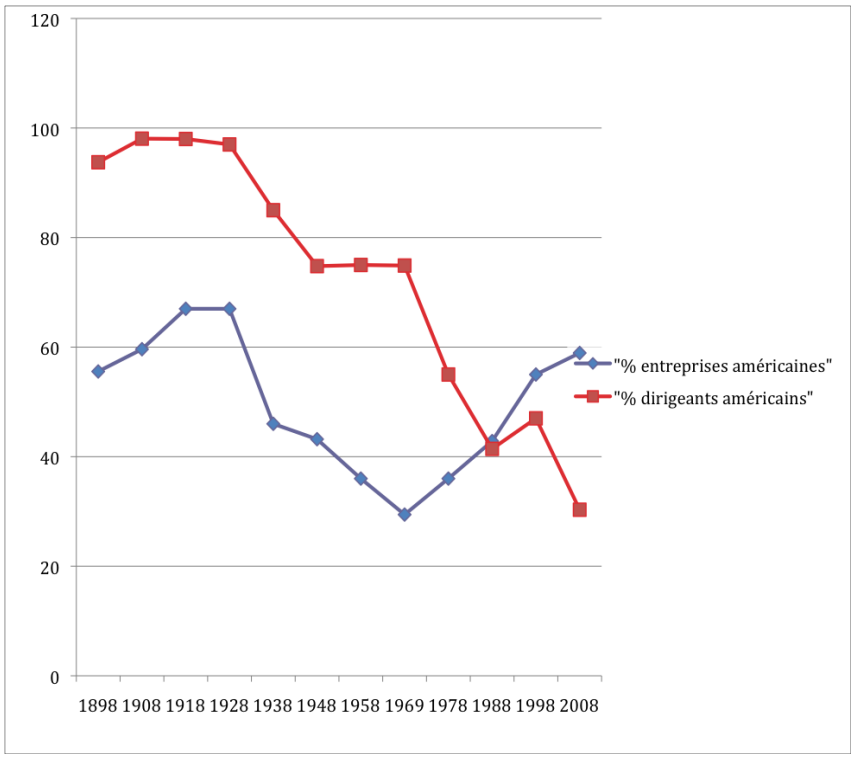
Les filiales des entreprises américaines se sont européanisée dans la période 1970-1980 en adoptant de plus en plus l'organisation avec une direction européenne, souvent française, qui restait naturellement soumise à la direction américaine, mais qui intégrait mieux les éléments interculturels. Elle réduisait également les coûts d'expatriation, très élevés avec des dirigeants américains qui, jusqu'alors transposaient purement et simplement leur mode de vie américain (écoles privées coûteuses, logements de grande taille, couverture maladie privée, etc).

L'AmCham évolua elle aussi et se « francisa » très sensiblement. Toutes les organisations américaines en France évoluèrent de la même façon et on peur citer la FAF française qui s'émancipa progressivement de la tutelle de fait que représentait sa contrepartie américaine qui, par exemple, choisissait elle-même jusqu'en 2000[1] les lauréats français du programme Young Leaders.

[1] COHEN Elie & LORENZI Jean Hervé, *Politiques industrielles pour l'Europe,* Conseil d'Analyse Economique/ La Documentation Française, Paris, 2000, 502 p., (p.71 et sq.).

[2] Notamment Freeman (1982), Abramovitz (1986) et Lundvall (1992).

Graphique 9-9 – Nationalité (présumée) des dirigeants des entreprises membres de l'AmCham comparée à l'évolution de la nationalité des entreprises (en %).



(Source : Conseils d'Administration AmCham)

L'exploitation de l'annuaire[2] des adhérents de l'AmCham depuis 1898 fournit une illustration assez frappante de cette « francisation » du management des entreprises américaines en France. Alors que la proportion des entreprises « américaines » (par leurs centres de décision) varie entre 40 et 60% la proportion de leurs dirigeants qui paraissent être de nationalité américaine décroît très régulièrement de pratiquement 100% jusqu'à moins de 30% aujourd'hui.

Les filiales américaines dirigées par un management français sont-elles toujours des entreprises américaines ?

Ce n'est pas la question du contrôle de l'activité par le siège qui est posée : il reste toujours aussi strict et il est même renforcé par les outils informatiques et les capacités offertes par les technologies de communication (internet, téléconférences) et les facilités de déplacement transatlantiques. Cependant, un élément nouveau doit être analysé : l'évolution de l'actionnariat dans les grandes entreprises. Quant à la question de la « loyauté » des cadres dirigeants non-américains les exemples des carrières

[1] Le choix était fait jusqu'en 2000 par le Pr.Ezra Suleiman, professeur à Princeton, seul (Source : entretiens avec Michel Garcin, Directeur Général de la FAF jusqu'en 2010).
[2] Sous réserve des précautions méthodologiques qui sont précisées en Annexe D4.

d'hommes comme Hubert Faure ou Jacques Maisonrouge ont montré que, après une phase de réticence initiale, elle était définitivement surmontée lorsqu'ils avaient fait leurs preuves.

Dans une interview en 1986, John Crawford[1], président d'AmCham, expliquait comment il voyait le futur de l'AmCham.

Son plan « Strategy for the future » élaboré en 1985 comportait notamment deux aspects qui illustraient la transformation profonde du contexte dans lequel intervient l'AmCham. D'abord, les membres français étaient devenus de plus en plus importants et influents, d'où la création du French Advisory Board, et d'autre part l'espace national avait perdu beaucoup de sa pertinence au profit de l'espace Européen (d'où le développement des AmCham à Bruxelles) et de l'espace régional (d'où l'expansion des « régional committees »[2]). On a vu que les membres du French Advisory Board sont des industriels de premier plan et l'AmCham entendait leur donner un rôle très important pour tracer son propre avenir.

Mais les entreprises américaines suivirent parfois une évolution qui les conduisit à vouloir « franciser » totalement leur image.

Une entreprise aussi emblématique que McDonald's refuse énergiquement d'être considérée comme américaine et n'est d'ailleurs pas membre de l'AmCham. Dans un petit ouvrage[3] publié en 2002, le président de McDonald's France et ses deux directeurs généraux, réfutaient les critiques portées contre leur entreprise en développant trois arguments : loin d'abuser d'une main d'œuvre mal payée, l'entreprise est un modèle en matière de rapports sociaux, ensuite elle n'est pas un symbole de « malbouffe » mais elle vend des produits de très bonne qualité, enfin elle n'a rien d'américain mais elle est « une grande entreprise française qui commercialise une marque d'origine américaine ». Sans entrer dans le détail des deux premiers arguments, qui relèvent d'une autre problématique, le troisième argument mérite d'être examiné. Il déclare :

[1] « John Crawford Looks to Chamber's Future », *Commerce in France*, Spring 1986, (pp.3-4).
[2] En 2011, l'AmCham comptait cinq *regional chapters* actifs : The Mediterranean Anglo-American Business Network (Marseille), AmCham Alsace-Lorraine (Strasbourg), AmCham Rhône-Alpes Auvergne (Lyon), AmCham France Nord (Lille) et AmCham Midi-Pyrénées (Toulouse).
[3] HENNEQUIN Denis & al., *McDo se met à table*, Plon, Paris, 2002, 110 p.

> *Nous sommes présents dans plus de quatre cent soixante dix villes mais beaucoup ne sont toujours pas convaincus de notre caractère français. Pourtant, avec un comité de direction composé uniquement de Français, des matières premières, des employés français, nous devrions être considérés comme une entreprise française à part entière. Nous avons une origine et un nom américain comme beaucoup de Français ont une origine et un nom espagnol, allemand, maghrébin, italien grec… Et allez dire aux deux cent cinquante franchisés propriétaires des restaurants McDonald's de France qu'ils sont américains !*[1]

Mais il ajoute : « La réussite de McDonald's, ce n'est pas le hamburger, mais son système de franchise »[2]. Les seules caractéristiques imposées par le franchiseur américain sont « … la qualité, la sécurité, la propreté et le calibrage du Big Mac. Pour le reste […] cela relève de l'identité nationale de chaque pays»[3]. Le produit peut être qualifié d'américain mais pas l'entreprise. D'ailleurs, dès 1992 McDonald's France a lancé une grande campagne publicitaire sur le thème « McDonald's est une entreprise française avec des fournisseurs français ».

McDonald's France poursuit d'ailleurs sa francisation en envisageant de généraliser à partir de 2012 le service à table, notion radicalement différente du *self service* dans la restauration rapide. « Proposer un service à table, c'est une idée française qui pourrait faire tache d'huile en Europe. Elle s'inscrit dans une tradition de McDo France d'innover en tenant compte des habitudes … très françaises des Français »[4].

Dans ces conditions, que restera-t-il d'américain dans McDonald's à l'issue de cette évolution ? Sans doute deux éléments, qui nous paraissent confirmer nos analyses : l'innovation initiale (c'est à dire le produit-phare, le Big Mac) et l'organisation de l'entreprise (système de franchise et priorité donnée à la qualité, même pour un produit très bon marché).

L'environnement politique des entreprises a considérablement évolué et en ce qui concerne la politique entre les Etats, la notion de relation bilatérale France-USA s'atténue progressivement. Avant la Première Guerre Mondiale, les deux pays étaient dans un rapport de puissance à puissance. Entre la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale, les relations politiques étaient médiocres et les relations économiques étaient déterminées par des vagues de protectionnisme d'un coté ou de

[1] *Idem*, (p.84).
[2] *Idem*, (p.73).
[3] *Idem*, (p.18).
[4] *Le Figaro*, 4 février 2011, (p.23).

l'autre. Après la Seconde Guerre Mondiale, c'était clairement une relation de domination, d'abord bienveillante (Plan Marshall) puis plus « envahissante » (domination culturelle, tentatives de résistance des gouvernements français).

A la fin du 20ème siècle, la notion de rapports bilatéraux s'est très largement estompée avec la montée d'un pouvoir européen, même si elle est laborieuse, et l'apparition d'une économie de-spatialisée virtuelle (Internet, Google). Il est clair que l'importance croissance de l'Europe dans les mécanismes de décision économique affaiblit le rôle spécifique de chaque pays : « pour la France, le dilemme est clair : sans l'Europe, elle est plus libre mais moins influente ; avec l'Europe, elle est plus forte mais moins libre »[1]. A titre d'illustration, on peut rappeler que si le *New York Herald* de James Gordon Bennett était clairement un journal fait pour les Américains en France, avec une image et une politique éditoriale propres, son lointain descendant l'*International Herald Tribune* n'est plus (en 2008) que l'édition internationale du *New York Times*.

Dans les pratiques classiques du management, l'AmCham rappelle les six règles d'or[2] auxquelles les entreprises étrangères doivent se conformer portent sur l'adaptabilité au contexte national : respecter les usages locaux, recruter des dirigeants locaux, parler la langue du pays, veiller à l'adaptabilité des épouses, éviter les rotations de poste trop fréquentes et mieux s'intégrer dans l'environnement local. Toutes poussent à l'atténuation des spécificités nationales.

Le fonctionnement en réseau des entreprises et la coopération entre les entreprises d'un même milieu local créent des interdépendances et des solidarités qui, d'une certaine façon, font disparaitre les frontières de nationalité.

Dans un milieu aussi fertile pour les actions de recherche entre l'université et l'industrie que le pôle de Grenoble, la forte réduction en 2003 des effectifs de Hewlett Packard (HP), qui y avait installé son centre recherche en 1971, « a été interprétée

[1] MELANDRI Pierre & RICARD Serge (sous la direction de), *Les relations franco-américaines au XXème siècle,* L'Harmattan, Paris, 2003, 266 p., (p.19).

[2] SCHOEPPER Otto (Président de la Chambre de Commerce Américaine d'Allemagne), « What are the German and US Attitudes Toward Reciprocal Investment ? », *Commerce in France*, N°212, June 1965, (pp.7-13).

comme une trahison » car HP avait noué des liens très forts avec les entreprises locales[1].

Pour Ch. Stoffaes[2], qui utilise le néologisme de « dénationalité » des entreprises, la limite à la dilution de la notion de nationalité des entreprises est apparue lorsque, en 1999, Pechiney a été racheté par Alcan qui, en quelques années a fait disparaître ses bases nationales et notamment l'essentiel de ses capacités de R&D en France. A contrario, l'octroi par l'Etat d'un financement temporaire a permis en 2004 le rétablissement d'Alstom, alors menacé d'être absorbé par un concurrent. Pour Ch. Stoffaes, c'est le sentiment d'une appartenance nécessaire au patrimoine national qui fait la nationalité d'une entreprise et la défense des intérêts stratégiques du pays n'est ni dans le « patriotisme économique » ni dans les aides publiques et le protectionnisme, mais dans le « capitalisme industriel national ».

Les dispositions prises après 2005 (projet repoussé d'OPA de Pepsi sur Danone et OPA réussie de Mittal sur Arcelor) ont été mises en jeu à plusieurs reprises pour dissuader des acquéreurs américains d'acquérir des entreprises françaises (comme le projet d'OPA de Danaher sur Ingenico en 2011).

S'il ne ressent pas cette intégration, le contexte local ne renforce pas l'entreprise exogène. C'est la résistance du contexte local qui explique l'échec de Ford en France. Analysant les raisons du départ de Ford en 1954 avec la vente à Simca, J. L. Loubet et N. Hatzfeld[3] voient trois raisons à cet échec (outre l'attitude ambiguë de Ford pendant l'occupation) : des dirigeants étranger et qui ne sont pas membre du syndicat professionnel, une commercialisation trop agressive et la promotion de véhicules (tracteur Fordson, de Grande-Bretagne) ou de matériel (moteurs d'Allemagne) fabriqués à l'étranger. Les trois raisons ont leurs racines dans la politique délibérée d'isolement de Ford parmi les constructeurs français. Ford, qui s'est retiré de France en mauvais termes, a été victime de son refus de s'adapter au contexte, qu'il a illustré

[1] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p., (p.342).

[2] STOFFAES Christian, *La nationalité des entreprises a-t-elle encore un sens*?, Le Cercle des Economistes, Les Nouvelles Frontières de l'Entreprise, Travaux Préparatoires à la Session 5, 5 juillet 2008, 7 p.

[3] Jean-Louis LOUBET et Nicolas HATZFELD, « Ford in France 1916-1955 : from an American Dream to a failure » in : BONIN 2003, (p.323 et sq. vol 2).

même dans sa gamme même puisque sa voiture-phare était la « Vedette », beaucoup plus lourde et imposante que toutes les voitures françaises concurrentes.

Au contraire, la volonté de s'intégrer dans l'environnement local (dans ce cas : national) est une motivation d'implantation qui a été déterminante dans le choix de Paris, alors en concurrence avec Barcelone, pour le parc européen de Disney, qui repose largement sur la décision personnelle de Michael Eisner, qui voulait y faire la preuve de la qualité culturelle de son projet

> [France] *the pinnacle of Western culture, the antithesis of American mass culture.*[1]

L'implantation de Disneyland Paris à Marne-la-Vallée en 1987 est, du point de vue de l'emploi direct et induit créé, la plus importante opération américaine jamais réalisée en une fois avec plus de 11.000 emplois. Le cas est exemplaire à plusieurs titres : par la taille du marché visé (européen par définition), l'innovation représentée par le produit (transposé tel quel du modèle mis au points aux Etats-Unis, y compris dans les erreurs initiales[2]) et l'internationalisation du management (dès l'origine).

Le projet de Disney[3] fournit d'ailleurs un exemple intéressant de persistance de l'extraterritorialité, dans lequel le rapport de force très favorable aux entreprises américaines réduit considérablement les possiblités de transfert technologique.

Malgré la taille de l'investissement (l'investissement total jusqu'en 2012 a été supérieur à 7 milliards d'Euros[4]) aucun partenaire français n'a été choisi pour jouer un rôle de coordination (maître d'ouvrage délégué, entreprise générale, ensemblier) comme c'est fréquemment le cas pour les très grands investissements[5] et malgré les

[1] STEWART James B., *Disney War*, New York, Simon & Schuster, 2005, 572 p., (p.81).

[2] Dont la principale est que, aux Etats-Unis, où les salariés disposent de peu de vacances, les parcs Disney sont des lieux de villégiature qui exigent un important parc hôtelier tandis qu'en Europe, ils satisfont un besoin d'attraction pour des séjours beaucoup plus courts : les résultats des hôtels sont donc décevants. Il y a eu d'autres erreurs liées à la différence des modes de vies (comme l'absence initiale d'alcool dans les restaurants, etc) et elles ont été progressivement corrigées.

[3] LAINSBURY Andrew, *Once Upon an American Dream. The Story of Eurodisneyland*, University of Kansas Press, Lawrence, 2000, 308 p.

[4] Source : Etude d'impact réalisée en 2012 par l'EPA-Marne-la-Vallée.

[5] Avec un assistant au maitre d'ouvrage qui peut être une grande entreprise du BTP, une Société d'Economie Mixte ou un Etablissement Public. On observe d'ailleurs qu'aucune entreprise de ce type, et notamment aucun grand intervenant français du BTP, n'a jamais compté parmi les adhérents de l'AmCham.

très importants concours publics[1] le Groupe Disney a conservé la totale maitrise du projet et des fournisseurs. La sélection des entreprises appelées à intervenir était effectuée par un bureau d'études américain (Lehrer MacGovern Bovis), et toutes étaient considérées comme des intervenants isolées face au maître d'ouvrage très puissant.

Dans une interview[2] à la revue de l'AmCham, Robert Fitzpatrick, premier président d'Euro Disneyland (1987-1993), et par ailleurs membre du Conseil d'Administration de l'AmCham, après avoir déclaré que les entreprises américaines ne bénéficieraient d'aucun privilège pour faire partie des centaines d'entreprises associées au projet, les invite vivement à soumettre leur candidature rapidement et leur indique la marche à suivre pour être présentes pour la proportion des marchés qui n'est pas réservée aux entreprises du Marché Commun (conformément aux engagements pris par le groupe Disney).

En termes d'organisation, le projet a été mené comme il l'aurait été aux Etats-Unis et sans mettre en oeuvre les procédures habituelles en France. Un grand bureau d'études français, OTH, a été choisi par Disney pour organiser les consultations d'entreprises et suivre les marchés mais, contrairement à ce qui se serait sans doute passé avec un projet d'une telle ampleur réalisé avec un maitre d'ouvrage français, les lots ont été séparés et nombreux (environ 40), les plans étaient bien plus détaillés qu'ils ne l'auraient été dans la pratique française et le rôle des entreprises (notamment pour les entreprises de BTP) a été délibérément réduit à leur spécialité propre et aucune fonction significative de sous-ensemblier ne leur a été confiée. Disney a ainsi pu conserver le contrôle total de la mise en oeuvre de son projet. A la fin des années 1980, le projet Disneyland Paris marque ainsi l'apogée de l'intervention de type « extraterritoriale » des entreprises américaines, sans partenaires locaux et sans transfert significatif de technologie, constituant à cette époque une sorte d'anachronisme, qui ne peut être expliquée que par sa taille exceptionnelle et le poids de l'intervenant américain dans les négociations et dans réalisation du projet.

[1] Réalisation anticipée et adaptation au projets des grands équipements publics (autoroutes, transports publics), importante bonification des prêts et intervention de la Caisse des Dépôts, aides pour la maîtrise du foncier et avantages fiscaux très significatifs.

[2] « Leadership in Leisure Time », *Commerce in France*, N°377, Summer 1988, (pp.5-7).

Mais ce cas est une exception et les groupes américains ont au contraire recherché de plus en plus l'intégration dans le milieu des entreprises locales.

Il est d'ailleurs significatif d'observer que le programme Young Leaders de la FAF a évolué[1] et, depuis 2008, il a modifié sa méthode de recherche de candidats, en procédant désormais sur une base régionale en réduisant fortement le nombre d'anciens élèves de l'ENA, mettant ainsi l'accent sur le rôle renforcé des territoires par rapport à l'entité nationale.

L'implantation de centres de R&D sur le modèle américain, c'est à dire dans un cadre agréable et proche des universités est un facteur important d'innovation. C'est IBM qui avait été le pionnier[2] en installant à La Gaude un centre de R&D en 1962 centré sur les recherches en matière de télécommunication pour la transmission de données. En 1992, le centre occupait 67.000 m2 de laboratoires et de bureaux, avec 1.600 personnes et, à cette date[3], 64 entreprises américaines[4], avec plus de 7.000 emplois avaient installé une unité de R&D dans le département des Alpes-Maritimes, essentiellement dans le parc scientifique de Sophia Antipolis. Après la mise en place en 2005 des Pôles de Compétitivité destinés à favoriser les coopérations entre les entreprises et les établissements de recherche, l'organisation de la recherche en France a fait l'objet de réformes importantes en 2005-2006[5] (création des PRES, Instituts Carnot, etc).

Cette politique d'aménagement du territoire a pour objectifs de faciliter les transferts de technologie et les créations d'entreprise. Elle place ipso-facto les entreprises étrangères innovantes dans une situation où les échanges avec les entreprises françaises sont en quelques sorte imposés, alors que leur part dans la R&D privée exécutée en France est significative, avec une tendance à la hausse[1] : 17,3% en 1990 (sur 12,7 Milliards d'Euros), 19,7% en 1997 (sur 14,7 Mds d'Euros), 19,5% en 2000 (sur 16,7 Mds d'Euros) et 23,2% en 2006 (sur 16,8 Mds d'Euros).

[1] Voir Chapitre 6-2.
[2] Avant le centre IBM de Grenoble, en 1967, mais qui lui était un laboratoire commun avec l'université (cf. Chapitre 7-3).
[3] *Commerce in France*, N° 3, Fall 1992, (pp.5-10).
[4] Dont : Röhm & Haas, Hewlett Packard, Texas Instruments, Dow Corning, Unisys, Wang, DEC, Rank Xerox, Rockwell, NCR, Compass Design Automation, Andersen Consulting, …
[5] LESOURNE Jacques & RANDET Denis, *La recherche et l'innovation en France*, Odile Jacob, Paris, 2006, 332 p.

L'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII) gère une base de données sur les investissements internationaux en France (à l'exclusion des opérations financières de type M&A et des investissements intra-groupes) en collaboration avec les agences territoriales de développement. Depuis quelques années, elle publie chaque année un bilan des implantations étrangères avec un commentaire pour chacun des principaux pays. En 2008 (année très critique), elle a enregistré environ 600 opérations qui représentent environ 30.000 emplois (en provenance des USA, puis d'Allemagne puis d'Italie). Le partenariat avec les agences locales de développement économique s'appuie de plus en plus sur l'image des pôles de compétitivité (qui comptent actuellement environ 700 entreprises étrangères) pour les investisseurs étrangers. Ceux-ci (surtout Chinois et Indiens, mais aussi américains, par exemple dans les domaines où les entreprises françaises sont compétentes, comme les énergies renouvelables) représentent de plus en plus (en 2012, environ 15%) des demandes de partenariat avec entreprises françaises, ce qui soulève des réticences des PME, qui craignent d'être dévorées.

Le partenariat avec une entreprise française qui était en 1920 un élément de sécurité des investisseurs étrangers est aujourd'hui un outil de conquête[2].

Mais on observe une volatilité croissante des implantations dans l'espace mondial. C'est naturellement un avantage lorsque le choix du site est lié aux capacités de recherche et lui confère une responsabilité européenne, voire mondiale, comme c'est le cas avec « Hewlett Packard (qui) a fait de son site de l'Ile d'Abeau … le centre de compétence mondial de la société en micro-informatique en concentrant recherche, développement et industrialisation sur son site français au détriment de ses autres sites en Europe »[1]. En revanche, en cas de crise économique, comme en 2008, les entreprises américaines, plus centralisées et plus réactives, sont les premières à licencier ; ce fut notamment le cas de Molex (à Villemur), Caterpillar (à Grenoble), Tioxide (à Calais), Papeteries de Malaucène (groupe Schweitzer), Jacob Delafon

[1] LESOURNE 2006, (p.86).

[2] Déclaration de David APPIA, Président de l'AFII, le 21 octobre 2009, à un Séminaire du CNER (Conseil National des Economies régionales). On peut cependant relever que l'échec de la fusion entre Alcatel et Lucent en 2006 illustre la persistance des obstacles de nature culturelle aux rapprochements franco-américains, puisque cet échec semble s'expliquer largement par les incompréhensions entre les dirigeants des deux origines.

(Kohler France, à Brive), Steelcase (à Marlenheim) ou Freescale (Motorola, à Toulouse).

En résumé, après la chute du Mur de Berlin, les enjeux politiques ont changé radicalement : l'ancienne rivalité Est-Ouest a été remplacée par une concurrence dans un monde global. L'unilatéralisme brutal de l'administration américaine illustré par le conflit autour du gazoduc sibérien pendant la Guerre Froide n'est plus de mise[2]. On a assisté à la dilution des territoires et des blocs politiques. En tant que nation, la France représente un enjeu bien moindre pour les entreprises américaines que dans les périodes précédentes.

L'utilité et la légitimité de leur représentation collective en France sont donc considérablement affaiblies.

[1] COHEN Elie & LORENZI Jean Hervé, *Politiques industrielles pour l'Europe,* Conseil d'Analyse Economique/ La Documentation Française, Paris, 2000, 502 p., (p.426).

[2] MELANDRI Pierre, *Une incertaine alliance, les Etats-Unis et l'Europe 1973-1983*, Publications de la Sorbonne, Paris, 1988, (p.332).

3/ Les nouveaux mécanisme de la diffusion de l'innovation au début du 21ème siècle

La mondialisation de l'économie est-elle une politique américaine ? Une partie importante de l'opinion française considère que la mondialisation accélérée de l'économie mondiale à partir des années 1990, traduite notamment dans l'action de l'OMC, résulte principalement de la volonté du gouvernement et des entreprises américaines.

Dans une interview, Felix Rohatyn[1], qui fut ambassadeur des Etats-Unis à Paris (1997-2000) et ancien associé-gérant de Lazard Frères (1961-1997) regrette que les Français ne comprennent pas qu'ils sont en fait les grands bénéficiaires de la globalisation :

> Q. : *Where are the main areas of Franco-Ameri can misunderstanding ?*
>
> A. : *The issue that leads to a lot of misunderstanding is mostly globalization, which is viewed as an American policy. What I've tried to say is that globalization isn't an American policy, it is a fact.* […] *As a practical matter, I think France is one of the big winners of the globalization race.* [2]

Dans un inventaire amusant des attitudes européennes devant le changement, l'auteur d'un article de 1966 dans la revue de l'AmCham évoquait trois attitudes devant la nouveauté :

> *D'abord, quand un produit est inconnu, le commercial européen a tendance à dire : « aucune perspective de vente » tandis que le commercial américain dira « magnifique opportunité ». Ensuite : quand un Européen moyen voit un gâteau, il dit « je veux un morceau de ce gâteau ». L'Américain dira plutôt « je vais en faire un, plus grand et meilleur ». Ensuite : lorsqu'un Européen voit qu'une usine ou une boutique a changé, il a tendance à dire « quelque chose ne va pas : ça a changé ». L'Américain qui trouve une rue, une usine ou une boutique qui ressemble à ce qu'il a vu la dernière fois dit en général « pas de changement ? ils sont finis ».*[3]

Toutes les études inter-culturelles confirment la stabilité de ces attitudes.

---

[1] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.
[2] *Commerce in France*, Vol.106, N°4 June 2000, (p.2).
[3] « 'Let's Bake Another , Biger Cake' Leads to Industrial Growth », *Commerce in France*, N°226, Aug.1966.

Une supériorité américaine contestée ou l'espionnage industriel, facteur d'homogénéisation ?

Des nuages sur la compétitivité de l'économie américaine : après la rivalité du « modèle japonais » l'émergence d'autres modèles rivaux ?

En 1991, l'AmCham publia un article sur les faiblesses de l'économie américaine dans le monde. L'auteur notait la perte de compétitivité de l'économie américaine de 1990, par comparaison avec l'âge d'or des années 1950 et 1960. Il l'expliquait par les causes économiques bien connues (déficit budgétaire, insuffisance des investissements dans les infrastructures et la R&D publique, déficit commercial) mais aussi par l'abus du juridisme américain

> *Our love affair with litigation is choking American competition in many industries. Japan graduates ten engineers for every lawyer ; America graduates ten lawyer for every engineer.*[1]

et surtout les faiblesses (comparées) du système éducatif. Parmi ses recommandations[2], les principaux efforts devaient être faits pour stimuler l'innovation en utilisant mieux les importants crédits publics de R&D dont l'affectation aux développements liés à la défense sont rendus moins impératifs par l'évolution géopolitique résultant de la chute du bloc soviétique.

Un des aspects essentiels de l'organisation des groupes est la localisation de la fonction de R&D.

L'analyse de F. Caron[3] nous fournit plusieurs outils précieux pour mieux comprendre certains aspects de la situation des entreprises françaises et pour interpréter les évolutions dans la présence des entreprises américaines en France.

Le premier outil est le modèle de la dynamique de l'innovation et le mode de transmission des savoirs du savoir tactile de l'ouvrier au savoir formalisé de l'ingénieur et enfin au savoir codifié scientifique : les entreprises et la société françaises ont suivi, parfois avec retard, ce schéma d'évolution des entreprises américaines. Le second outil de F. Caron est la relation de cohérence entre la structure

[1] IRWIN Fred B., « Adapting American Policy », *Commerce in France*, N°388 Spring 1991, (p.15).
[2] On relève que la seconde de ces recommandations est l'adoption du système métrique (voir Chapitre 2-1).
[3] CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

d'organisation générale des entreprises et le rôle et la localisation de leurs capacités de recherche. Si les entreprises françaises ont su effectuer la première transition à la fin du 19ème siècle, notamment grâce à leurs ingénieurs centraliens, dont F. Caron parle longuement, elles n'ont pas toujours su réaliser la seconde, notamment du fait du fonctionnement défaillant de la relation entre l'université et l'industrie car, contrairement aux Etats-Unis, en France l'université, la recherche scientifique (CNRS) et la formation des cadres des entreprises (grandes écoles) représentent trois entités différentes qui ne se sont rapprochées que récemment. Les systèmes universitaires allemand, français et anglo-saxon gèrent différemment la circulation des savoirs entre la science et l'application, le système allemand ayant été (pendant longtemps) le plus efficace[1]. L'articulation entre l'université et l'industrie, qui a si bien fonctionné aux Etats-Unis a fonctionné beaucoup moins bien et avec retard en France.

Les entreprises américaines n'ont donc pas trouvé en France un milieu familier en matière de recherche scientifique : elles ont noué moins volontiers des liens avec le milieu universitaire local sauf dans quelques cas emblématiques, lorsqu'elles avaient elles-mêmes implanté un centre de R&D, comme IBM à La Gaude ou Hewlett Packard à Grenoble.

Le modèle de l'entreprise multinationale développé depuis 1950 « est caractérisé par une structure à la fois centralisée et morcelée »[2]. Elle répond au double objectif de suivre l'internationalisation des marchés et de contrôler le développement des technologies appropriées à l'étranger. C'est le cas de GE de 1890 à 1930, étudié par F.Caron[3]. Avec la mondialisation accrue depuis 1960, on a assisté à une spécialisation du laboratoire central (recherche fondamentale) vis-à-vis de laboratoires périphériques décentralisés et plus nombreux (recherche appliquée et coopération). La remise en cause dans les années 1970 du modèle d'intégration verticale et de massification et évolution vers la décentralisation, l'horizontalité et le « modèle japonais » se sont donc traduits donc dans l'organisation internationale des structures de R&D[4] et on a observé

[1] CARON 2010, (p.237).
[2] *Idem* (p.329).
[3] *Ibid.* (p.330).
[4] *Ibidem* (p.284).

l'internationalisation croissante de la R&D dans les années 1980 (mais plutôt moins pour les filiales américaines que pour les filiales des autres pays)[1].

Les dépenses de R&D des filiales américaines à l'étranger représentaient alors environ 4,4 milliards de $ dont la majorité en Europe (3,3 Mds) et 0,4 Mds en France. Elles concernaient surtout les secteurs du matériel de transport (1 Md), la chimie (0,8 Mds) et l'électricité et électronique (0,6 Mds)[2].

Leur localisation obéit-elle à un schéma en fonction des caractéristiques économiques du milieu d'accueil ou des infrastructures, notamment éducatives ?

Après de longs calculs statistiques, M. Casson[3] n'a pas trouvé pas de variable explicative vraiment significative de la politique de localisation des centres de R&D. Ce n'est donc pas l'organisation et l'implantation de la R&D qui peut nous fournir un outil supplémentaire pour identifier des modèles types d'implantation. Nous le rechercherons dans la manière dont l'entreprise peut conserver sa capacité d'innovation et l'avantage compétitif qu'elle lui procure.

Cependant, la comparaison des ressources[4] consacrées à la R&D entre la France et les Etats-Unis illustre, s'il en était besoin la supériorité du potentiel d'innovation américain. Néanmoins, l'internationalisation de la production est bien plus forte que celle de la R&D : en 1989 pour les entreprise multinationales américaines, les filiales étrangères représentaient 26,8% des immobilisations, 40,4% des ventes, 35,4% des effectifs et seulement 9,9% de la R&D, ce chiffre étant en croissance mais modérée (6,5% en 1966).[5]

Une étude[1] du Ministère de la Recherche en 1989 a montré que les filiales étrangères (qui représentaient 15,4% du nombre de sociétés faisant des investissements de R&D) représentaient 18,9% du chiffres d'affaires et 14,1% de l'effectif de ce groupe mais seulement 12,4% des dépenses de R&D (et 8,4% des dépenses en R&D

[1] CASSON Mark (edit.), *Global Research Strategy and International Competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford, 1991, 312 p., (p.181).
[2] CASSON 1991, (p.31).
[3] CASSON 1991, *op.cit.*
[4] LESOURNE Jacques & RANDET Denis, *La recherche et l'innovation en France*, Odile Jacob, Paris, 2006, 332 p.
[5] MADEUF Bernadette, LEFEBVRE Giliane, SAVOY Arlène, « de l'internationalisation à la globalisation de la RD industrielle : l'exemple de la France », *Cahiers d'économie de l'innovation* N°5, 1997-1, Paris, L'Harmattan, pp.55-92, (p.57).

fondamentale). Dans certains secteurs la part des filiales étrangères était plus élevée[2] mais dans l'ensemble les filiales étrangères consacraient sensiblement moins à la R&D (2,06% du chiffre d'affaires pour les filiales américaines) que les sociétés françaises (4,03%).

D. Mowery note à partir de 1980 une accélération des transferts de technologie car les pays (et notamment la France) ont amélioré leur aptitude à intégrer les innovations par la création d'organismes spécialisés ou par l'action directe des grandes entreprises locales :

> *The improved technological capabilities of foreign firms and economies have* […] *strengthened the « receiving mechanisms » in these economies for the absorption and utilization of science and technology from foreign sources.* [3]

Le modèle classique de contre de recherche localisé à l'extérieur des Etats-Unis est celui d'IBM : des laboratoires spécialisés sont insérés dans des programmes de recherche mondiaux étroitement pilotés par le siège. Les raisons qui peuvent conduire à aller plus loin en délocalisant effectivement la R&D sont multiple et B. Madeuf[4] en donne une liste : améliorer les performances et le statut des filiales, céder à la pression des autorités étrangères, donner une image plus flatteuse de l'entreprise, renforcer les compétences locales, réaliser des économies sur le coût du personnel ou permettre une meilleure connaissance des marchés. On note donc, d'une manière générale, une grande diversité des critères et B. Madeuf identifie deux stratégies très différentes[5]. Dans la première, « centre-for-global », qui est liée au cycle du produit, les délocalisations de R&D correspondent à des abandons de secteur de recherche devenus banalisés et il ne s'agit que d'adaptations. En revanche, dans la seconde, « local-for-local », le groupe considère que l'innovation peut résulter d'une meilleure adaptation aux contextes et aux partenariats locaux.

---

[1] Citée par : MADEUF, LEFEBVRE, SAVOY 1997, (p.71 et sq.).
[2] Informatique 33%, pharmacie 36,3%, autres matériels de transport 36,3%, mécanique de précision 35,5%
[3] MOWERY David C. & ROSENBERG Nathan, *Technology and the Pursuit of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989, 330 p.
[4] MADEUF 1997, (p.65).
[5] MADEUF 1997, (p.66).

Otis représente un modèle d'organisation spécifique. La centralisation aux Etats-Unis des fonctions les plus stratégiques de l'entreprise, la R&D et la gestion financière, constitue le modèle classique de l'entreprise internationale américaine.

Otis représente une exception à ce modèle, pour ce qui concerne la R&D. La stratégie initiale (et très en avance sur son temps) d'Elisha Otis, son fondateur, était de se développer en s'appuyant sur des entreprises locales partenaires et sur leurs dirigeants. Dès l'origine, Otis s'est donc appuyée sur le multiculturalisme, dans une démarche d'abord empirique, puis théorisée par H. Faure, avec un modèle d'organisation original par rapport aux autres grands groupes américains.

Aujourd'hui, l'activité de l'entreprise est composée de trois métiers : les services (entretien), la fabrication et l'ingénierie. Les services sont par définition proches du terrain et la responsabilité des managers locaux est totale. La production est organisée sur une dizaine d'usines dans le monde (aucune aux Etats-Unis, l'usine de Gien en France). Ces usines sont soit des SSI (Sub-System Integrators), soit des CLC (Contract Logistic Center). Les premières fabriquent des composants que les autres assemblent (l'usine de Gien est une CLC). En ce qui concerne l'ingénierie, la doctrine d'Otis est très différente de la doctrine de la plupart des grands groupes industriels américains. Un centre de recherche mondial est implanté au siège (Farmington, Connecticut) mais l'essentiel de la R&D est répartie entre les usines, pour être proche de la fabrication. Ce modèle (« l'ingénierie doit être *dans* le manufacturing ») s'oppose au modèle américain le plus fréquent, qui s'exprime en général par la concentration de la recherche en un pôle mondial unique. Comment un modèle d'organisation aussi déconcentré a-t-il été conçu et mis en œuvre ? Pour Bruno Grob[1], c'est grâce à son management multiculturel qui a permis très rapidement de surmonter la méfiance des actionnaires pour les responsables non-américains.

Cette confiance a permis d'introduire une flexibilité inconnue des groupes américains traditionnels et ce sont les patrons français successifs qui l'ont conçue et ont convaincu les actionnaires de son efficacité. Il est reconnu dans le groupe UTC que c'est Hubert Faure, le premier patron français, qui a « mis fin à la bureaucratie d'Otis

[1] Source : entretien avec Bruno Grob, Président Otis (Europe et Afrique) le 28 juillet 2010.

USA » et a joué le rôle de « modernisateur[1] ». Il est cependant clair que cette organisation expose le groupe à un risque accru de détournement de son effort de R&D par des concurrents.

La veille technologique sur les innovations des concurrents étrangers constitue l'une des principales justifications de l'implantation à l'étranger et la National Association of Manufacturers (NAM) la place sur le même plan que justifications les plus fréquemment avancées (contourner les barrières douanières, bénéficier de coûts réduits pour la main d'œuvre ou élargir le marché).

Elle était jugée essentielle par les entreprises du *défi américain* avec comme illustration le programme « Blu-Trade », lancé en 1963 par la NAM avec l'appui de Harvard Business School, a consisté à mobiliser tous les moyens d'une ville américaine (entreprises, chambre de commerce, université, syndicats) autour des projets d'exportation.

Après trois expériences pilotes, l'une des principales conclusions de ce programme était que « les firmes qui prennent pied à l'étranger sont mieux placées pour contrôler les innovations de leurs concurrents étrangers en matière de produits et de procédés avant que ces procédés portent préjudice à l'industrie américaine »[2].

Réciproquement, dans les années 1980, l'administration française commença à suivre de près les entreprises étrangères implantées en France avec l'objectif de comprendre leur stratégie pour que l'action publique puisse éventuellement s'y adapter et de faire bénéficier indirectement leurs concurrents français de ces éléments : en janvier 1985, l'OSI (Observatoire des Stratégies Industrielles), cellule d'études au sein de la Direction Générale de l'Industrie, suivait plus de 400 entreprises, dont 156 américaines (et 67 japonaises)[3].

Le modèle de management américain est-il contesté ? Est-ce la fin du modèle américain ou bien le « modèle d'entreprise américaine » s'est-il implanté de manière irréversible en France ?

[1] GOODWIN 2001.
[2] « La NAM encourage le développement des exportations », *Commerce in France*, N°215 Sept. 1965, (pp.31-32).
[3] Archives Nationales AN 19860728/1.

D. Kalff[1], dans un ouvrage polémique paru en 2004, avance la thèse que le modèle américain des entreprises a échoué et qu'il est désormais dépassé. Il le caractérise par les scandales comme affaire Enron, la dictature du court terme, le phénomène du CEO tout-puissant, la priorité à la valeur boursière (*shareholder value*), les scandales multiples[2] et les enquêtes pénales[3]. En revanche, un nouveau type d'entreprise et de style de management européens se sont mis en place et organisés en réaction contre le « modèle managérial » américain des années 1990. Pour cet auteur, le modèle survivra aux Etats-Unis car le marché intérieur le permet, comme le contexte social et les relations universités-entreprise. Il survivra aussi en Europe pour les entreprises cotées qui l'ont intégré complètement mais il disparaitra pour les autres et dans le reste du monde. Seules les grandes entreprises cotées conserveront le modèle américain :

> *Most European public companies have passed the point of no return. Their organizational structures and procedures reflect American principles.* [4]

mais les autres, plus petites, avec un actionnariat personnel ou coopératif, développeront un système original n'ayant rien de commun avec le modèle américain des années 1980. Lorsque Lou Gerstner[5] a pris la tête d'IBM en 1993, les pertes atteignaient le montant énorme de 8,1 milliards de dollars et la société était au bord de la faillite. Elle souffrait des maux qui résultaient de l'usure du modèle de management qui avait fait son succès : baisse de productivité et bureaucratisation causée par la culture du consensus, priorité aux procédures sur marché, peu d'implication directe des managers dans l'action.

Les autres AmCham d'Europe de l'Ouest ont rencontré les mêmes difficultés qu'AmCham France dans les années 1990. C'est notamment le cas d'AmCham Spain, avec un déclin significatif du nombre de ses adhérents (dont 20% seulement étaient alors américains), que J.Garcia-Ruiz[6] attribue à l'intégration de l'Espagne dans l'Union Européenne après 1986 et au déclin du prestige du modèle américain de management. En revanche, les AmCham des pays d'Europe de l'Est, où le modèle

[1] KALFF Donald, *An UnAmerican Business. The Rise of the New European Entreprise*, Kogan, London, 2006, 220 p.
[2] Enron, Andersen, Tyco, WorldCom, Adelphia Communications, ImClone Systems.
[3] AOL Time Warner, Computer Associates, Global Crossing, QWest.
[4] KALFF 2006, (p.8).
[5] GERSTNER 2002, *op.cit.*
[6] GARCIA RUIZ José & PUIG Nuria, « AmCham Spain and the Transformation of the Spanish Business 1917-2007 », p.407 in : BONIN & de GOEY 2009, (pp.385-409).

américain de management n'est pas encore concurrencé par l'image d'entreprises locales fortes ont connu à partir des années 1990 une croissance très importante. Il y a donc clairement un basculement géographique des AmCham, à la poursuite du modèle américain de management.

Les opérations illégales de recherche d'informations techniques ont été innombrables, de part et d'autres auprès des entreprises françaises comme des filiales américaines, du fait d'entreprises concurrentes comme du fait d'organisations gouvernementales américaines et françaises. L'étude de cet aspect sort du cadre de notre recherche mais on ne peut le passer sous silence. On en citera seulement deux exemples bien connus.

Le premier est celui par lequel un actionnaire américain d'entreprise française a été soupçonné d'agir pour détourner sa technologie au profit de concurrents américains, moins avancés. Il s'agit de l'affaire (qui est décrite ci-après) concernant la société Gemplus et sa technologie des « puces » Le second exemple[1], symétrique, est l'affaire d'espionnage de Texas Instruments par la DGSE. Dans ces deux cas, Gemplus et Texas Instruments[2], les gouvernements convinrent de mettre fin discrètement aux situations de transfert illégal d'innovation, sans intervention judiciaire. L'étude de ces cas exigerait l'accès à des sources actuellement non communicables mais ils sont évoqués dans notre recherche car il paraît certain que l'implantation d'une unité de production de haute technologie dans un pays étranger représente un risque très élevé d'espionnage, quelles que soient les précautions prises.

Gemplus illustre le risque de pillage technologique. La carte à puce représente un cas intéressant d'innovation d'origine française qui a donné lieu à une violente rivalité franco-américaine[3]. Inventée en 1974 par Roland Moreno, elle a été développée par CP8, société acquise par Bull. Un ingénieur issu de Thomson, Marc Lassus, fonda Gemplus, qui devint la première entreprise mondiale sur ce secteur en développement très rapide (carte à puce et de carte SIM de téléphonie mobile). A court de fonds propres, Gemplus fit entrer dans son capital en 1999 le fonds américain TPG Capital (Texas Pacific Group), souvent considéré comme un instrument des pouvoirs publics américains. Un ensemble de manœuvres financières mêlant évasion fiscale et abus de

[1] Décrit au Chapitre 8-3.
[2] Source : Jean Lesieur, « Espionnage : Bull dans le piège texan », *L'Express*, 25 août 1994.
[3] *Le Figaro*, 30 mai 2009, (p.22).

biens sociaux conduisit l'entreprise à de grandes difficultés. Sous la direction d'un nouveau dirigeant américain, Antonio Perez, ancien de Hewlett-Packard, un projet de rapatriement aux Etats-Unis du portefeuille de brevets entraina une réaction des pouvoirs publics français, sans qu'ils puissent néanmoins s'opposer à la nomination en 2002 d'un nouveau dirigeant, Alex Mandl, dont les liens avec les services secrets américains étaient avérés[1].

Invoquant l'indépendance nationale, les pouvoirs publics français[2] furent extrêmement inquiets et une commission d'enquête parlementaire fut chargée d'un rapport « sur la gestion depuis 1998 de la société Gemplus et sur l'avenir de la maîtrise du développement en France des technologies de la cryptographie et des cartes à puce après la prise de contrôle de cette entreprise par des fonds d'investissement américains soupçonnés d'être étroitement liés à la CIA et à la NSA ».

En 2007, Gemplus fut racheté par Axalto (issue de Schlumberger), l'ensemble devenant Gemalto. Instrument des pouvoirs publics français, la CDC, par l'intermédiaire du Fonds Stratégique d'Investissements (FSI), racheta la plus grosse partie de la participation de TPG en mai 2009 « pour stabiliser l'actionnariat », mais surtout pour éviter le transfert de technologie aux Etats-Unis.

L'effacement de l'Europe ?

Les principaux acteurs des industries de la Troisième Révolution Industrielle sont américains.

Dans les industries liées à l'internet, la domination américaine est écrasante : « Dans la nouvelle économie de l'internet, 80% du marché du hardware ... est contrôlé par des firmes américaines (ainsi que) 100% des langages, 100% des logiciels de base de données, 100% des navigateurs, 100% des moteurs de recherche… »[3].

[1] A. Mandl était un ancien de In-Q-Tel, fonds de capital-risque créé par la CIA en 1999 (FORCADE Olivier & LAURENT Sébastien, *Secrets d'Etat. Pouvoirs et renseignement dans le monde contemporain*, Armand Colin, Paris, 2005, 238 p. (p. 201)).

[2] cf. Proposition de résolution rattachée au procès verbal de la séance du 10 avril 2003 du Sénat à la demande de sénateurs socialistes et communistes (N°261 : « Société Gemplus-SA et avenir en France des technologies de cryptographie et des cartes à puce »).

[3] COHEN Elie & LORENZI Jean Hervé, *Politiques industrielles pour l'Europe,* Conseil d'Analyse Economique/ La Documentation Française, Paris, 2000, 502 p., (p.153).

C'est au niveau de l'Europe dans son ensemble que sont posés les problèmes de relations avec ces grandes entreprises. Ainsi, la Commission Européenne attaque Microsoft depuis 1996 pour abus de position dominante car son navigateur Internet Explorer est intégré à son système d'exploitation Windows. Google[1] est certainement l'entreprise emblématique de cette Troisième révolution industrielle et son projet de numériser plus de 10 millions de livres pose un problème important tant sur le plan technologique que sur le plan culturel.

Le niveau de recherche scientifique n'est pas seul en cause. Les pays européens et la France en particulier déposent proportionnellement moins de brevets que les USA. Comme le note E. Cohen : « la révolution des technologies de l'information pose immanquablement la question du paradoxe européen : pourquoi n'arrivons nous pas à transformer nos percées scientifiques en innovations et en entreprises qui renouvellent notre tissu industriel ? »[2]. Ce point est notamment illustré par le nombre de publications rapporté aux dépenses de R&D : l'Europe est au même niveau que les USA (et même légèrement supérieur) tandis que le nombre de brevets rapporté lui aussi aux dépenses de R&D est presque double[3] aux USA (et l'écart s'accroît).

Mais les entreprises européennes, françaises notamment, elles aussi deviennent mondiales.

Pour M. Wilkins[4], il faut avoir atteint un certain niveau de connaissance pour intégrer une innovation technologique (c'est l'*absoption gap* ») et être en mesure de l'imiter (c'est l'*imitation lag*). Il y a transfert lorsque les entreprises du milieu récepteur sont en mesure d'utiliser l'innovation selon des modalités « near comparable ». Le transfert n'est pas synonyme de diffusion. La vente de licence va souvent de pair avec la vente d'une assistance technique, qui assure la qualité du produit fabriqué (M. Wilkins prend comme exemple la politique de Singer). Pour permettre une production de qualité, les fournisseurs des entreprises établies à l'étranger bénéficient d'une assistance technique très importante et pour permettre une commercialisation efficace, les distributeurs

[1] VISE David A., *The Google Story*, Delacorte Press, New York, 2005, 330 p.
[2] COHEN 2000, (p.11).
[3] COHEN 2000, (p.102-103).
[4] WILKINS Mira, « The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology », *Journal of Economic History*, XXXIV (1), March 1974, (pp.166-188), in : David J.JEREMY, *Technology Transfer and Business Entreprise*, Elgar, Aldershot, 1994, 686 p.

bénéficient d'une formation en marketing et en entretien et maintenance. Ce qui est intéressant dans cette approche, c'est l'accent mis sur le transfert d'innovation réalisé par le récepteur (du pays hôte) au bénéfice de l'investisseur à l'étranger.

Les entreprises françaises cherchent à atteindre la taille critique et à mieux amortir les frais de R&D. Plusieurs opérations importantes, fusions et alliances franco-américaines ont lieu dans l'industrie pharmaceutique au début des années 1990 : Sanofi avec Sterling Drug Inc., Rhône-Poulenc avec Rorer, l'Institut Mérieux avec Connaught BioSciences Inc. (Canadien). L'AmCham note[1] : « reaching out : US and French pharmaceutical players build global scope ». La globalisation du secteur conduit à plus de concurrence avec moins d'acteurs et à l'impératif d'une régulation plus coordonnée (au moins au niveau européen).

Que reste-t-il de spécifique dans la relation franco-américaine : l'AmCham a-t-elle sa place ?

A partir de 1961, une déclaration des ambassadeurs américains figure au début de chaque annuaire de l'AmCham. Au delà de son aspect convenu et de la personnalité de chacun d'entre eux, l'examen de ces déclarations fait apparaître quelques aspects intéressants, quant au lien entre l'AmCham et l'administration américaine.

Outre les déclarations traditionnelles sur l'amitié franco-américaine, l'importance des échanges économiques et le soutien de la communauté des affaires, elles comportent parfois des éléments plus originaux. Les ambassadeurs se déclarent parfois eux mêmes membres de cette communauté des affaires :

> *Naturally I am happy to offer the business community my full support. First of all because I consider myself a past and future member of that community.*[2]

ou bien ils insistent sur les objectifs de la politique américaine et la nécessité d'une coopération entre les entreprises et le gouvernement :

> *The United States is engaged in a major effort, both at home and abroad, to strengthen its international trade account. Success will require the fullest*

[1] « European Pharmaceutical in the 1990s : a Singular Opportunity », *Commerce in France*, N°390 Fall 1991.

[2] James M. Gavin (Annuaire AmCham de 1961) ; plus tard, E. Galbraith se présentera lui-même comme « a former businessman » (Annuaire de 1981, p.8).

> *possible support of the Government and private sector, working together as partners.*[1]

C'est E. Galbraith qui apparaît comme le plus « militant » des ambassadeurs américains, par les propos[2] qu'il tient à la communauté américaine à qui il demande de soutenir son gouvernement dans la lutte contre l'inflation, le protectionnisme et les pratiques anti-concurrentielles et la défense de la liberté et de la démocracie (allusion transparente à l'épisode du gazoduc sibérien[3]).

Les déclarations liminaires des présidents de l'AmCham dans l'annuaire annuel, ausitôt après celle de l'ambassadeur sont plus variées que celles des ambassadeurs. Certains mettent l'accent sur l'influence des entreprises américaines et sur le role en quelque sorte pédagogique qui leur incombe :

> *The growing interest – one might say passion – in France for American management and business techniques suggests that with these changes our role as a Chamber will also change.* […] *As American business has been the primary motive force behind the extraordinary evolution of American capitalism, so we can assume that we, as American businessmen operating on a global scale, must also assist in providing that motive force throughout the Free World.*[4]

tandis que d'autres vont plus loin en rappelant que l'aide aux entreprises françaises pour exporter aux Etats-Unis est l'un des objectifs essentiels de l'AmCham, depuis sa création :

> *We have more and more been called upon to render assistance and information to French businessmen who wish to do business in the United States.*[5]

Naturellement, l'AmCham s'adapte aux changements politiques français, même lorsqu'ils sont difficiles à accepter par la communauté des affaires américaines :

> *In the national elections of last May and June, the French people voted for the most important political change the country has undergone since World War II.* […] *The chamber must get to know these new officials* […] *in view of the sweeping changes in economic policy.* […] [Depuis les élections] *an excellent start has been made on this task.*[6]

Un peu plus tard, l'éditorial du président comporte une critique explicite des mesures économiques prises par le gouvernement français :

---

[1] John N. Irwin II (dans l'Annuaire AmCham 1973), qui fera le bilan chiffré des progrès très rapides de la balance commerciale américain dans l'annuaire de l'année suivante.
[2] Evan Galbraith (Annuaire de 1983).
[3] cf. Chapitre 7-2.
[4] William Reiber (Annuaire de 1969).
[5] David T. McGovern (Annuaire de 1980, p.10).
[6] Chris G. Petrow (Annuaire de 1982, p.9).

> *The Chamber continues to convey to the French our more serious reservations about France's attractiveness for new American investments. The negative impact of the 35 hour and « Modernisation Sociale » laws on France's image as a good investment partner cannot be underestimated.*[1]

Enfin, très récemment, l'orientation renforcée de l'AmCham vers un club franco-américain de cadres d'entreprises internationales, avec une ambition explicite de *networking* et d'échanges à caractère culturel est explicitée dans l'éditorial du président :

> *However, AmCham is more than just business ; numerous members are non-profit organizations and educational establishments, which add an important dimension. We continue to be at the crossroads of the trans-Atlantic relationship, be it in business, culture or people-to-people exchanges.*[2]

Mais il est clair que la mondialisation a contribué à affaiblir l'AmCham.

Les années 1990 ont été une période de net déclin d'AmCham et vers 1996-1997, la situation était devenue catastrophique. L'effectif des adhérents diminuait et les résultats financiers étaient désastreux (conduisant jusqu'à lever les cotisations en avance pour finir l'exercice précédent). C'est la période du retrait des grands groupes américains et c'est aussi la fin des « grand-messes » à caractère social (longs déjeuners avec un invité prestigieux), qui étaient dépassées et trop coûteuses. C'est aussi la fin des groupes de travail sectoriels (pharmacie, lignes aériennes ou télécom) qui tendaient à se comporter en « cartels » ; pour éviter les conflits avec leurs concurrents français, les deux premiers furent supprimées et seul le groupe Telecom s'est maintenu avec succès. L'épuisement du rôle d'AmCham dans ses missions traditionnelles était évident[3].

A cette époque, les problèmes fiscaux franco-américains avaient été réglés ou, pour le moins, stabilisés et il ne restait plus que des ajustements techniques mineurs très techniques, peu mobilisateurs ; les problèmes de taxation des dividendes et des revenus des personnes physiques avaient été réglés depuis l'accord franco-américain de 1988 et dans des conditions assez favorables pour les Américains ainsi que les problèmes de Sécurité Sociale.

[1] Bruno Grob (Annuaire de 2002).
[2] Francis Bailly (Annuaire de 2007).
[3] Source : entretien avec William McGurn, ancien président AmCham (2000-2002), le 25 mars 2010.

Désormais, l'essentiel des problèmes devait se régler à Bruxelles où l'AmCham Belge est très efficace et ne restaient plus pour les relations bilatérales que des problèmes mineurs comme par exemple les permis de conduire et le visa du conjoint (*trailing spouse*). Les relations avec le Ministère des Finances restaient bonnes mais celles avec l'ambassade se distendaient. A cette époque, l'AmCham avait été en quelque sorte « capturée » abusivement par les fournisseurs de service (particulièrement les avocats et les traducteurs) qui occupaient une place excessive au Conseil d'Administration, au détriment des grandes entreprises industrielles et bancaires. Trop de prestataires américains ou français utilisaient l'AmCham pour « chasser le client »[1] et les grandes entreprises ne s'y reconnaissaient plus.

Aussi, en 2000, l'AmCham était-elle exangue : ses effectifs étaient passés de plus de 1.200 membres vers 1990 à moins de 500. Les locaux Avenue George V avaient été vendus et l'AmCham s'installait en location dans des locaux encore prestigieux mais plus petits. Ses actions avaient perdu leur cohérence et les incidents se multipliaient. L'élection d'un premier président français paraissait inacceptable pour les uns et inévitable pour les autres.

A l'initiative de R. Asthalter (1993-1997) avait été lancée une « révolution » par un petit groupe qui comportait W. McGurn, M. Pean (Bain & Co) et les patrons de Delphi et 3M entre autres. Ce comité établit un rapport retentissant, sur la base d'un sondage dévastateur auprès des membres. Le diagnostic concluait que l'AmCham était menacée de disparition (ou d'une évolution comme l'AmCham d'Italie vers un groupement composé presque uniquement de nationaux et à objectifs uniquement de club social). Il fallait impérativement réintroduire les entreprises et éliminer les prestataires du Conseil d'Administration. Il fallait aussi réactiver le lien avec le Ministère des Finances français et l'Ambassade, et pour restaurer la situation financière, vendre les locaux Avenue George V et licencier une partie du personnel. On peut noter à ce propos que la politique immobilière de l'AmCham illustre les évolutions de la communauté des affaires américaines en France. D'abord hébergée dans les locaux d'un des principaux membres (le cabinet d'avocats Coudert Frères), elle prit peu à peu à son autonomie en louant des locaux purement fonctionnels rue

[1] Source : entretien avec P.Rodocanachi le 3 mai 2010.

Scribe puis rue Taitbout. En 1936, elle avait voulu marquer son « institutionnalisation » en louant des locaux de prestige Avenue George V et, en 1966, elle traduisit l'apogée de sa puissance en les rachetant. Le déclin de son influence la contraignit à les vendre en 1997 et à louer des locaux, en restant cependant dans un quartier de prestige, boulevard Haussman.

L'objectif de ce plan de sauvetage était de renforcer la présence des grandes entreprises industrielles et il impliquait d'élire un président français, puisqu'elles étaient maintenant presque toutes dirigées par des français, sinon, le président n'aurait pu être qu'un avocat de grand cabinet américain. C'est dans ce cadre que le comité convainquit P. Rodocanachi (1997-2000) de se présenter, de faire évoluer fortement la composition du Conseil d'Administration et de remplacer le Managing Director. Ainsi reconfigurée, l'AmCham devenait vraiment « la voix du patronat américain en France » mais sans aller jusqu'à l'extrême en éliminant les entreprises industrielles de petite taille (c'est ce que B. Dower[1] appelle : « l'échec de l'AmCham à se transformer en Medef »).

En matière de communication, l'AmCham suivit les recommandations[2] d'une étude d'Ogilvy & Mather pour avoir une politique plus claire, des interlocuteurs plus influents en encourageant les liens qu'ils créent entre eux, avec l'objectif des "4 I" (*Industry-specific groups, Influential guest speakers, Intelligence reports about business in France, Information networks of business leaders*).

L'ambassade (notamment F. Rohatyn[3]) l'a beaucoup aidée pour freiner son déclin en adressant des lettres en sa faveur aux entreprises américaine. La présidence de W. McGurr, réduite à deux ans au lieu de trois selon sa volonté, représenterait une période de transition entre la fin du déclin (P. Rodocanachi) et une AmCham replacée dans un rôle plus clair et plus utile (B. Grob). Pour W. McGurn, la « révolution » a constitué une réaction saine qui a chassé du Conseil d'Administration les *administrateurs-repoussoirs* »[4].

[1] Source : entretien avec B. Dower le 30 juillet 2009.
[2] Conseil d'Administration du 6 avril 1998.
[3] Qui avait lui-même présidé le Conseil d'Administration du 20 juin 2000, tenu à l'ambassade.
[4] Source : entretien avec William McGurn le 25 mars 2010.

Ancien Managing Director (1999-2006), S. Pierce, après son depart de l'AmCham, a aidé à l'implantation de nouvelles chambres de commerce américaines dans des pays plus petits et moins structurés que la France, comme Malte ou le Cambodge ; il estime que

> *L'AmCham n'a aucun avenir[1] : plus d'enjeux bilatéraux, plus de nécessité de solidarité en face d'un environnement difficile et mal connu.*[2]

Cependant, la persistance des différences interculturelles plaide pour sa survie.

B. Grob[3], pour Otis, pense que l'AmCham est très utile car elle permet un « branchement direct » sur la culture américaine, bien plus efficace et plus libre que ce que permet l'Ambassade. A ce titre, l'AmCham illustre que le bi-culturalisme est possible et sa pérennité n'est pas menacée car son utilité est permanente.

En 2010, son président[4] définit ainsi le rôle de l'AmCham autour de trois fonctions : resserrer les rangs, représenter et s'améliorer mutuellement. La première fonction est celle du lobbying, pour traiter collectivement des sujets qu'il serait difficile ou délicat de régler individuellement, en rendant un problème plus neutre. C'est particulièrement le cas sur les questions fiscales, qui sont récurrentes depuis la création de l'AmCham. A ce titre, l'AmCham joue un rôle important d'introducteur auprès de la très puissante US Chamber of Commerce[5] auprès de laquelle elle est officiellement « accréditée » (depuis peu) et qui est un facilitateur impératif pour toutes les démarches auprès du Congrès américain. Même affaiblie, cette fonction reste importante. La deuxième fonction est la fonction « d'ambassadeur » des entreprises par le dialogue avec les pouvoirs publics français et américains en exprimant la force collective des entreprises. Il paraît clair que cette fonction a largement diminué devant la nouvelle géographie de l'économie. La troisième fonction de l'AmCham est de fournir à ses adhérents des informations et des occasions d'échange sur les méthodes les plus efficaces (ou *best practice*) et les comparaisons de performances (ou *benchmarking*) : c'est la force modernisatrice. C'est le rôle de ses nombreux groupes de travail (ou *task*

[1] Délibérément, nous n'avons jamais abordé avec nos interlocuteurs les questions concernant la stratégie de l'AmCham après 2006 afin de ne pas interférer avec son fonctionnement actuel.
[2] Source : entretien avec Steven Pierce le 23 avril 2010.
[3] Source : entretien avec Bruno Grob, Président d'Otis-Europe et ancien président d'AmCham (2002-2005) le 28 juillet 2010.
[4] Source : entretien avec JC. Gruffat, président de l'AmCham, le 22 février 2010.
[5] En 2008, l'US Chamber of Commerce n'avait que deux bureaux à l'étranger : Bruxelles et Pékin.

forces), dont le nombre et la composition évoluent selon les urgences ou les préoccupations. Ils permettent la diffusion du progrès et la convergence des niveaux de performance et sont à ce titre un vecteur important de transfert de technologie, particulièrement en matière managériale. Pour cette mission, l'AmCham ne fait pas de différence entre ses adhérents américains et français et elle constitue donc un outil d'échange et de transfert de méthodes et de pratiques dont les plus grandes entreprises françaises ont bénéficié dès sa fondation.

En conclusion de l'épilogue : après 1990, l'objet de l'AmCham a-t-il disparu ?

Après la chute du Mur de Berlin, au « temps des stratèges », dans un monde marqué par la globalisation, c'est-à-dire par l'intégration économique, les territoires changent de nature et les implantations en France n'ont plus le même sens alors que le marché européen est entièrement couvert et que de nouvelles concurrences mondiales défient la supériorité américaine. L'Europe a rattrapé son retard technologique et managérial et l'influence économique et politique américaine est plus diffuse, dans un monde globalisé où les actions communes des entreprises sont plus rares et se déplacent de plus en plus au niveau européen ou dans le cadre multilatéral (comme à l'OMC). Après 1990, la troisième révolution industrielle a bouleversé l'économie et la mondialisation des échanges économiques a fait éclater tous les cadres nationaux antérieurs.

Dans ces conditions, y a-t-il encore des entreprises « américaines » en « France » (après 1990) ? Les entreprises américaines sont toujours dominantes dans les secteurs de la Troisième Révolution industrielle (informatique, internet) mais la mondialisation a bouleversé les logiques de localisation des entreprises. Dans un monde où tous les repères ont changé, dans une économie virtuelle et de-spatialisée, les entreprises américaines doivent affronter des enjeux nouveaux. Sous l'effet des changements politiques (Europe) et technologiques (Internet), la disparition des visions antérieures de l'espace bouleverse la stratégie des entreprises : la France est désormais un élément d'un espace européen homogène.

Les entreprises américaines n'ont plus d'objectifs communs liés à leur « nationalité » et concernant spécifiquement la France. L'AmCham est désorientée : à la recherche d'un nouveau souffle, elle doit s'y adapter.

Après 1990 on observe parallèlement un dépérissement de toutes les organisations américaines en France. Avec la perte des repères, l'AmCham est devenue de moins en moins représentative et sa base industrielle s'en est éloignée, comme l'illustre l'éditorial de sa revue en 1997 : il lui faut, écrit son Directeur, regagner les grandes entreprises qu'elle a perdues (« The Chamber must concentrate on winning back large industrial and service companies that constitute the bulk of the departures »[1]). Pendant cette période, l'AmCham a dû s'adapter à la disparition de sa légitimité et de ses repères antérieurs : peut-elle survivre ? Son effectif d'adhérents a constamment diminué depuis 1990, de 1.200 à moins de 400 membres en 2010. Elle a mis fin à la publication de *Commerce in France* en septembre 2011 : cette décision est-elle révélatrice du déclin de l'institution ou au contraire de sa meilleure adaptation au nouveau monde numérique ?

Quel est le dirigeant le plus représentatif des entreprises américaines en France pour la période postérieure à 1990 ? C'est sans doute un Français (mais ce pourrait être un suédois ou un néerlandais). L'identité américaine de son entreprise est soit largement ignorée (Porcher, Otis ou Ratier-Figeac, par exemple) soit même paradoxalement contestée (comme McDonald's).

On pourrait choisir par exemple Bruno Grob (Otis), ancien président d'AmCham et qui fut dirigeant français d'une grande entreprise américaine, ou Denis Hennequin (McDonald's) et le personnage emblématique de cette période nous paraît être plutôt Denis Hennequin[2], patron d'une entreprise qui refuse absolument d'être considérée comme américaine, n'est pas membre d'AmCham et qui est parvenu, grâce aux excellents résultats de son entreprise, à faire accepter par ses partenaires américains une modification très importante de l'image du produit, ce qui est une concession considérable pour un franchiseur. Après sa très brillante carrière chez McDonald's, il est devenu en 2010 PDG du groupe hôtelier Accor. Sous sa direction, McDonald's France (puis McDonald's Europe) a estompé, sans la faire disparaître, son image américaine.

[1] DOWER Barrett, « A strategy for the 21rst Century », *Commerce in France*, Jan.-Feb.1997 Vol.103 N°1, (p.1).
[2] Voir sa fiche biographique en Annexe D1-2.

Denis Hennequin est choisi parce qu'il illustre bien les dissonances entre les entreprises américaines et l'AmCham à partir des années 1980 et l'autonomie accrue des filiales par rapport à leur siège américain. Son poids est mesuré par le fait que Denis Hennequin, son président, également président de McDonald's Europe[1] a pu imposer à son groupe en 2010 un changement aussi fort et aussi symbolique que l'abandon de la couleur rouge pour la couleur verte dans les images de la marque, malgré l'opposition des dirigeants américains aux Etats-Unis

Document 9-10 – Denis HENNEQUIN (né en 1958)





(Sources : Challenges[2])

Avec des actionnaires uniquement français, aucun cadre américain dans son management, des magasins modernisés de plus en plus intégrés dans l'architecture régionale et des menus plus légers (salades), que reste-t-il d'américain dans cette entreprise ?

En résumé, l'objet qui avait conduit à la création de l'AmCham a-t-il disparu ? La Chambre a assuré des missions pour la communauté américaine lorsque les structures nécessaires n'existaient pas et les a abandonnées à mesure que ces structures se créaient[3]. Qu'en est-il aujourd'hui ?

[1] « How a Frenchman is Reviving McDonald's in Europe », *The Economist*, 27 janvier 2007, p.82 (cité par Kuisel 2012).
[2] Challenges.fr du 3/11/2010 et www.canalchat.net
[3] WHITCOMB, Philip W., *Seventy-five years in the Franco-American economy - A short history of the first American Chamber of Commerce abroad established in Paris in 1894*, Publié par AmCham, 1970, 270 p. avec nombreuses illustrations.

L'esprit du capitalisme a changé. L. Boltanski et E. Chiapello[1] distinguent trois étapes du capitalisme. La première est celle des entrepreneurs, des innovateurs, du risque et de la spéculation : c'est celle des « robber barons ». La deuxième, de 1930 à 1960 est celle de la rationalité, des managers salariés, du contrôle bureaucratique dans des grandes entreprises multinationales. La troisième, qu'ils datent après 1960, est celle du rejet des hiérarchies, et du « network capitalism », les structures sont moins pyramidales (*flat management*) et la loyauté des salariés à l'égard de leur entreprise diminue considérablement. Les règles sont devenues moins claires.

Avec "l'entrée des sociétés dans l'arène internationale"[2], des interlocuteurs plus multiples et plus complexes sont devenus de nouveaux interlocuteurs des entreprises internationales, parallèlement aux états (et à leurs regroupements, comme l'Union Européenne). Dans ces conditions, un regroupement d'entreprises sur le seul critère de leur "nationalité" n'avait plus le sens qu'il pouvait avoir un siècle plus tôt : rassembler des acteurs ayant des intérêts commun en face d'un environnement mal connu.

Dans cette cinquième période, ont peut dire que c'est la fin l'histoire des entreprises américaines en France puisqu'il n'y a plus d'entreprises américaines du fait de la globalisation et de l'évolution de l'actionnariat et du management des entreprises, devenu entièrement français. Il n'y a plus non plus de territoire spécifique « France » du fait de la convergence des économies et des sociétés européennes.

Il n'y a donc plus « d'entreprises américaines en France ».

Dans notre cinquième période, après 1990, l'ensemble du contexte a été bouleversé par la Troisième Révolution industrielle et la mondialisation de l'économie. La stratégie des entreprises est devenue mondiale et les enjeux européens ont supplanté les enjeux purement français. La communauté d'intérêts entre les entreprises américaines en France n'a désormais plus grand chose de spécifique, avec des entreprises dont le management est entièrement francisé (ou européanisé). L'AmCham qui a tardé à s'y adapter a traversé des crises graves et risqué la disparition, avec des difficultés financières et des incertitudes d'identité qui l'ont considérablement

[1] BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve, *The New Spirit of Capitalism*, New York, Verso, 2005, 601 p. (cité dans : *Business History Review*, N°1 Vol.83, Spring 2009, (p.183)).

[2] BADIE Bertrand, *Le diplomate et l'intrus. L'entrée des sociétés dans l'arène internationale*, Fayard, Paris, 2008, 286 p.

affaiblie. Elle a évolué vers un club de cadres français appartenant à des entreprises internationales dont certaines sont américaines et d'autres (de plus en plus nombreuses) françaises.

Dans les dernières années, l'AmCham a dû s'adapter à la disparition de sa légitimité et de ses repères antérieurs mais « à l'époque où la notion d'entreprise américaine ou d'entreprise française a disparu, elle est toujours *l'incarnation* des échanges franco-américains »[1].

Entre l'AmCham, dont les effectifs se sont effondrés, et ses mandants, il n'y a plus beaucoup de cohérence mais il y a peu de dissonances puisque, de plus en plus, les entreprises américaines s'en écartent ou ne gardent avec elle que des relations finalement superficielles.

Pourra-t-elle survivre ?

[1] Selon le mot de Clara Gaymard lors de son élection à la présidence de l'AmCham, à l'Assemblée Générale du 4 février 2013.

Conclusion

Conclusion

Depuis la fin du 19ème siècle, le flux d'implantations d'entreprises américaines en France et la nature de leurs interactions avec les entreprises et le milieu français ont traversé des étapes très différentes. L'organisation qu'elles ont constituée très tôt, la Chambre de Commerce Américaine (AmCham), nous a fourni un outil qui a permis de mieux comprendre ces étapes successives. Il nous semble, à l'issue de ce travail, que nous pouvons proposer les éléments de conclusion suivants.

Il y a cinq « âges », nettement marqués, des entreprises américaines en France...

Les relations des entreprises américaines entre elles et l'action de l'AmCham ont considérablement évolué au long de notre période d'étude et cinq « âges » sont nettement marqués.

Avant la Première Guerre Mondiale (« les pionniers solidaires »), il semble y avoir eu une grande unanimité sur les actions à mener qui, pour l'essentiel étaient d'éviter une guerre des tarifs douaniers entre les deux pays et, à un degré moindre, de faciliter l'expansion industrielle américaine à l'exportation. La solidarité politique avec la

France était grande, ce qui sera illustré par l'attitude de l'AmCham après l'ouverture des hostilités en 1914.

Dans la deuxième période, celle des « opportunistes », les évolutions successives et contradictoires de la politique américaine ont rendu plus difficile un comportement collectif des entreprises et l'action de la Chambre : les initiatives paraissent plus confuses et plus liées aux circonstances immédiates, jusqu'à la Seconde Guerre Mondiale qui montrera, elle, la solidarité des entreprises françaises avec leurs partenaires américains.

Dans la troisième période (« les conquérants »), l'initiative est venue clairement des Etats-Unis qui ont permis la reconstruction de la France et l'action de la Chambre a contribué à faciliter la mise en œuvre du Plan Marshall. Elle a accompagné la déferlante des entreprises américaines dans les années 1950-1960, les a aidé à résister aux mesures protectionnistes françaises mais a aussi aidé les entreprises françaises à exporter (dans les années 1950) et même à marquer des points aux Etats-Unis. Ce fut une nouvelle période de cohérence, avec un *leadership* américain très net, appuyé sur une forte colonie américaine en France.

Avec les années 1970 et surtout 1980, la quatrième période a fait apparaître de nouvelles difficultés de l'économie américaine et la montée en puissance d'un nouveau pouvoir européen. La Chambre a décliné régulièrement et s'est parfois trouvée en opposition avec son propre gouvernement mais sa représentativité s'est considérablement dégradée à partir de 1970.

Dans la cinquième période (les « stratèges »), après la chute du Mur de Berlin, les Etats-Unis ont repris leur capacité d'innovation et leur puissance économique mais, toutes les entreprises ayant désormais une stratégie mondiale, la Chambre a perdu beaucoup de sa légitimité initiale et l'influence des Français y est devenue très grande.

Nous avons choisi cinq dirigeants (Walter Van Ressenlaer Berry, E. Arthur Baldwin, Charles Torem, Jacques Maisonrouge et Denis Hennequin) pour illustrer les cinq périodes successives et chacun peut être associée une forme d'action collective des entreprises américaines.

La structure collective des entreprises américaines en France a adopté trois logiques de comportement, très différentes.

La première est celle du club mondain et de « l'institution ethnique »[1] : des hommes ayant des intérêts communs et unis par un fort sentiment de solidarité se réunissent pour s'exprimer d'une seule voix devant les pouvoirs extérieurs que constituent les deux gouvernements.

Leurs intérêts sont défendus par la qualité de leurs rapports personnels et l'univers qui les entoure est stable et relativement prévisible ; l'AmCham est un club mondain, bien représenté par Walter VR Berry. Dans cette première logique, qui est celle qui prévalait avant 1914, l'AmCham n'a pas de difficulté à soutenir les positions du gouvernement américain, même lorsqu'elles sont contraires aux intérêts de ses adhérents.

La Première Guerre Mondiale introduisit une rupture : plus nombreuses, les entreprises sont moins solidaires, les enjeux et le monde extérieur sont plus complexes et imprévisibles : c'était, littéralement, la fin d'un monde. Dans cette deuxième logique de comportement, qui est celle de l'entre-deux-guerres, les entreprises américaines cherchent des coopérations plus limitées[2] et plus multiples : c'est une logique analogue à celle d'un Groupement d'Intérêt Economique. L'AmCham crée des structures pour réaliser des objectifs spécifiques et cherche à s'adapter à un environnement changeant et dangereux, entre les risques de guerre et de crise. Dans cette seconde période, l'AmCham cherche à s'adapter aux évolutions brutales de la politique du gouvernement américain et c'est un dirigeant de cartel, EA. Baldwin, qui nous parait la symboliser.

La Seconde Guerre Mondiale introduisit une nouvelle rupture : les Etats-Unis apparaissent comme la puissance dominante indiscutée dont l'AmCham est un instrument. Dans cette troisième logique de comportement, l'AmCham apparaît clairement comme le « quartier général » d'une armée de conquête. Jusqu'en 1970 environ, l'expansion des entreprises américaines en Europe a été ouvertement encouragée par le gouvernement américain et la mission de l'AmCham était claire : c'est alors qu'elle a atteint sa plus grande influence.

[1] cf. FOUCHE 1999.
[2] Comme par exemple des échanges de licences.

Après cette date, la position du gouvernement américain est devenue plus restrictive (inquiétude sur la productivité, déficit de la balance commerciale et crainte pour l'emploi américain) et la position de l'AmCham est devenue plus délicate mais elle a conservé toute sa légitimité et elle a atteint dans les années 1980 ce qui est sans doute le sommet de sa puissance.

L'analyse des actions collectives des entreprises constitue une grille de lecture pertinente ....

L'influence des entreprises sur leur milieu s'exprime à travers trois forces que nous avons qualifiées de modernisatrice, dominatrice et politique.

On peut caractériser la conjonction de ces trois composantes dans le tableau suivant, qui illustre les hypothèses que nous nous sommes proposé de tester et qui comporte certains des exemples illustratifs qui ont fait l'objet d'une analyse particulière :

Tableau 0-1 : Illustration synthétique de l'approche suivie[1]

Actions des entreprises et de l'AmCham	**Avant 1914**	**Entre-deux guerres**	**1945-1970**	**1970-1990**	**Après 1990**
Actions pour la productivité en France	*	**	***	*	*
Transferts de techno-logie	*	*	**	**	***
Exemples illustratifs	Expo 1900 Les banquets	Diffusion du Fordisme	Participation au Plan Marshall	Formation au management	Women Task Force
Force modernisatrice	*	*	***	**	*
Importance des relations entre Etats	***	**	**	**	*
Force du « modèle américain »	*	*	***	**	*
Diffusion des produits américains	*	**	***	**	**
Exemples illustratifs	Américanité mondaine	Comités de quotas Entrepôts portuaires Soutien aux automobiles américaines	Exonérations fiscales	Francisation du management Gazoduc russe Young Leaders	Europeanisation du management
Force dominatrice	**	*	***	**	**
Actions contre le protectionnisme	***	**	**	***	*
Actions sur la fiscalité	**	*	**	**	**
Exemples illustratifs	Droits de douane Traité de réciprocité Système métrique	Associations Fausse neutralité	Double taxation Coopération avec la DATAR	Double taxation Concorde Actions en faveur des expatriés	Actions à Bruxelles Networking
Force politique	**	*	***	**	*
Logique dominante d'action collective	« mondaine »	« groupement d'intérêts »	« quartier général »	« groupement d'intérêts »	« mondaine »
Synthèse sur les actions collectives de l'AmCham	Forte cohérence, sans dissonances	Cohérence menacée, nombreuses dissonances	Forte cohérence, sans dissonances	Cohérence maintenue mais quelques dissonances	Cohérence faible, dissonances (limitées par la baisse d'effectif)
Les entreprises américaines en France	Rares et mal connues, pour touristes, intégrées à la haute société → « les **pionniers** »	Automobile et rivalités douanières, obstacles créés par le gouvernement américain → « les **opportunistes** »	Vecteurs de modernité, rivaux et créateurs d'emploi, leadership assumé → « les **conquérants** »	Toujours **conquérants** mais désormais **menacés**	Incarnation de l'économie globale, doutes sur le leadership → « les **stratèges** »

Les signes *, ** et *** caractérisent naturellement l'intensité du paramètre indiqué.

[1] Tous les exemples cités dans le tableau sont décrits *supra* dans le texte.

Pendant certaines périodes, les entreprises américaines semblent animées d'une volonté et d'une ambition commune et le traduisent par les actions de l'AmCham qui expriment une cohérence particulièrement forte, sans qu'il soit nécessaire de faire appel à une quelconque thèse complotiste[1] pour l'expliquer. Avant la Première Guerre Mondiale, leurs dirigeants pensaient qu'il leur fallait s'intégrer à la Haute Société française pour mieux défendre leurs intérêts en matière douanière. Dans les années 1950, les entreprises américaines se considéraient comme un élément essentiel de la stratégie du gouvernement américain pour rétablir la prospérité en Europe et combattre le Communisme. L'AmCham était alors l'instrument naturel de coordination de leurs actions. En revanche, dans l'entre-deux-guerres, elles semblaient tâtonner, face aux initiatives contradictoires des gouvernements, et après 1970 la libéralisation des marchés, la construction européenne et les technologies de la 3ème Révolution Industrielle atténuaient progressivement la nécessité de se réunir pour mener à bien des actions collectives. L'AmCham a traversé alors des crises qui traduisaient l'affaiblissement de sa légitimité à ce moment.

Entre la Chambre de Commerce américaine et ses adhérents, la période d'un siècle de 1890 à 1990 est donc l'histoire d'un double basculement. A la fin du 19ème siècle, les entreprises se situaient dans le cadre d'une relation bilatérale avec les autorités françaises et comme leurs dirigeants elles ressentaient la nécessité d'un front commun pour défendre leur marché et pour permettre l'insertion de leurs dirigeants dans un milieu étranger. En 1990, à la fin de notre période, il n'y avait plus de dirigeants américains et les entreprises américaines n'avaient besoin d'action collective qu'au niveau multilatéral des négociations avec les autorités européennes.

Parallèlement, l'AmCham a donc évolué de son côté d'un club d'hommes d'affaires américains vers une association d'entreprises françaises, puis à nouveau vers une sorte de club de cadres dirigeants français, en mettant l'accent sur la création d'occasions de « networking ». L'évolution de sa représentativité sur cette longue période est remarquable[2] et a connu une évolution défavorable et brutale : jusqu'en 1970 environ, l'AmCham représentait une proportion stable des entreprises américaines, avec une sous-estimation des entreprises industrielles et une sur-estimations des banques et des

[1] Le soutien au Nazisme, la CIA ou les banques de Wall Street.
[2] Comme l'illustrent les graphiques : Graphique 5-5 au Chapitre 5-3 et Graphique 9-7 au Chapitre 9-1.

avocats ; après cette date, la représentativité globale a décru fortement et régulièrement (l'AmCham ne représentant qu'une fraction de plus en plus réduite des entreprises américaines) mais ce sont désormais les industries qui sont sur-représentées (du fait de la présence d'un nombre important de sous-traitants, notamment automobiles).

La mission principale de l'AmCham est le lobbying : elle est une instance privilégiée d'intervention à haut niveau pour promouvoir les intérêts de ses membres aussi bien à Paris qu'à Washington. Peu visible par nature, cette intervention est réelle. Les accords franco-américains signés depuis sa création, à commencer par le Traité d'Etablissement en 1959 et les nombreux accords qui relèvent de la fiscalité soulignent le travail de la Chambre. Naturellement, dans les projets de loi et les décrets son influence n'est pas visible, mais l'activité des groupes de travail montre qu'elle y a fortement contribué. Les interventions sont toutefois très différentes selon que ses actions sont menées aux Etats-Unis ou en France. Aux Etats-Unis, il s'agit de faire évoluer les règles américains au bénéfice d'un partenaire particulier, dans un cadre qui ne soit pas régi par des règles multilatérales plus larges fixées par l'OMC ou l'Union Européenne. En France, les activités de lobbying législatif et réglementaires ont perdu beaucoup de leur contenu avec la montée en puissance des institutions européennes et les interventions sont de plus en plus proches des activités de conseil et de formation, comme l'illustre le développement des activités telles que les cours d'anglais, les séminaires de négociation, les tables rondes d'échange d'expérience ou les journées d'information sur le contexte français (Doing Business in France) ou étranger (Doing Business in Eastern Europe).

L'AmCham a contribué significativement aux transferts d'innovation ...

Les implantations locales sont génératrices de transfert de technologie par imitation, formation de cadres ou espionnage contre lesquels l'entreprise qui implante une usine à l'étranger ne peut pas se prémunir facilement. C'est ce qui s'est passé en Europe et notamment en France dans les années 1960-1970 et c'est ce qui s'est passé en Chine dans la première décennie du 21ème siècle.

Le 19ème siècle avait été le siècle des inventeurs (comme Edison, Bell ou Otis). Après la Première Guerre Mondiale, la recherche et l'innovation provenaient, pour l'essentiel, des grandes entreprises (avec par exemple AT&T et les Bell Laboratories,

ou Du Pont de Nemours, etc) et restait centralisée aux Etats-Unis. Avec la troisième Révolution Industrielle, la dématérialisation relative des outils de la création change profondément les critères de localisation des entreprises et pourrait faciliter le retour des inventeurs-entrepreneurs[1].

La principale forme de transfert d'innovation a résulté d'un effet d'imitation. Illustrant et complétant parfois les analyses antérieures[2], nous avons essayé de montrer que l'effet le plus important des implantations de production à l'étranger est créé par l'élargissement du marché du travail national à des entreprises qui mettent en œuvre des technologies et surtout des modes de management différents. Le personnel local, et surtout les cadres et les dirigeants répandent, dans la suite de leur carrière, les pratiques et les méthodes qu'ils y ont acquises.

Les entreprises américaines ont ainsi joué un rôle de formation, qui a été soutenu et amplifié par les évènements et les formations organisés par l'AmCham à l'intention des cadres et dirigeants français.

Cependant, le rôle des entreprises américaines en France ne peut pas être considéré comme une suite ininterrompue de succès. Dans certains cas, les réactions françaises (ou européennes) ont conduit à développer des technologies concurrentes, faisant moins directement appel à la technologie américaine comme dans les cas d'Airbus ou de la norme téléphonique GSM.

Dans d'autres cas, c'est le refus des consommateurs d'adopter les produits américains qui a interdit le transfert. Ce fut le cas notamment de l'automobile et l'histoire de l'automobile américaine en France est l'histoire d'échecs stratégiques[3] répétés. Après que Ford a révolutionné les méthodes de production, aucun constructeur américain n'a réussi à s'implanter et à fournir au marché français et européen des modèles adaptés. C'est sans doute donc une confiance excessive dans sa supériorité et une compréhension insuffisante du contexte qui explique ces échecs.

[1] Qui, comme leurs prédécesseurs de la fin du 19ème siècle, ont créé de puissantes entreprises : Apple (Steve Jobs), Microsoft (Bill Gates), Google (Larry Page et Sergey Brin) ou Facebook (Mark Zuckerman).
[2] cf. notamment WILKINS 1970 & 1975, BARJOT 2002 ou BONIN 2009.
[3] cf. LOUBET 2001.

La stratégie de d'innovation des entreprises a évolué. L'ambition de fixer les normes internationales s'est renforcée avec les innovations dont la complexité ou la nature limitent le nombre d'intervenants et exigent, notamment, une cohérence de réseau, comme c'est le cas en informatique ou en télécommunications. Cette tendance s'est donc naturellement renforcée et certaines entreprises comme Otis peuvent apparaître comme des précurseurs même si, pour réussir son implantation en Europe et notamment en Europe, elle a dû, dans les années 1930, accepter des modulations de son offre qu'elle aurait refusées quelques années plus tôt[1].

L'américanisation de la société et des entreprises s'est accompagnée d'une « francisation » des acteurs économiques américains ...

Les modèles de référence, comme le « modèle américain » sont des caricatures et ne traduisent que très imparfaitement les ressorts de la croissance des économies qu'ils incarnent. Les ressorts de l'efficacité des entreprises résident dans les sociétés dont elles sont issues plus que dans les entreprises elles-mêmes et leur organisation propres. Ce sont les valeurs de solidarité collectives qui fondent largement l'efficacité du modèle d'entreprise japonais. Pour les Etats-Unis c'est probablement dans les valeurs américaines[2] de responsabilité et de liberté qu'il faut les rechercher et nous avons tenté d'intégrer dans notre analyse la prise en compte des valeurs culturelles, couramment utilisée dans les études de management[1].

L'AmCham a contribué à la diffusion du « modèle américain » dans le milieu des entreprises françaises, qui y ont adhéré de plus en plus nombreuses pour y avoir accès, mais cette américanisation a fait place, progressivement, à une francisation des entreprises et des organisations américaines, dont le symbole est Jacques Maisonrouge, l'un des premiers dirigeants français d'un grand groupe américain.

La globalisation de l'économie a entrainé le déplacement des éléments de solidarité. L'AmCham s'est créée pour mettre en commun des éléments de solidarité en vue de réaliser des actions communes. Ces intérêts communs ont évolué pour des raisons géopolitiques ou technologiques et certains ont disparu ou se sont déplacés en dehors du cadre bilatéral.

[1] cf. GOODWIN 2001 et Chapitre 6-1.
[2] cf. KASPI, DURPAIRE, HARTER & LHERM 2004.

Le déclin de l'AmCham, comme celui de beaucoup d'organisations patronales[2], est indiscutable à la fin du 20ème siècle. Il se traduit dans le recul du nombre de ses adhérents (moins de 400 en 2009 contre plus de 2000 dans les années 1960), le départ de ses adhérents les plus anciens et les plus emblématiques (comme IBM ou Colgate), la montée en puissance écrasante des adhérents français.

Les entreprises américaines ont été un facteur essentiel de modernisation de l'économie française et d'américanisation de la société française. Par imitation et transfert, les modes de vie et les technologies américaines ont diffusé dans la société et les entreprises françaises et ont été adoptés par une nouvelle classe de dirigeants, de moins en moins différents des dirigeants américains. A la fin du 20ème siècle, les modes de vie avaient convergé, les technologies avaient diffusé tandis que, simultanément, les barrières nationales internes à l'Europe s'étaient estompées mettant fin aux accords bilatéraux, les barrières douanières avaient pratiquement disparu (GATT puis OMC) interdisant les politiques ouvertement protectionnistes.

La globalisation de l'économie abolit les frontières antérieures : nationalité et localisation ...

La troisième révolution industrielle a changé la nature même des innovations. Plusieurs des innovations les plus importantes de la fin du 20ème siècle sont immatérielles et ne reposent pas sur un processus de production spatialisé. C'est typiquement le cas des moteurs de recherche comme Google dont le modèle économique repose sur des recettes de publicité. Le *cloud computing* qui s'est développé à partir de 2005 environ revient à délocaliser l'ensemble des capacités de stockage et de traitement de l'information qui peuvent être situés, à un moment donné, dans des endroits différents et sans qu'il soit possible de les soumettre à la réglementation locale, notamment fiscale.

La notion même de nationalité d'une entreprise a-t-elle encore un sens ?

Le double mouvement d'américanisation des entreprises et de la société française et de francisation des filiales américaines conduit à penser que cette notion, si elle subsiste, est très fortement affaiblie.

[1] cf. HOFSTEDE 2001.
[2] cf. FRABOULET & VERNUS 2012.

C'est la mondialisation qui introduisit une troisième rupture, avec la fin de la Guerre Froide et la montée en puissance de l'unité européenne.

Dans cette cinquième période, qui a vu la disparition de tous les repères antérieurs, c'est Denis Hennequin, patron français d'une entreprise emblématiquement américaine et qui nie son américanité et qui n'a jamais adhéré à l'AmCham, qui nous parait illustrer le mieux le nouveau contexte de la mondialisation.

Au niveau de l'AmCham au début du 21ème siècle, la recherche systématique d'occasions de networking apparaît comme la démocratisation de la fonction traditionnelle de club qui avait présidé à sa création.

Pour les entreprises ayant des objectifs communs, très fréquemment l'interlocuteur est désormais passé de Paris à Bruxelles, tandis pour les très grandes entreprises de la Troisième Révolution, Industrielle (Google, Amazon, Apple, Microsoft, etc.), quasi monopolistiques sur leur marché, les enjeux essentiels, notamment fiscaux, ne peuvent plus être envisagés collectivement[1]. L'AmCham souffre ainsi d'une évolution dans laquelle son échelle d'action n'est plus la bonne.

Il n'est donc pas exagéré de dire que, vers 1990, l'histoire des entreprises américaines en France se termine par la disparition des caractéristiques initiales des entreprises « américaines », d'une part, et de l'espace géographique « France », d'autre part. Il nous semble donc que l'AmCham est un terrain de convergence de logiques contradictoires : impérialisme / assistance, concurrence / ententes, réunions d'hommes / réunions d'entreprises, etc.

Saura-t-elle retirer de ces contradictions les ressources nécessaires pour son adaptation à un contexte qui n'a plus rien à voir avec celui qui avait présidé à sa création ?

De nouvelles recherches pourraient être fructueuses ...

Nous avons tenté de dégager pour chacune de nos cinq périodes les éléments de cohérence ou de dissonances des actions des entreprises entre elles et par rapport à la politique du gouvernement américain. Pour chacune nous avons choisi un dirigeant américain ou français qui nous parait les incarner le mieux.

[1] cf. OLSON 1971

Ce qui résulte de nos analyse et nous parait peut-être nouveau provient sans doute pour l'essentiel de l'originalité de la source et de l'utilisation d'outils ou de références relativement peu fréquents dans l'historiographie française.

On a vu le lien entre l'évolution de l'investissement américain et les nécessités ressenties d'actions communes entre les entreprises et, en analysant ces actions communes vérifié la force des idées[1] d'Olson, à travers l'histoire de l'organisme créé pour les incarner.

Pour ces actions communes, on a vu également l'importance et la pérennité des questions fiscales, pour les entreprises comme pour leurs dirigeants expatriés mais aussi les actions de solidarité ou d'opportunisme, plus liées aux circonstances exceptionnelles de crise et de guerre. A ce titre l'histoire des entreprises américaines pendant l'Occupation reste à écrire.

Nous avons tenté de mesurer le volume des investissements étrangers selon les formes d'implantation sur une très longue période avec un principe de typologie basé sur le transfert d'innovation. Il serait intéressant de pouvoir faire des comparaisons avec d'autres pays européens où les investissements américains ont aussi été importants (Grande-Bretagne, Allemagne, Belgique ou Pays-Bas). L'histoire de la Chambre de Commerce internationale reste, elle aussi, à écrire et elle pourrait apporter des éléments intéressants à l'analyse des échanges internationaux depuis les années 1920.

La prise en compte, dans la stratégie des entreprises des problèmes individuels des dirigeants expatriés (mode de vie et fiscalité) a conduit à d'utiles éclairages sur l'interaction entre les acteurs économiques et la communauté américaine et ses associations. L'AmCham a d'ailleurs suscité ou soutenu d'importantes actions collectives en sa faveur. Une recherche globale sur les associations américaines en France serait sans nul doute elle aussi intéressante.

Le rôle du secteur des services aux entreprises, comme illustration du *cluster complex*[2], mérite certainement d'autres recherches, elles aussi comparatives.

[1] cf. OLSON 1971.
[2] Au sens de M.Wilkins.

Les questions d'intelligence économique et d'espionnage sont omniprésentes dans notre champ d'étude même si elles n'apparaissent pas dans les archives accessibles : leur étude pour les entreprises américaines en France ouvrirait un domaine historiographique passionnant.

Il nous semble enfin que l'intégration dans le champ de l'historiographie des paramètres interculturels couramment utilisés dans les disciplines du management[1] apporterait un éclairage fructueux ainsi qu'une étude statistique de l'américanisation des entreprises basée sur les trajectoires de carrière des dirigeants français dans la période 1970-1990.

En résumé, il nous semble que notre recherche peut contribuer à apporter un regard nouveau sur l'économie française et sur les relations économiques franco-américaines au 20ème siècle mais aussi sur les réactions des différents pays d'Europe en face de l'investissement étranger en utilisant comme grille de lecture l'analyse des actions menées en commun par les entreprises américaines.

****

[1] cf. notamment HALL 1981 et HOFSTEDE 2001.

UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)
ECOLE DOCTORALE D'HISTOIRE MODERNE ET CONTEMPORAINE

2013

THESE

pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE PARIS-SORBONNE (PARIS IV)

Discipline : Histoire contemporaine

présentée et soutenue publiquement
par

M. Philippe ROCHEFORT

le 21 Novembre 2013

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 3
(Bibliographie & Annexes)

Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET (Professeur à Paris IV – Sorbonne)

JURY

MMmes & MM. les Professeurs :
Christophe BOUNEAU (Professeur à Bordeaux 3)
Eric BUSSIERE (Professeur à Paris IV – Sorbonne)
Hélène HARTER (Professeur à Rennes 2)
Laure QUENNOUËLLE-CORRE (Directeur de Recherche au CNRS)

Philippe ROCHEFORT

La Chambre de Commerce américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Volume 3

Université Paris IV Sorbonne - 2013
Directeur de thèse : Professeur Pascal GRISET

ANNEXES

Table des Annexes

Annexes A : Bibliographie

A1 – Bibliographie générale ……..……..…… p. 755

A2 - Documents source ……..……..…… p. 770

- Monographies d'entreprises
- Biographies et autobiographies
- Autres

A3 - Autres sources documentaires ……..…….. p. 781

Annexes B : Sources

B1 - The American Chamber of Commerce in France …..…..…… p. 783

B2 - Autres sources : entreprises et organisations ……..…… p. 788

B3 - Sources orales ……..……..…… p. 791

B4 - Sites web ……..……..…… p. 793

Annexes C : Chronologie

C1- Evènements ……..……..…… p. 795

C2 – Législation, réglementation et traités ……..……..…… p. 799

C3 – Chronologie de l'AmCham ……..……..…….. p. 803

Annexes D : L'AmCham et les entreprises

D1 - Les entreprises et les hommes ……..……..…….. p. 809

- Récapitulation des implantations
- Fiches biographiques …….…… p. 817
- Dirigeants français d'entreprises américaines

D2 - Relations franco-américaines …….. p. 837

- Echanges commerciaux France/USA
- Investissements directs à l'Etranger
- Organisations franco-américaines à Paris
- Ambassadeurs américains à Paris
- Documents divers

D3 - Annexes liées aux sources AmCham ……..……. p. 849

- Les présidents de l'AmCham
- Nombre de membres de l'AmCham
- Activités de l'AmCham et thèmes dominants
- Les actions collectives
- Extraits (traduits) de Commerce in France
- Les entreprises américaines en France

D4 - Annexes méthodologiques ……...…… p. 876
Dépouillement des annuaires
Effectif des entreprises américaines en France

D5 - Glossaire ……..…… p. 878

D6 - Sigles ……...…… p. 880

Annexes E : Iconographie ……..…….....……. p. 883

Annexes F : Index analytique ……..…….…..…..…..…… p. 931

***

Annexes A - Bibliographie

Annexe A1 - Bibliographie utilisée

ARON Robert & DANDIEU Arnaud, *Le cancer américain* (1931), L'Age d'Homme, Lausanne, 2008, 142 p.

ASSELAIN Jean-Charles, *Histoire économique de la France du XVIIIème siècle à nos jours*, Seuil, Paris, 1984

BADIE Bertrand, *La fin des territoires. Essai sur le désordre international et sur l'unité sociale du respect*, Fayard, Paris, 1995, 276 p.

BADIE Bertrand, *Le diplomate et l'intrus. L'entrée des sociétés dans l'arène internationale*, Fayard, Paris, 2008, 286 p.

BAIROCH Paul, *Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au 19ème siècle*, in : Civilisation et Société 53, Mouton/EHESS, Paris, 1976, 356 p.

BAIROCH Paul, *Mythes et paradoxes de l'histoire économique*, La Découverte, Paris, 1999, 289 p.

BARJOT Dominique & ROUSSO Henry, « Un champ de recherche en profond renouvellement », *Histoire, Economie et Société*, 1992, 11-3, Paris, (pp.329-225)

BARJOT Dominique, *Vues nouvelles sur les Cartels internationaux (1880-1980)*, Ed. du Lys, Caen, 1994

BARJOT Dominique et al., *Industrialisation et Société en Europe Occidentale du début des années 1880 à la fin des années 1960*, CNED, Paris, 1997, 445 p.

BARJOT Dominique, *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Presse de l'Université de Paris Sorbonne, Paris, 2002, 477 p.

BARJOT Dominique, REVEILLARD Christophe (dir.), *L'américanisation de l'Europe occidentale au 20ème siècle : mythe et réalité*, actes du colloque des Universités Européennes d'été 9-11 juillet 2001, Presse de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 2002, 274 p.

BARJOT Dominique et al., *L'américanisation de l'Europe au 20ème siècle : économique, culture, politique*, Colloque de Roubaix 20 septembre 2001, CRHENO, Université Lille3, Lille, 2002, 348 p.

BARJOT Dominique et al., *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis (XIXème et XXème siècle*, Presses Universitaires de Paris-Sorbonne, Paris, 2006, 478 p.

BARJOT Dominique (dir.), « Où va l'histoire des entreprises », *Revue Economique*, Vol.58, N°1, Paris, janvier 2007

BARJOT Dominique, *Penser et construire l'Europe 1919-1992*, SEDES, Paris, 2007, 366 p.

BARJOT Dominique, « Histoire économique et historiographie française : crise ou renouveau ? », *Histoire, Economie et Société*, 2.20122, (pp.3-28)

BAUDRILLARD Jean, *Amérique*, Grasset, Paris, 1986, 124 p.

BAUDRY Pascal, *Français et Américains : l'autre rive*, 2004, Village Mondial, Paris, 272 p.

BELTRAN Alain & CARRE Patrice, *La fée et la servante : la société française face à l'électricité 19ème-20ème siècle*, Belin, Paris, 1991, 350 p.

BELTRAN Alain et GRISET Pascal, *La croissance économique de la France 1815-1914*, Armand Colin, Paris, 1988, 189 p.

BELTRAN Alain & GRISET Pascal, *Histoire des techniques aux XIXè et XXè siècles*, Armand Colin, Paris, 1990, 190 p.

BELTRAN Alain, *La fée électricité*, Gallimard, Paris, 1991, 160 p.

BELTRAN Alain et al., *Des brevets et des marques – Histoire de la propriété industrielle*, Fayard, Paris, 2001, 308 p.

BELTRAN Alain, « Les entreprises d'électricité (production thermique) », *Histoire, Economie et Société,* 1992, 11-3, (pp.437-443)

BELTRAN Alain et GRISET Pascal, *L'économie française 1914-1945*, Armand Colin, Paris, 1994, 188 p.

BELTRAN Alain, BOUNEAU Christophe, BOUVIER Yves, VARASCHIN Denis & Jean-Pierre WILLIOT, *Etat et Energie 19ème-20ème siècle. Séminaire 2002*-2006, La Documentation Française, Paris, 2006, 624 p.

BENICHI Regis, *Histoire de la mondialisation*, Vuibert, Paris, 2006, 346 p.

BERGER Françoise, « Les transferts de technologie américaine dans la sidérurgie française et allemande. Étude comparée pour l'Entre-deux-guerres », 2007, *Themenportal Europäische Geschichte*, http://www.europa.clio-online.de/2007/Article=198

BERNSTEIN Michael A. & ADLER David E. (edited by), *Understanding American Economic Decline*, Cambridge University Press, New York, 1994, 404 p.

BERSTEIN Serge & MILZA Pierre, *Histoire de la France au 20ème siècle*. (3 Vol.), Perrin, Paris, 2009, 2.002 p.

BERTIER de SAUVIGNY Guillaume de, *La France et les Français vus par les voyageurs américains 1814-1848,* Paris, Flammarion, 1982, 428 p.

BERTIER de SAUVIGNY Guillaume de, *Les titans du capitalisme américain*, Plon, Paris, 1992, 386 p.

BERTIN Gilles, *L'investissement des firmes étrangères en France*, Presses Universitaires de France, Paris, 1963, 324 p.

BERTIN Gilles, *L'investissement international*, Presses Universitaires de France, Paris, 1980, 127 p.

BERTRAND Claude. J. & BORDAT Francis (dir.), *Les Médias américains en France. Influence et pénétration*, Belin, Paris, 1989, 271 p.

BIREBENT Christian, *France-Amérique. Deux cents ans d'histoire*, Ellipses, Paris, 2010, 320 p.

BIZEC René-François, *Les transferts de technologie*, 1981, Presses Universitaires de France, Paris, 128 p.

BOLTANSKI Luc & CHIAPELLO Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 844 p.

BOLTANSKI Luc, « America, America : le Plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* N°38, mai 1981, Paris, (pp.19-41)

BOLTANSKI Luc, *Les cadres, la formation d'un groupe social,* Ed. de Minuit, Paris, 1982, 524 p.

BONIN Hubert , « Equipment Goods and Mass Brands American Business Spreading Modernity into France? Strategies, Identity and Perception (from the 1940s to the 1980s) », *Helsinki Congress of the International Economic History Association, 21-25 August 2006, Session 93*

BONIN Hubert & de GOEY Ferry, *American Firms in Europe 1880-1980, Strategy, Identity, Perception and Performance*, Droz, Genève, 2009, 698 p.

BONIN Hubert, BOUNEAU Christophe et al., *Transnational Companies (19th-20th centuries)*, P.L.A.G.E., Paris, 2002, 1000 p.

BOORSTIN, *Histoire de Américains*, Robert Laffont, Paris, 1991, 1603 p.

BOSSUAT Gérard, *Les aides américaines économiques et militaires à la France 1938-1960, une nouvelle image des rapports de puissance*, CHEFF, Paris, 2001, 406 p.

BOULAT Régis, *Jean Fourastié, la productivité et la modernisation de la France*, Mimeo, 2008, 17 p.

BOUNEAU Christophe, « La contribution des technologies étrangères à l'électrification ferroviaire 1890-1940 », *Histoire Economie Société*, 1993 N°4, Paris, (pp.553-572)

BOUNEAU Christophe, *Entre David et Goliath. Le dynamisme des régionaux, réseaux ferroviaires, réseaux électriques et régionalisation économique en France du milieu du 19ème S. au milieu du 20ème s.*, MSHA, Pessac, 2008

BOUVIER Yves, *La compagnie générale d'électricité : un grand groupe industriel et l'Etat - Technologies, hommes et marchés 1898-1992*, Thèse Paris 4 Sorbonne, 2005 (2 vol. + un vol. d'annexes)

BRANDIN David H. & HARRISON Michael A., *The Technology War – a case for Competitiveness*, John Wiley & Sons, New York, 1987, 240 p.

BRODER Albert, *Histoire économique de la France au XXè siècle -1914-1997*, Ophrys, Paris, 1998, 334 p.

BRUNO Anne-Sophie & ZALC Claire, *Petites entreprises et petits entrepreneurs étrangers en France (19ème-20ème siècle)*, Actes des journées d'études des 23 et 24 octobre 2003, Publibook, Paris, 2006, 276 p.

BRYANT Keith Lynn & DETHLOFF Henry Clay, *A History of American Business*, Prentice-Hall, Englewood NJ, 1983, 374 p.

BURIGANA David, « L'accord SNECMA/General Electric et les origines de CFM International : succès global franco ou euro-américain ? Les dessous diplomatiques d'une affaire techno-industrielle », *Histoire Economie et Société*, N°4 2010, Paris, (pp.85-102)

BURNHAM James (préface de Léon Blum), *L'ère des organisateurs*, Calmann Levy, Paris, 1947, 264 p.

BUSSIERE Eric, GRISET Pascal, BOUNEAU Christophe & WILLIOT Jean-Pierre, *Industrialisation et sociétés en Europe Occidentale 1880-1970*, Armand Colin, Paris, 1998, 394 p.

BUSSIERE Eric (dir.), *Georges Pompidou face à la mutation économique de l'Occident 1969-1974*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003, 418 p.

CARAYON Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, La Documentation Française, Paris, 2003, 140 p.

CARON François, *Le résistible déclin des sociétés industrielles*, Perrin, Paris, 1985, 330 p.

CARON François, *Les deux révolutions industrielles du 20ème* siècle, Albin Michel, Paris, 1997, 528 p.

CARON François, *La dynamique de l'innovation – changement technique et changement social (XVIè-XXè siècle)*, Gallimard, Paris, 2010, 470 p.

CARROLL Raymonde, *Cultural Misunderstandings. The French-American Experience*, University of Chicago Press, Chicago, 1987, 147 p.

CASSON Mark & GODLEY Andrew, *Cultural Factors in Economic Growth*, Springer, Berlin, 2000, 246 p.

CASSON *Mark, Global Research Stragegy and International Competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford, 1991, 312 p.

CHADEAU Emmanuel, *De Blériot à Dassault : histoire de l'industrie aéronautique en France 1900-1950*, 1987, Fayard, Paris, 552 p.

CHANDLER Alfred D., « Une réponse des firme américaines aux nouvelles normes de concurrence », *Revue Française de Gestion*, FNEGE, Paris, N°70 Sept.Oct.1988 (pp.10-21)

CHANDLER Alfred D., HAGSTRÖM Peter & SÖLVEL Örjan (edited by), *The Dynamic Firm : the Role of Technology, Strategy, Organization and Regions*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 468 p.

CHANDLER Alfred D., *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1977, 608 p.

CHEFFINS Brian & BANK Steven, « Is Berle and Means Really a Myth ? », *Business History Review* 83 (Autumn 2009), (pp.443-474)

CHESSEL Marie-Emmanuelle & PAVIS Fabienne, *Le technocrate, le patron et le professeur : une histoire de l'enseignement supérieur de gestion (préface de P. Fridenson)*, Belin, Paris, 2001, 286 p.

CHESSEL Marie-Emmanuelle, « Les Etats-Unis, la Chambre de Commerce de Paris et la formation à la gestion (1920-1970) », *Revue d'Histoire Consulaire*, N°20 mai 2001, (pp.16-22)

COHEN Elie & LORENZI Jean Hervé, *Politiques industrielles pour l'Europe,* Paris, 2000, Conseil d'Analyse Economique / La Documentation Française, Paris, 502 p.

COHEN Elie, *L'Etat brancardier : politiques de déclin industriel (1974-1984)*, Calmann Lévy, Paris, 1989, 351 p.

COHEN Elie, *La tentation hexagonale : la souveraineté à l'épreuve de la mondialisation*, Fayard, Paris, 1996, 225 p.

COHEN-SOLAL Annie, *Un jour ils auront des peintres. L'avènement des peintres américains Paris 1867 – New York 1948*, Gallimard, Paris, 2000, 465 p.

COTTE Michel, *De l'espionnage à la veille*, Presses Universitaires de Franche-Comté, Belfort, 2005, 294 p.

COTTERET Jean Marie et al., *L'image des multinationales en France dans la presse et l'opinion publique*, Genève, Presses Universitaires de France, 1984, 187 p.

COWLES Maria Green, « The EU Committee of AmCham : the Powerful Voice American Firms in Brussels », *Journal of European Public Policy*, Vol.3, N°3, Sept. 1996 (pp.339-358)

CROZIER Michel, *La société bloquée*, Le Seuil, Paris, 1970, 246 p.

CROZIER Michel, *Le mal américain*, Fayard, Paris, 1980, 296 p.

D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1993, 284 p.

D'IRIBARNE Philippe (dir.), *Cultures et mondialisation*, Le Seuil, Paris, 2002, 362 p.

DARD Olivier & LÜSEBRINK Hans-Jürgen, *Américanisations et anti-américanismes comparés*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2008, 260 p.

DARD Olivier, DAUMAS Jean-Claude, MARCOT François (dir.), *L'Occupation, l'Etat français et les entreprises*, ADHE, Paris, 2000, 487 p.

DASQUIE Guillaume, *Secrètes affaires : Les services secrets infiltrent les entreprises*, Flammarion, Paris, 1999, 323 p.

DAUPHIN-MEUNIER MA, « Les milieux financiers devant le problème des investissements étrangers » in : Les investissements privés américains, *Les Etudes Américaines*, Cahiers XX-XXI, Paris, 1950

DAVID Charles-Philippe, BALTHAZAR Louis & VAÏSSE Justin, *La politique étrangère des Etats-Unis. Fondements, acteurs, formulation*, Presses de Sciences Po, Paris, 2003, 382 p.

DELAPIERRE Michel & MICHALET Charles-Albert, *Les implantations étrangères en France : stratégies et structures*, Calmann Lévy, 1976, 277 p.

DELAUNAY Quynh & MARSEILLE Jacques, *Société industrielle et travail domestique: l'électroménager en France, XIXe-XXe siècle*, Paris, L'Harmattan, 2003, 443 p.

DENISIA Vintila, « Foreign Direct Investment Theories : an Overview of the Main FDI Theories », *European Journal of Interdisciplinary Studies*, N°3, Dec. 2010 (pp.53-59)

DETOEUF Auguste, *Propos d'Oscar-Louis Barenton, Confiseur, ancien élève de l'Ecole Polytechnique,* Tambourinaire, Paris, 1951, 280 p.

DEZALAY Yves, *Marchands de droit : la restructuration de l'ordre juridique international par les multinationales du droit*, 1992, Fayard, Paris, 294 p.

DJELIC Marie Laure, *Exporting the American Model. The Post-war Transformation of European Business*, Oxford University Press, Oxford, 1998, 328 p.

DOUBLET Jean-Marie & FRIDENSON Patrick, « L'histoire et la gestion : un pari », introduction au numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* sur « Les racines de l'Entreprise, FNEGE, Paris, N°70 Sept. Oct.1988

DRUCKER Peter, *Les entrepreneurs*, Hachette, Paris, 1985, 364 p.

DRUELLE-KORN Clotilde, « De la pensée à l'action économique : Etienne Clémentel (1864-1936), un ministre visionnaire », *Histoire @ Politique-Politique Culture et Société*, Revue Electronique du Centre d'Histoire de Sciences Po, N°16, janvier-avril 2012

DUHAMEL Georges, *Scènes de la vie future*, Arthème Fayard, Paris, 1934, 128 p.

DUMAS Roland, *Affaires étrangères T.I 1981-1988*, Fayard, Paris, 2007, 438 p.

DUNNING John, « Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests », *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, Issue 1, pp. 9-31, Lansing, 1980

DUPRE Jérôme, *Renseignement et entreprises. Intelligence économique, espionnage industriel et sécurité juridique*, Lavauzelle, Panazol, 2002, 442 p.

DU REAU Elisabeth, *L'idée d'Europe au 20ème Siècle. Des mythes aux réalités*, Complexe, Paris, 2001, 372 p.

DYMSZA William A., *Multinational Business Strategy*, McGraw Hill, New York, 1972, 248 p.

EHRMAN Henry W., *Organized Business in France*, Princeton University Press, Princeton, 1957, 514 p.

ESPOSITO Marie-Claude & AZUELOS Martine, (dir.), *Mondialisation et domination économique. La dynamique anglo-saxonne*, Economica, Paris, 1997, 186 p.

ETIEMBLE, *Parlez-vous franglais ?*, Gallimard, Paris, 1964, 376 p.

FANON Franz, *Peau noire et masques blanc*s, Seuil, Paris, 1952, 191 p.

FAURE Christine & BISHOP Tom (dir.), *L'Amérique des Français*, François Bourin, Paris, 1992, 240 p.

FISCHER David Hackett, *Historians' Fallacies. Toward a Logic of Historical Thought*, Harper Perrenial, New York, 1970, 338 p.

FLANNER-GENET Janet, *Paris Journal 1944-1971* (2 vol.), Shawn, New York, 1977, 440 p. & 616 p.

FLANNER-GENET Janet, *Paris was Yesterday 1925-1939*, Penguin, New York, 1981, 232 p.

FORCADE Olivier, "Objets, approches et problématiques d'une histoire française du renseignement : un champ historiographique en construction", *Histoire, Economie et Société*, 2.2012, (pp.99-110)

FOUCHE Nicole, « La présence américaine en France 19è-20è siècles, la recherche d'une problématique ? », *Revue Française d'Etudes Américaines* N°59, Fev.1994, Paris, (pp.1-8)

FOUCHE Nicole, « Les Américains en France, 1919-1939 : un objet d'étude pour les historiens de l'immigration », *Revue Européenne de Migrations Internationales*, 1998 Vol. 14, N°14-3, (pp. 159-170)

FOUCHE Nicole, « Un modèle américain de conquête des marchés extérieurs : Paris entre les deux guerres », *in :* POUZOULET Catherine et PORTES Jacques, *Des modèles en question : villes, culture et citoyenneté en Amérique du Nord*, Lille, Presses Universitaires de Lille, 1998, (pp.75-91)

FOUCHE Nicole, Jacques PORTES, Marie-Jeanne ROSSIGNOL & Cécile VIDAL, *Europe/Amérique du Nord : cinq siècles d'interactions,* Armand Colin, Paris, 2008, 316 p.

FOURASTIE Jean, *La productivité*, Presses Universitaires de France, Paris, 1962, 120 p.

FOURASTIE Jean, *Le grand espoir du XXè siècle*, Gallimard, Paris, 1963, 372 p.

FRABOULET Danièle & VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19è-20è siècles)*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2012, 351 p.

FRIDENSON Patrick & STRAUS André (sous la dir. de), *Le capitalisme français 19è-20è siècle, blocages et dynamismes d'une croissance*, Fayard, Paris, 1987, 428 p.

FRIDENSON Patrick, « La circulation internationale des modes managériales » (pp.81-89) in : BOUILLOUD Jean Philippe, LECUYER Bernard-Pierre (dir), *L'invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris, 1994, 340 p.

FRIDENSON Patrick, *Histoire des Usines Renault – T1 Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 360 p.

FROMMER Judith & McCORMICK Janice, *Transformations in French Business. Political, Economic and Cultural Changes from 1981 to 1987*, Quorum Books, Westport CN, 1989, 194 p.

FUKUYAMA Francis, *La fin de l'Histoire et le dernier homme,* Flammarion, Paris, 1992, 450 p.

GALBRAITH John Kenneth, *Le nouvel état industriel : essai sur le système économique américain*, Gallimard, Paris, 1968, 416 p.
GALBRAITH John Kenneth, *La Crise économique de 1929*, Payot, Paris, 2008, 270 p.
GARNIER Gérard, « Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales », *Etudes Internationales*, vol. 9, n° 2, 1978, Paris, (pp. 214-235)
GEST Guy & TIXIER Gilbert, *Droit* fiscal international, Presses Universitaires de France, Paris, 1988, 493 p.
GIDDENS Anthony *The Consequences of Modernity*, Polity Press, New York, 1991, 200 p.
GILPIN Robert, *Global Political Economy. Understanding the Global Economic Order*, Princeton University Press, 2011, 436 p.
GILPIN Robert, *U.S. Power and the Multinational Corporation. The Political Economy of Foreign Direct Investment*, Basic Books, New York, 1975
GIRAULT René & LEVY-LEBOYER Maurice, *Le Plan Marshall et le relèvement économique de l'Europe*, CHEFF, Paris, 1993, 840 p.
GLASS Charles, *Americans in Paris – Life and Death under Nazi Occupation*, The Penguin Press, New-York, 2010, 524 p.
GOLUB Philip, *Une autre histoire de la puissance américaine*, Seuil, Paris, 2011, 286 p.
GREEN Nancy L., « La migration des élites. Nouveau concept, anciennes pratiques ? », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, N°42, 2008, (pp.107-116)
GRINBERG Ivan, GRISET Pascal et LE ROUX Muriel, *Cent ans d'innovation dans l'industrie de l'aluminium*, L'Harmattan, Paris, 1997, 222 p.
GRISET Pascal, *Les révolutions de la communication 19ème-20ème siècle*, Hachette, Paris, 1991 256 p.
GRISET Pascal, *Entreprise, technologie et souveraineté : les télécommunications transatlantiques de la France (1869-1954)*, Thèse (dir. F. Caron), Paris IV Sorbonne, 1993, 2 vol. 1350 p.
GRISET Pascal, *Histoire de l'innovation et entreprise*, L'Harmattan, Paris, 1997
GRISET Pascal (dir.), *Informatique, politique industrielle, Europe : entre Plan Calcul et Unidata*, Colloques du 4 mai 1990 et 7 juin 1995, Ed. Rive Droite, Paris, 1998, 588 p.
GRISET Pascal, *Georges Pompidou et la modernité : les tensions de l'innovation 1962-1974*, PIE Peter Lang, Bruxelles, 2006, 316 p.
GRISET Pascal & BOUVIER Yves, « De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation, tendances de la recherche française en histoire contemporaine », *Histoire, Economie et Société*, 2012/2 31ème année, (pp.29-43)
GROSS Daniel, *Forbes Greatest Business Stories of All Time*, 1996, John Wiley & Sons, New York, 362 p.
GROSSMAN Gene, *Innovation and Growth in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge, 1992, 359 p.
HALL Edward T. & HALL Milred, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, 1990
HALL Edward T., *Beyond Culture*, Doubleday, New York, 1981, 298 p.

HAMILTON Daniel S. & QUINLAN Joseph P., *La mondialisation et l'Europe : la France face à la mondialisation*, Center for Transatlantic Relations, Washington DC, 2008, 48 p.+Ann.

HARRIGAN Kathy, *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington, 1986

HARRIS J.R., *Industrial Espionage and Technology Transfer – Britain and France in the 18th Century*, Ashgate, Aldershot, 1998, 655 p.

HARTER Hélène, *L'Amérique*, Cavalier Bleu, Paris, 2001, 128 p.

HATEM Fabrice et TORDJMAN Jean-Daniel, *La France face à l'investissement international*, Economica, Paris, 1995, 370 p.

HATEM Fabrice, « Les outils de mesure de l'investissement étranger en France », *NBB* N°324, 19 mars 2007, (mimeo 9 p.)

HERRING George C., *From Colony to Superpower. U.S. Foreign Relations Since 1776*, Oxford University Press, New York, 2008, 1036 p.

HETMAN François, *Les secrets des géants américains*, Seuil, Paris, 1969

HIGHAM, Charles, *Trading with the Enemy. The Nazi-American Money Plot 1933-1949*, Barnes & Noble Books, New York, 1995, 277 p.

HILL Richard, *Euromanagers and Martians*, EP, 1994, 264 p.

HODEIR Catherine, « En route pour le pavillon américain », *Le Mouvement Social*, N°149 Oct.-Dec., 1989, Paris

HOFFMANN Stanley, KINDLEBERGER Charles, WYLIE Laurence et al., *A la recherche de la France*, Seuil, Paris, 1963, 460 p.

HOFSTEDE Geert, *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, Thousand Oaks CA, 2001

HOMBURG Heidrun, « L'administration allemande des biens ennemis dans la France occupée 1940-1944 : synthèse et deux études de cas dans l'industrie électrotechnique » in : VARASCHIN Denis (dir.), *Les entreprises du secteur de l'énergie dans l'Occupation,* Colloque d'Arras (Nov. 2004), Artois Presse Université, Arras, 2004, 447 p. (pp.59-78)

HUSSON Bruno, *La prise de contrôle d'entreprises : motivations, conséquences et freins ; une analyse des contextes français et américains*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990, 240 p.

HYMER Stephen, *The International Operations of National Firms. A Story of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge MS, 1976

JOHNSTONE Allan W., *United States Direct Investment in France. An Investigation of the French Charges*, MIT Press, Cambridge, 1965

JOLY Hervé & al. (dir.), *Faire l'histoire des entreprises sous l'Occupation : les acteurs économiques et leurs archives*, CTHS, Paris, 2004, 374 p.

JONES Geoffrey & SCHRÖTER Harm, *The Rise of Multinationals in Continental Europe*, Edward Elgar, Aldershot, 1993, 218 p.

JONES Geoffrey, *Banks as Multinationals*, Routledge, London, 1990, 296 p.

JONNES Jill, *Eiffel's Tower*, Viking, New York, 2009, 368 p.

JOUVENEL, Bertrand de, *L'Amérique en Europe : le Plan Marshall et la coopération intercontinentale*, Plon, Paris, 1948, 326 p.

KALFF Donald, *An Unamerican Business. The Rise of the New European Entreprise*, Kogan, London, 2006, 220 p.

KASPI André, *Les Etats-Unis d'Aujourd'hui. Mal connus, mal aimés, mal compris*, Plon, Paris, 1999, 289 p.

KASPI André, *Les Américains : Naissance et essor des Etats Unis 1607-1945 (t.1), Les Etats Unis de 1945 à nos jours (t.2),* Seuil, Paris, 2002, 340p. & 760 p.

KASPI André, DURPAIRE François, HARTER Hélène & LHERM Adrien, *La civilisation américaine*, Presses Universitaires de France, Paris, 2004, 621 p.

KENNEDY Paul, *Grandeur et déclin des grandes puissances*, Payot, Paris, 1988, 982 p.

KILLICK John, *The United States and European Reconstruction 1945-1960*, 1997, Keele University Press, Edimburgh, 210 p.

KINDLEBERGER Charles P., « Origins of United States Direct Investment in France », *The Business History Review*, Vol.48, N°3, Multinational Enterprise (Autumn, 1974) (pp.382-413) (à partir de : Rapport N°105, MIT, mars 1973, 35 p.+ Ann.)

KINDLEBERGER Charles P., *Economic Growth in France and Britain 1851-1950*, Simon & Schuster, New York, 1964, 378 p.

KINDLEBERGER Charles P., *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Calmann-Lévy, Paris, 1971, 272 p.

KIPPING Matthias & BJARNAR Ove, *The Americanization of European Business. The Marshall Plan and the Transfer of U.S. Management Models*, Routledge, 1998

KIPPING Matthias, "The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France and Germany Since 1945", *Business and Economic History*, Vol 125 N°1 Fall, 1996 (p.112)

KIPPING Matthias, « Les relations gouvernement - monde des affaires dans la France de l'après-guerre : adaptations et adaptabilité d'un système original » (In: *Histoire, économie et société*. 2001, 20e année, n°4. L'histoire des entreprises aujourd'hui, (pp. 577-596))

KISSINGER Henry, *Diplomatie,* Fayard, Paris, 1994, 861 p.

KISSINGER Henry, *La nouvelle puissance américaine*, Fayard, Paris, 2003, 386 p.

KUDO Akira, « Transferts de technologie et management de la grande entreprise au Japon : le point de vue de la Business History », *Histoire, économie et société,* 2001, Vol.20 N°4, Paris, *(*pp.525-546)

KUISEL Richard F., *Capitalism and the State in Modern France. Renovation and Economic Management in the 20th Century*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, 344 p.

KUISEL Richard F., *Seducing the French. The Dilemma of Americanization*, University of California Press, Berkeley, 1993, 296 p.

KUISEL Richard F., *The French Way. How France Embraced and Rejected American Values and Power*, Princeton University Press, Princeton, 2012, 487 p.

LACORNE Didier, RUPNIK Jacques & TOINET Marie-France (dir.), *L'Amérique dans les têtes : un siècle de fascinations et d'aversions*, Hachette, Paris, 1986, 310 p.

LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers sous l'Occupation : la collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Armand Colin, Paris, 1999 661 p.

LANDES David S., *L'Europe technicienne ou le Prométhée libéré : Révolution technique et libre essor industriel en Europe occidentale de 1750 à nos jours*, Gallimard, Paris, 1975, 779 p.

LANDES David, *Richesse et pauvreté des nations,* Albin Michel, Paris, 1998, 760 p.

LANTHIER Pierre, « La construction électrique entre Vichy et l'Occupation », *Histoire, Economie et Société*, Année 1992, Volume 11-3, Paris, (pp. 445-453)

LANTHIER Pierre, *Multinationals and the French Electrical Industry 1889-1940* (in : *Historical Studies in International Corporate Business*, (edited by Alice Teichova & al.), Cambridge University Press, Cambridge, 1989, 252 p.

LAURENT Sébastien (dir.), *Entre l'Etat et le marché : l'information et l'intelligence économique en France*, Nouveau Monde, Paris, 2010, 320 p.

LE BOLLOC'H-PUGES Chantal, *La politique industrielle française dans l'électronique,* L'Harmattan, Paris, 1991

LEIBOVICH Mark, *The New Imperialists. How Five Restless Kids Grew up to Virtually Rule your World*, Prentice Hall Press, New York, 2002, 242 p.

LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris 1803-1853*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p.

LEMPERIERE Jean, « Rôle des filiales américaines dans les échanges des Etats-Unis », *Tiers Monde*, 1988, Volume 29 N°113, Paris, (pp. 165-181)

LESOURNE Jacques & RANDET Denis, *La recherche et l'innovation en France*, Odile Jacob, Paris, 2006, 332 p.

LEWIS Richard D., *When Cultures Collide. Leading Accross Cultures*, Intercultural Press, London, 2005, 624 p.

MADDISON Angus, *L'économie mondiale : une perspective millénaire*, OCDE, Paris, 2001, 400 p.

MADEUF Bernadette, LEFEBVRE Giliane, SAVOY Arlène, « De l'internationalisation à la globalisation de la RD industrielle : l'exemple de la France », *Cahiers d'économie de l'innovation* N°5, 1997-1, L'Harmattan, Paris, (pp.55-92)

MANUALI Louis, *La France face à l'implantation étrangère*, SEF, Paris, 1967, 130 p.

MARGAIRAZ Michel, « Autour des accords Blum-Byrnes. Jean Monnet entre le consensus national et le consensus atlantique », *Histoire, Economie et Société*, N°3, 1982, (pp.439-470)

MARGAIRAZ Michel & ROUSSO Henry, « Vichy, la guerre et les entreprises », *Histoire, Economie et Société*, 1992, 11-3, Paris, (pp.337-367)

MARIN Séverine Antigone, « L'offensive du commerce extérieur américain au début du XXè siècle : un modèle de coopération entre industriels et milieux politiques ? », in : *Industrie et politique en Europe Occidentale et aux Etats Unis*, Presses Universitaires de Paris-Sorbonne, Paris, 2006

MARSEILLE Jacques (introduction par), *Puissance et faiblesses de la France industrielle 19ème-20ème siècle*, 1997, Seuil, Paris, 624 p.

McCREARY Eward A., *The Americanization of Europe. The Impact of Americans and American Business on the Uncommon Market*, Doubleday, New York, 1964, 296 p.

McCULLOUGH David, *The Greater Journey. Americans in Paris*, Simon & Schuster, New York, 2011, 560 p.

McKENNA Christopher, *The World's Newest Profession : Management Consulting*, Cambridge University Press, Cambridge, 2006, 322 p.

McKENZIE Brian Angus, *Remaking France. Americanization, Public Diplomacy and the Marshall Plan*, Berghahn, New York, 2005, 259 p.

MEAR Odile, *La communauté américaine à Paris : attitudes et réactions* (thèse), Paris, 1974, 3 vol.

MELANDRI Pierre & RICARD Serge (dir.), *Les relations franco-américaines au XXème siècle*, L'Harmattan, Paris, 2003, 266 p.

MELANDRI Pierre, *Histoire des Etats-Unis 1865-1996*, Nathan, Paris, 1996, 342 p.

MELANDRI Pierre, *Les Etats-Unis face à l'unification de l'Europe 1945-1954*, Pedone, Paris, 1980, 528 p.

MELANDRI Pierre, *Une incertaine alliance, les Etats-Unis et l'Europe 1973-1983*, Publications de la Sorbonne, Paris, 1988, 431 p.

MERGER Michèle & BARJOT Dominique (dir.), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs 19è-20è siècle*, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 1998, 838 p.

MEULEAU Marc, « L'introduction du marketing en France 1880-1973 », *Revue Française de Gestion*, Sept.Oct 1988, Paris, (pp.62-65)

MICHALET Charles-Albert, *France*, pp.313-334 dans : DUNNING John H., *Government, Globalization and International Business*, Oxford University Press, Oxford, 1997, 518 p.

MICHAUX Phyllis, *The Unknown Ambassadors. A Saga of Citizenship*, Aleitheia, Bayside NY, 1996, 173 p.

MOISY Claude, *L'Amérique en marche arrière,* Hachette, Paris, 1996, 238 p.

MONNEYRON Frederic & XIBERRAS Martine (dir.), *La France dans le regard des Etats-Unis. France as seen by the United States*, Presses Universitaires de Perpignan, Montpellier, 2006, 372 p.

MOUNIER-KUHN Pierre-Eric, « L'informatique française : une résistible américanisation (1946-1970) », *Actes du Colloque L'Américanisation de l'Europe occidentale au XXe siècle* (D. Barjot et C. Réveillard, dir.), Presses de l'Université Paris-Sorbonne, Paris, 2002, (pp. 207- 226)

MOUNIER-KUHN Pierre-Eric, *L'informatique en France, de la Seconde Guerre Mondiale au Plan Calcul : l'émergence d'une science*, Presses de l'Université Paris Sorbonne, Paris, 2010, 718 p.

MOUTERDE Jean-Jacques, « *L'image de l'homme d'affaires américain en France dans l'entre-deux-guerres* », Mémoire de Master 2 (dir. Hélène Harter), juin 2008, Paris I-Sorbonne, Centre de Recherche d'Histoire Nord-Américaine, Paris

MOUTET Aimée, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation des industries françaises de l'entre-deux-guerres*, Editions de l'EHESS, Paris, 1997, 496 p.

MOWERY David C. & ROSENBERG Nathan, *Technology and the Pursuit of Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989, 330 p.

MUCCHIELLI Jean-Louis, *Multinationales et mondialisation*, Seuil, Paris, 1998, 312 p.

NOUAILHAT Yves Henri, *Les Etats Unis et le monde de 1898 à nos jours*, Armand Colin, Paris, 2003, 364 p.

NOUILHAT Yves-Henri, *Les Etats-Unis et le monde au XXè siècle*, Armand Colin, Paris, 1997

NYE Joseph S., *The Paradox of American Power. Why the World's only Superpower Can't Go it Alone*, Oxford University Press, New York, 2002, 222 p.

OLSON Mancur, *La logique de l'action collective (1971)*, Université de Bruxelles, 2011, 214 p.

PASTRE Olivier, *La stratégie internationale des groupes financiers américains*, Economica, Paris, 1979, 298 p.

PAXTON Robert O. & WAHL Nicholas (ed.), *De Gaulle and the United States. A Centennial Reappraisal*, Berg, Oxford, 1994, 433 p.

PEABODY Dean, *National Characteristics*, Cambridge University Press, Cambridge, 1985, 256 p.

PELLS Richard, *Not Like Us : How Europeans Have Loved, Hated and Transformed American Culture Since World War II*, Basic Books, New York, 1998, 464 p.

PEBEREAU Georges & GRISET Pascal, *L'industrie, une passion française*, Presses Universitaires de France, Paris, 2005, 270 p.

PERROT Jean-Claude, *L'innovation, approches historiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1985, 162 p.

PETIT Solange, *Les Américains de Paris*, Mouthon, Paris, 1975, 150 p.

PIANTA Mario, *New Technologies Across the Atlantic*, Hemel Hampstead, Harvester, 1988, 170 p.

PILHES René-Victor, *l'imprécateur*, Seuil, Paris, 1974, 286 p.

POLANYI Karl, *La grande transformation*, Gallimard, Paris, 2009, 407 p.

PORTER Glen, *Encyclopedia of American Economic History. Study of the Principal Movements and Ideas*, Charles Scribner's, New York, 1980, 3 volumes

PORTER Michael E. & KRAMER Mark R., « Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, Dec.2006, (pp. 78-93)

PREVOST Cécile, *L'entreprise du local au mondial, le processus de filialisation : analyse sociologique du rachat d'entreprises locales par des entreprises étrangères en France*, Lille, Thèse, 1998, 2 microfiches

PUSATERI Joseph C., *A History of American Business*, Hasla Davidson, Arlington Heights, 1984, 348 p.

QUENNOUËLLE-CORRE Laure & CASSIS Youssef (dir.), *Financial Centres and International Capital Flows in the Nineteenth and Twentieth Centuries*, Oxford University Press, Oxford, 2011, 288 p.

RABIER Martion, « Organisations patronales en France et en Europe », *Etudes et Recherches du Ministère du Travail-DARES*, N°130, Déc. 2007, 143 p.

REDDING Gordon, « The Thick Description and Comparison of Societal Systems of Capitalism », *Journal of International Business Studies*, N°36, 2005, (pp.123-155)

REICH Robert, *The Next American Frontier*, Times Books, New York, 1983, 324 p.

REICH Robert, *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris, 1993

REID T.R., *The United States of Europe. The New Superpower and the End of American Supremacy*, Penguin, New York, 2004, 304 p.

REVEL Jean-François, *L'obsession anti-américaine*, Plon, 2002, 304 p.

ROBERTSON James Oliver, *America's Business*, Hill & Wang, New York, 1985, 277 p.

ROCHEBRUNE Renaud de & HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Odile Jacob, Paris, 1995, 874 p.

ROGER Philippe, *L'ennemi américain : généalogie de l'anti-américanisme français*, Seuil, Paris, 2002, 602 p.

ROGER Philippe, *Rêve et cauchemars américains : les Etats Unis au miroir de l'opinion publique française 1945-1953*, Presses Universitaires de Lille, Villeneuve d'Asq, 1996

ROJAS Luc, « Les Chambres de Commerce, un organe de renseignement au service des industriels : l'exemple de la Chambre de Commerce de Saint-Etienne (1850-1930) », *Histoire, Economie et Société*, N°4, 2012, (pp. 45-58)

ROSTOW Walter W., *Les étapes de la croissance économique*, Seuil, Paris, 1963, 254 p.

SALAIS Robert & STORPER Michael, *Les mondes de production – enquête sur l'identité économique de la France*, Editions de l'EHESS, Paris, 1993, 468 p.

SALOMON Jean-Jacques, *Le gaulois, le cow-boy et le samouraï : la politique française de la technologie*, Economica, Paris, 1986, 209 p.

SAMUELSON Paul & NORDHAUS William, *Economics*, McGraw Hill, New York, 2001, 800 p.

SAUVY Alfred, *Histoire économique de la France entre les deux guerres*, (4 Volumes 1966-1975), Fayard, Paris, 1.955 p.

SCHRÖTER Harm G., *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe Since the 1800s*, 2005, Springer, Dordrecht, 268 p.

SCHRÖTER Harm, « Economic Culture and its Transfer : Americanization and European Enterprises, 1900-2005 », *Revue Economique*, Vol.58 N°1, Janv. 2007, Paris, (pp.215-230)

SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris, 1958, 433 p.

SERFATY Simon, *La France vue par les Etats-Unis : réflexions sur la Francophobie à Washington*, IFRI, Paris, 2002, 116 p.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques, *Le défi américain*, Denoel, Paris, 1967, 342 p.

SERVAN-SCHREIBER Jean-Jacques, *Le défi mondial*, Arthème Fayard, Paris, 1980, 480 p.

SICARD Pierre, *Histoire économique des Etats Unis depuis 1945*, Nathan, Paris, 1995, 128 p.

SKLAR Martin J., *The Corporate Reconstruction of American Capitalism 1890-1916*, Cambridge University Press, Cambridge, 1988, 484 p.

STOFFAES Christian, *La nationalité des entreprises a-t-elle encore un sens*?, Le Cercle des Economistes, Les Nouvelles Frontières de l'Entreprise, Travaux Préparatoires à la Session 5, 5/7/2008, 7 p.

STOLERU Lionel, *L'impératif industriel*, Seuil, Paris, 1969, 295 p.

STOREMAN Paul et al., *Innovation and Research Policies. An International Comparison Analysis*, Chettenham, 1999, 280 p.

STRUVE Michael, « L'enjeu stratégique et politique de l'affaire du gazoduc euro-sibérien en 1981-1982 », *Relations Internationales*, N°44 Hiver 1985, Paris, pp.425-432

TALEB Nassim Nicholas, *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, 2010, 446 p.

TISSOT Laurent, « Entreprises, cheminements technologiques et innovation » in BARJOT Dominique (dir.), « Où va l'histoire des entreprises », *Revue Economique*, Vol.58, N°1 Janv.2007, Paris, (pp.113-130)

TROCMÉ Hélène. "Les Américains à l'Exposition Universelle de 1889". *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine*, N°37 (avril-juin 1990), (pp.283-296)

VARRO Gabrielle, *La femme transplantée : une étude du mariage franco-américain en France et le bilinguisme des enfants*, Presses Universitaires de Lille, Lille, 1984, 188 p.

VERLEY Patrick, *La Révolution industrielle*, Gallimard, Paris, 1997, 543 p.

VERLEY Patrick, *L'échelle du monde. Essai sur l'industrialisation de l'Occident*, Paris, Gallimard, 1997, 714 p.

VERNON Raymond, *Sovereignty at Bay. The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, New York, 1971, 326 p.

WAGNER Anne Catherine, *Les nouvelles élites de la mondialisation : une immigration dorée en France*, Presses Universitaires de France, Paris, 1998, 236 p.

WAKELIN Katherine, *Trade and Innovation. Theory and Evidence*, Chettenham, 1997, 191 p.

WALL Irwin M., « Les accord Blum-Byrnes – la modernisation de la France et la guerre froise », in : Vingtième Siècle *Revue d'Histoire*, N°13, janvier-mars 1987, Paris, (pp.45-62)

WALLACE Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*, St. Martin's Press, New York, 2003, 465 p.

WEBER Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, Paris, 1967, 288 p.

WHITCOMB Philip W., *France During the German Occupation 1940-1944*, Volume I, Stanford University Press, Stanford, 1957

WILKINS Mira, « An American Enterprise abroad : American Radiator Company in Europe 1895-1915 », *The Business History Review*, Vol.43 N°3 Autumn 1969, (pp.326-346)

WILKINS Mira, « Multinational Enterprises and the Varieties of Capitalism », *Business History Review*, Vol.84 N°4, Winter 2010, (pp.638-644)

WILKINS Mira, « The Role of Private Business in the International Diffusion of Technology », *Journal of Economic History*, XXXIV (1), March 1974, (pp.166-188), in : David J.JEREMY, *Technology Transfer and Business Entreprise*, Elgar, Aldershot, 1994, 686 p.

WILKINS Mira, *The Emergence of Multinational Enterprise. American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, Cambridge MA, 1970, 310 p.

WILKINS Mira, *The Growth of Multinationals*, Elgar, Aldeshot, 1991, 608 p

WILKINS Mira, *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Press, Cambridge, 1975, 590 p.

WINOCK Michel, *La Belle Epoque - La France de 1900 à 1914*, Perrin, Paris, 2003, 432 p.

WISER William, *The Great Good Place. American Expatriate Women in Paris*, WW.Norton, New York, 1991, 336 p.

WOLL Cornelia, « La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale », *Revue Française de Science Politique*, 2006/2 (Vol.56), (pp.255-279)

WOLL Cornelia, *Le Lobbying à rebours. L'influence du politique sur la stratégie des grandes entreprises*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 2011, 277 p.

WORONOFF Denis, *Histoire de l'industrie en France*, Seuil, Paris, 1994, 664 p.

WRIGHT Gavin, « Les fondements historiques de la domination économique américaine », *Annales H.S.S.*, Vol.53 N°3, 1998, Paris, (pp.539-567)

YEADON Glen & HAWKINS John, *The Nazi Hydra in America. Suppressed History of a Century,Wall Street and the Rise of the Fourth Reich*, Progressive Press, Joshua Tree CA, 2008, 706 p.

ZEITLIN Jonathan & HERRIGEL Gary, *Americanization and its Limits. Reworking U.S. Technology and Management in Post-war Europe and Japan*, Oxford University Press, Oxford, 2000

ZUNZ Olivier, *Making America Corporate 1870-1920*, University of Chicago Press, Chicago, 1990, 266 p.

Annexe A2 - Documents-sources consultés

A2-1 - Monographies d'entreprises ou d'institutions[1]

Institutions américaines à Paris :

BAILEY Leigh, *The First Thirty Years. A History of the Association of Americans Resident Overseas 1973-2003*, AARO, Paris, brochure, 2003, 60 p.

DELANOE Nelcya, *Le Raspail vert : l'American Center à Paris, 1934-1994 : une histoire des avant-gardes franco-américaines*, Seghers, Paris, 1994, 271 p.

FOUCHE Nicole, « Un hôpital américain à Paris 1904-1989 », *Revue d'Histoire Moderne et Contemporaine* XXXVII, 1990, Paris, (pp.297-307)

FOUCHE Nicole, *Le mouvement perpétuel : histoire de l'Hôpital Américain des origines à nos jours*, Ethiss/Eres, Paris, 1991, 154 p.

French American Foundation, *F.A.F. Celebrating Fifteen Years Young Leaders*, Paris, 1996, 76 p.

The American Hospital in Paris : l'aventure d'un siècle / a century of adventure, Le Cherche Midi, Paris, 2006, 96 p.

AmCham :

« Then and now », *Commerce in France*, N°74, Winter 2009-2010 (numéro spécial sur l'histoire des membres les plus anciens d'AmCham)

BOOLE Frank, « American Chamber of Commerce in France : Thirty Years in the Foreign Field 1894-1924 », *The Review*, June 15, 1924, Paris, (pp.372-377)

FOUCHE Nicole, « L'American Chamber of Commerce of Paris (1894-1919) est elle aussi une institution ethnique ? », *Bulletin du CENA-EHESS N°5*, février 1999, Paris, (pp.51-78)

HIGBEE Arthur, *The American Chamber of Commerce in France Centennial*, Ed. AmCham, Paris, 1994, 112 p.

HIGBEE Arthur, *The History of the American Chamber of Commerce in Paris (1894-1994)*, Paris, 1994, 17 p.

HIGBEE Arthur, « The History of the Paris American Chamber of Commerce (1894-1994) » in : BONIN Hubert & de GOEY Ferry, *American Firms in Europe 1880-1980, Strategy, Identity, Perception and Performance*, Droz, Genève, 2009, 698 p. (pp.411-433)

WHITCOMB Philip W., *Seventy-Five Years in the Franco-American Economy. A Short History of the First American Chamber of Commerce Abroad, Established in Paris in 1894*, Paris, 1970, pas d'ed., 270 p.

[1] Bien que, dans d'assez nombreux cas, la filiale française soit l'une des principales et parfois la principale filiale étrangère (McDonald's, IBM, Otis, …), l'histoire (américaine) des groupes ne lui consacre en général que très peu de place : la bibliographie ci-après est intéressante autant par son contenu que par ses silences. Les sites web des groupes américains sont encore plus laconiques. Les histoires spécifiques de la filiale française sont très peu nombreuses.

Autres institutions :

50 ans – 50 Jahre 1955-2005, Paris, Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie, Paris, 2005, 100 p.

GMELINE Patrick de, *Franco-British Chamber of Commerce and Industry : 125 années de relations Transmanche entrent dans le 21ème siècle*, Poly Print Ed., Paris, 1999, 190 p.

International Arbitration. 60 Years on a Look at the Future, ICC Publishing, Paris, 1984, 340 p.

JARVIN Sigvard, « La Cour d'Arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale pendant la Seconde Guerre Mondiale », in : LEVY Laurent & DERAINS Yves (dir.), *Liber Amicorum en l'honneur de Serge Lazareff*, Ed. Pedone, Paris, 2011, 606 p. (pp.331-347)

KATZ Ron, *The ICC Banking Commission. Eighty Years of Accomplishments (1931-2011)*, ICC, 2011, 24 p.

KELLY Dominic, « The International Chamber of Commerce », *New Political Economy* Vol.10, N°2, June 2005, pp.259-271

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris 1803-2003, Droz, Genève, 2003, 348 p.

Le Commerce international, condition de la paix CCI 1919-1979, Chambre de Commerce Internationale, Broch., Paris, 36 p.

LEMERCIER Claire, *Un si discret pouvoir. Aux origines de la Chambre de Commerce de Paris*, La Découverte, Paris, 2003, 330 p.

RIDGEWAY George L., *Merchants of Peace 1919-1938*, Columbia University Press, New York, 1938, 420 p. (sur ICC)

AIG :

AIG in France. A Profile, vers 1997, brochure, 12p.

A Short History of AIG : 1919 to present, 2001, brochure, 24 p.

American Express :

MASSENGILL Reed, *L'évolution d'American Express : transformation et au service de la clientèle depuis 150 ans,* American Express, New York, 1999, 200 p.

Becton Dickinson :

Becton Dickinson : depuis cinquante ans en France, (brochure), 2008, 8 p.

Boeing :

STERLING Robert J., *Legend and Legacy. The Story of Boeing and its People*, St.Martin's Press, New York, 1992, 480 p.

Brink's

Brink's Story Book 2004 : Histoire de Brink's, Paris, 2003, bilingue, agenda[1] avec commentaires abondants, env. 200 p.

Bull :

BRULE Jean-Pierre, *L'informatique malade de l'Etat : du Plan Calcul à Bull nationalisé, un fiasco de 40 milliards*, Les Belles Lettres, Paris, 1993, 380 p.

Caterpillar :

All in a Day's Work. Seventy-Five Years of Caterpillar, Forbes, 2000, 280 p.

[1] Renvoie à : R.A.SENG & J.V.SEYMOUR, *Brink's, the money movers*, 1959.

Coca Cola :
JOURGEAUD Bénédicte, *Coca-Cola, une passion française, d'hier à demain*, Le Cherche Midi, Paris, 2009, 200 p.
KUISEL Richard, « Coca-Cola au pays des buveurs de vin », *Les Collections de l'Histoire* N°7, 02/2001
PENDERGRAST Mark, *For God, Country and Coca-Cola*, 1993, Scribner's, New York, 556 p.
REYMOND William, *Coca-Cola, l'enquête interdite*, Flammarion, Paris, 2006, 448 p.

Corning :
DYER David & GROSS Daniel, *The Generations of Corning. The Life and Time of a Global Corporation*, Oxford University Press, New York, 2001, 498 p.

Coudert Frères :
KAYS VEENSWIJK Virginia, *Coudert Brothers, a Legacy in Law*, Truman Talley Books, New York, 1994, 448 p.

Disney :
LAINSBURY Andrew, *Once Upon an American Dream. The Story of Eurodisneyland*, University of Kansas Press, Lawrence, 2000, 308 p.
STEWART James B., *Disney War*, New York, Simon & Schuster, 2005, 572 p.

Dow :
BRANDT E.N., *Growth Company : Dow Chemical's First Century*, Michigan State University Press, Lansing, 1997, 650 p.

Du Pont :
« Du Pont France 1959-2009 », *IN France*, Paris, 1/2009, 2009, 8 p.
DORIAN Max, *Du Pont de Nemours. De la poudre au nylon*, Plon, Paris, 1961, 211 p.
HOUNSHELL David A. & SMITH John Kenly, *Science and Corporate Strategy. Du Pont R&D 1902-1980*, Cambridge University Press, Cambridge MA, 1988, 730 p.
NDIAYE Pap, *Du nylon et des bombes – Du Pont de Nemours, le marché et l'Etat américain 1900-1970*, Belin, Paris, 2001

Esso :
Esso : 100 ans d'histoire en France, Paris, mimeo, 2002, 9 p. avec nombreuses photos
Exxon Mobil : One Hundred and Twenty Five Years of History, Exxon, 2007, 128 p.

Ford :
BONIN Hubert, LUNG Yannick & TOLLIDAY Steven, *Ford 1903-2003. The European History (2 Vol)*, P.L.A.G.E., Paris, 2003, 610 p. & 626 p.
HALBERSTAM David, *The Reckoning*, Avon, New York, 1986, 786 p.
LOUBET Jean Louis, « Ford et Chrysler en France. L'Echec des géants », *L'Histoire* N°259, Nov. 2001
NDIAYE Pap, « Comment Ford a révolutionné le capitalisme », *Les Collections de L'Histoire* N°7, Fev. 2001
WILKINS Mira & Frank HILL, *American Business Abroad : Ford on Six Continents*, Wayne State University Press, Detroit, 1964, 559 p.

Formica :
KLETZKY-PRADERE Tatiana, *Formica : les usines de Quillan*, TKP, Carcassonne, 2003, 260 p.

General Electric :
GE en France, 2008, brochure, 16 p.
MOUNIER-KUHN Pierre, « Le contexte français de Bull à Unidata », *Cahiers AHTI*, Nov. 2002, (pp.37-48)
SUTTON Antony C., *Wall Street and the Rise of Hitler (1976),* Clairview, Rhode Island, 2012, 220 p.

General Motors :
CRAY Ed, *Chrome Colossus. General Motors and its time*, McGraw-Hill, New York, 1980, 616 p.

Goldman Sachs :
ENDLICH Lisa, *Goldman Sachs. The Culture of Success*, Touchtstone, New York, 1999, 328 p.

Google :
VISE David A., *The Google Story*, Delacorte Press, New York, 2005, 330 p.

IBM :
BAKIS Henry, *Economical and Spatial Impacts of the IBM Company in France*, Colloque de Rotterdam 6-12 juin 1979, 1979, Zürich, Mimeo, 33 p.
BLACK, *IBM and the Holocaust. The Strategic Alliance Between Nazi Germany and America's Most Powerful Corporation*, Crown, New York, 2001, 552 p.
GERSTNER Louis, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Collins, New York, 2002, 372 p.
OLLIVIER Geneviève et ORTSMAN Oscar, *IBM ou la tentation totalitaire – Archives de Jean Ollivier*, L'Harmattan, Paris, 2006, 133 p. (p.71)
SOBEL Robert, *IBM. Colossus in Transition*, 1981, Times Books, New York, 360 p.

Ingersoll-Rand :
RODENGEN Jeffrey, *The Legend of Ingersoll-Rand*, Write Stuff Syndicate, Fort Lauderdale, 1995, 218 p.

Intel :
DELEMARE Hervé, *1968-1993 : 25 ans avec Intel, la révolution continue,* CEGEP, Paris, 16 p. (brochure)

International Herald Tribune :
DORSEY Hebe, *Age of Opulence. The Belle Epoque in the Paris Herald 1890-1914*, Harry Abrams, New York , 1986, 222 p.
ROBERTSON Charles L., *The International Herald Tribune. The First Hundred Years*, Columbia University Press, New York, 1987, 472 p.

Jones Day :
BORROWITZ Albert, *Jones Day, Reavis and Pogue : the First Century*, Jones Day, Cleveland OH, 1993, 423 p.

Kimberly-Clark :
KIMBERLY John R., *Four Young Men Go in Search of a Profit ! The Story Of Kimberly-Clark Corporation (1872-1972),* The Newcomen Society, Chicago, 1957, 28 p.

Lazard Frères :
COHAN William D., *The last tycoons. The Secret History of Lazard Frères and Co*, Doubleday, New York, 2007, 742 p.

Manpower :
Manpower, *1957-2007 : 50 ans de travail en France avec Manpower*, DVD (non daté – 2007 ?)

Mars :
POTTKER Jan, *Crisis in Candyland. Melting the Chocolate Shell of the Mars Family Empire*, National Press, Bethesda MD, 1995, 254 p.

McDonald's :
LOVE John F., *McDonald's. Behind the arches*, Bantam, New York, 1986, 468 p.
HENNEQUIN Denis & al., *McDo se met à table*, Plon, Paris, 2002, 110 p.

Merck Sharp & Dohme :
Valeurs et visions – un siècle de Merck, (pas d'éditeur), Rahway NJ, 1991, 192 p.

Microsoft :
CUSUMANO Michael A. & SELBY Richard W., *Microsoft Secrets. How the World's Most Powerful Software Company Creates Technology, Shapes Markets and Manages People*, 1995, The Free Press, New York, 512 p.

Monsanto :
FORRESTAL Dan, *Faith, Hope and $5,000. The Story of Monsanto : the Trials, the Thriumphs and the First 75 Years*, Simon & Schuster, New York, 1977, 286 p.

Morgan :
CHERNOW Ron, *The House of Morgan. The Secret History of Money and Power*, Simon & Schuster, London, 1990, 812 p.

Morgan Grenfell :
BURK Kathleen, *Morgan Grenfell 1838-1988. The Biography of a Merchant Bank*, Oxford University Press, New York, 1990, 348 p.

Norton :
CHEAPE Charles W., *Family Firm to Modern Multinational : Norton Company*, 1985, Harvard University Press, Cambridge, 426 p.
CHEAPE Charles W., « No Politicians but Sound Businessmen : Norton Company and the Third Reich », *Business History Review*, N°62 Autumn 1988, (pp.444-466)

Otis :
GOODWIN Jason, *Otis. Giving Rise to the Modern City*, Ivan R.Dee, Chicago, 2001, 286 p.
OTIS-1853-2003, brochure 150ème anniversaire (en français), 28 p., iconographie + dirigeants
ROUSSEL Alain, *Baudet, Donon et Roussel avant et après*, Mimeo, 39 p. + annexes, 2008

Pfizer :
RODENGEN Jeffrey, *The Legend of Pfizer*, Write Stuff Syndicate, Fort Lauderdale, 1999, 160 p.

Procter & Gamble

DYER Davis, DALZELL Frederick & OLEGARIO Rowena, *Rising Tide. Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*, Harvard Business School Press, Boston, 2004, 468 p.

SWASY Alecia, *Soap opera. The inside story of Procter & Gamble*, New York, Random, 1993, 378 p.

Ratier-Figeac :

SOUNILLAC Yves & RATIER Paulette, *La Maison Ratier*, Privat, Toulouse, 2006, 172 p.

Reader's Digest :

BAYLON Daniel, *Le Reader's Digest en France in :* BERTRAND C.J. & BORDAT F. (dir.), *Les Médias américains en France. Influence et pénétration*, Belin, Paris, 1989, 271 p. (pp.60-71)

COTTOUR Thierry, « La saga de Sélection », *Sélection du Reader's Digest*, mars 2007, (pp.125-152 + plaquette 8 p.)

Röhm & Haas :

HOCHHEISER Sheldon, *Rohm and Haas. History of a Chemical Company*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1986, 232 p.

Schlumberger :

ALLAUD Louis & MARTIN Maurice, *Schlumberger : histoire d'une technique*, Berger-Levrault, Paris, 1976, 342 p.

Singer :

BERGERON Louis (dir.), *La révolution des aiguilles : habiller les Français et les Américains 19è-20è siècle*, EDHESS, Paris, 1996, 200p.

Steelcase :

Steelcase, the First 75 Years, Steelcase, Grand Rapids MI, 1987, 42 p.

Office Code : Building Connections Between Cultures and Workplace Design, Steelcase, Stuttgart, 2009, 204 p.

Time :

PRENDERGAST Curtis, *The World of Time Inc. The Intimate History of a Changing Enterprise 1960-1980*, Atheneum, New York, 1986, 584 p.

Westinghouse :

LANTHIER Pierre, « Westinghouse en France : histoire d'un échec 1898-1920 », *L'information historique*, 1985, N°47 pp.212-219

JONNES Jill, *Empires of Light : Edison, Tesla, Westinghouse and the Race to Electrify the World*, Random House, New York, 2003, 426 p.

3M

A Century of Innovation. The 3M Story, 3M, 2002, 242 p.

Entreprises françaises :

BARJOT Dominique, *La grande entreprise française de travaux publics (1883-1974)*, Economica, Paris, 2006, 940 p.

DAVIET Jean Pierre, *Une multinationale à la française : Saint-Gobain 1665-1989*, Fayard, Paris, 1989, 334 p.

DUMOND Lionel, *L'épopée Michelin, une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Privat, Toulouse, 2002, 158 p.

FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault – 1. Naissance de la grande entreprise 1898-1939*, Seuil, Paris, 1972, 359p.

HAMON Maurice, *Du soleil à la terre : une histoire de Saint-Gobain*, JC Lattès, Paris, 1998, 269 p.

JAMBARD Pierre, *La Société Auxiliaire d'Entreprises et la naissance de la grande entreprise française de bâtiment (1924-1974),* Thèse d'Histoire Paris IV-Sorbonne, 2006, 3 Vol., 700 p.

MARSEILLE Jacques (dir.), *Alcatel Alsthom, histoire de la Compagnie Générale d'Electricité,* Larousse, Paris, 1992, 478 p.

Généraux :

Directory of American Firms Operating in Foreign Countries, Uniworld, New York, depuis 1955, 3 vol. (1996)

A2-2 - Biographies et autobiographies

Bedaux :

BEDAUX Gaston, *La vie ardente de Charles E. Bedaux*, (Pas d'éditeur), daté 3 juin 1959, 126 p.

Berry :

LEWIS R.W.B., *Edith Wharton. A biography*, Fromm, New York, 1985, 592 p.

Cromwell :

DEAN Arthur H., *William Nelson Cromwell 1854-1948. An American Pioneer in Corporation, Comparative and International Law, (*pas d'éditeur), 1957, 238 p.

Edison :

ISRAEL Paul, *Edison, a Life of Invention*, John Wiley, New York, 1998, 552 p.

Galbraith :

GALBRAITH Evan, *Ambassador in Paris. The Reagan years*, Regnery Gateway, Washington, 1987, 160 p.

Maisonrouge :

MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris,1985, 318 p.

MAISONROUGE Jacques, *Inside IBM. A European's story*, Collins, Londres, 1985, 316 p.

HARRIS André & de SEDOUY Alain, *Les patrons*, Seuil, Paris, 1977, 420 p.

Marion :

MARION Pierre, *La mission impossible : à la tête des Services Secrets*, Calmann-Lévy, Paris, 1991, 260 p.

Monnet :
MONNET Jean, *Mémoires*, Fayard, Paris, 1976, 826 p.

Sloan :
SLOAN Alfred, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York, 1972, 541 p.

Welch :
WELCH Jack, *Ma vie de patron*, Village Mondial, Paris, 2007, 448 p.

A2-3 - Autres documents (à valeur de source)

A.F.I.I., *Rapport Annuel 2011. Investissements étrangers créateurs d'emploi en France*, AFII, Paris, 2012, 102 p.

A.F.I.I., *Réalité des enquêtes et classements internationaux*, Paris, 2008, mimeo, 89 p.

ABDELLATIF Mahamat, *L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée*, mimeo, Université de Toulouse, non daté (2007 ?), 24 p.

ANGEL Jean William & REGNIER Virginie, « Les groupes étrangers en France », *INSEE Première*, N°1069, mars 2006

Aspects de l'entreprise américaine – témoignage de la seconde mission d'étude du fonctionnement de l'entreprise aux Etats-Unis oct.1950-juillet 1951, SADEP, Paris, 1952, 401 p.

BELKACEM Rachid, *L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et en Allemagne, une étude empirique et théorique*, L'Harmattan, Paris, 1998, 254 p.

BELKACEM Rachid & KORNIG Cathel, « Le développement historique du travail intérimaire de ses origines à son institutionnalisation en France », Mimeo, 2007(?), Universités de Nancy et d'Aix-en-Provence, 15 p.

BIGAY Jean-François, *La nouvelle nationalité de l'entreprise*, Rapport du Commissariat Général du Plan, Paris, La Documentation française, 1999, 272 p.

BOUDEVILLE Jacky et al., « Autonomie décisionnelle des filiales françaises d'entreprises américaines multinationales », *Cahier d'Etudes et recherches* N°79-1, CCIP-CPM, Paris, 1979, 77 p.

Center for Transatlantic Relations, *The Transatlantic Economy 2010 : Annual Survey of Jobs, Trade and Investment Between the U.S. and Europe*, Johns Hopkins University, Washington DC, 2010, 172 p.

Commissariat Général du Plan, *Investir en France, un espace attractif*, Rapport du groupe « localisation des investissements internationaux », Président Francis MERRIEN, rapporteurs Fabrice HATEM & Jean-Paul VAILLANT, La Documentation Française, 1992, 238 p.

Commissariat Général du Plan, *Préparation du Vè Plan : rapport sur les principales options*, 1964, Journaux Officiels, 245 p.

Conseil Economique et Social (Avis et Rapports), *Le problème des investissements étrangers en France métropolitaine (Rapport L.VALLON)*, 1959, Paris, Journal Officiel, N°1 17 janvier 1960, 31 p.

DEBOUZY Olivier, CLEMENS Steven & BUTT PHILIP Alan, "Entreprises et politique étrangère. Le lobbying à Paris, Washington et Bruxelles", *Les Notes de l'IFRI*, N°54, Paris, 2003, 91 p.

DOWER William Barrett, *L'influence des fédérations syndicales américaines sur les fédérations syndicales françaises (1944-1954)*, Thèse de Civilisation anglophone (dir. P.Sicard), Université de Picardie, 2009, 479 p.

DRUELLE Clotilde, *Un laboratoire réformateur, le département du Commerce en France et aux Etats-Unis de la Grande Guerre aux années vingt*, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Thèse (dir. Serge Berstein), 2004, 595 p.

FEIERTAG Olivier, *L'économie française de 1914 à nous jours. Le temps de la mondialisation*, La Documentation Française, Paris, 2011, 64 p.

FOUCHE Nicole, « Les Américains en France (18ème-21ème siècle) », Dossier sur le site de la Cité Nationale de l'Histoire de l'Immigration, http://www.histoire-immigration.fr/print/book/export/html/9842 (consulté en mai 2011)

HARBULOT Christian & BAUMARD Philippe, « Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique », Communication à la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique le 14 mai 1996, 24 p.

HATEM Fabrice, *Les investissements internationaux dans les centres de R & D en Europe 2002-2005 : une analyse à partir des bases de données AFII*, AFII, juillet 2006, 21 p.

HATEM Fabrice, Attractivité : de quoi parlons-nous ?, http://www.fabricehatem.fr/fh-medias/publications/attractivit_pl.pdf, 2003, 17 p. (consulté en mai 2013)

HELFER Jean Pierre, « Le MBA Nord-Américain, un produit généralisable ? », Compte-Rendu de Communication, *Ecole de Paris du Management*, avril 2001, 10 p.

HERRICK Agnes Blackwell, *Paris Embassy Diary 1921-1922*, Hamilton Books, Lanham, 2008, 32 p.

INSEE, *Montée en puissance des fonds d'investissement étrangers et impact sur la gestion des entreprises industrielles*, 2000, 154 p. (pp. 130-154)

JOLY Hervé (ed.), *Les archives des entreprises sous l'Occupation : conservation, accessibilité et apport*, Actes du 2ème Colloque organisé par le GDR du CNRS (avec CAMT et IFRESI-CNRS) les 4 et 5 mars 2004, IFRESI, juin 2005, 317 p.

LA BURGADE Emmanuel de, « *Industrie de service et logiques d'innovation : un modèle de conception collective et étagée ; l'exemple de La Poste* », Thèse de Sciences de Gestion, Ecole des Mines de Paris, janvier 2009, 475 p.

LAURENS Sylvain & MICHEL Hélène, « Les organisations patronales au niveau européen : développement et institutionnalisation d'une forme de représentation des intérêts patronaux (années 1950-1980) » (pp.324-325) in : FRABOULET Danièle & VERNUS Pierre (dir.), *Genèse des organisations patronales en Europe (19è-20è siècles)*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2012, 351 p.

LE ROY Frédéric & YAMI Saïd (dir.), *Stratégies de coopétition : rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, Bruxelles, 2010, 263 p.

List of American firms manufacturing in France, 1971, mimeo, 163 p. (Archives de la CCIP Cote A 606526)

List of American firms manufacturing in France, 1975, mimeo, 240 p. (Archives de la CCIP Cote A 606526)

MARTY Alan T., *A Walking Guide to Occupied Paris. The Germans and their Collaborators*, (ouvrage en cours de publication en 2012)

McCREARY Eward A., *The Americanization of Europe. The impact of Americans and American Business on the Uncommon Market*, Doubleday, New York, 1964, 296 p.

MENAIN Amandine, *Nationalité des entreprises multinationales et mondialisation*, Mémoire de fin d'études (dir. J.ROCHER), Institut d'Etudes Politiques de Lyon, décembre 2002

Ministère de l'Industrie./STISI, *Importations, exportations et filiales françaises de firmes multinationales*, Documentation Française, Paris, 1982, 87 p.

MORTON Brian N., *Americans in Paris*, The Olivia & Hill Press, Ann Arbor, 1984, 313 p.

MUCCHIELLI Jean-Louis, MONTOUT Sylvie, ZITOUNA Habib, *Investissements directs étrangers, stratégie des multinationales et échanges inter et intrafirme(s). Une application aux investissements en France*, INSEE, Paris, 2005, (www.insee.fr/sessi/publications/etudes/mondial/mondial05-04.pdf) (consulté en mai 2011)

NIXON Richard, *La vraie guerre*, Albin Michel, Paris, 1980, 442 p.

NOUZILLE Vincent, *Les dossiers de la CIA sur la France 1958-1981*, Arthème Fayard, Paris, 2010, 590 p.

OCDE, *Activities of Foreign Affiliates in OECD Countries 1985-1994*, OECD, Paris, 1997, 270 p.

PAUWELS Jacques R., *Profit über alles ! Le corporations americane e Hitler*, La Città del Sole, Napoli, 2008, 92 p.

RIVAL Madina, « Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics. Le cas français », in : Journée Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 2004, 20 p.

ROBERTSON Charles L., *They Stayed : Americans in Paris Under the German Occupation*, (ouvrage en cours de publication en 2012)

ROCHEFORT Philippe, *L'aménagement du territoire de 1969 à 1993 : le rôle du CNER et des Comités d'Expansion Economique,* Mémoire de Maîtrise d'Histoire Contemporaine, Paris4-Sorbonne, 2007, 199 p. + Ann.

SCHWEIZER Alfred, *Les Etats-Unis à l'Exposition Universelle de 1900*, Editeur Non Identifié (imp. Dubreuil, 1900), (Google Book Numérisé), 82 p.

SCHWEIZER Peter, *Les nouveaux espions – le pillage technologique des USA par leurs alliés*, Grasset, Paris, 1993, 346 p.

Sénat, « *La bataille des centres de décision : promouvoir la souveraineté de la France à l'heure de la mondialisation* », Rapport d'information N°347 (2006-2007) de M.Christian Gaudin au nom de la mission commune d'information, déposé le 22 juin 2007

SILBERZAHN Claude & GUISNEL Jean, *Au cœur du secret*, Fayard, Paris, 1995, 330 p.

STAPLETON Craig, *Where Liberty Dwells, there is my Country. The Story of 20th Century American Ambassadors to Paris*, Hamilton, Lanham MD, 2010, 171 p.

STEVENS Mark, *The Big Six. The Selling Out of America's Top Accounting Firms*, Simon & Schuster, New York, 1991, 272 p.

STOFFAES Christian, *La nationalité des entreprises a-t-elle encore un sens*?, Le Cercle des Economistes, Les Nouvelles Frontières de l'Entreprise, Travaux Préparatoires à la Session 5, 5/7/2008, 7 p.

VEYRET Gilbert, « La France à la recherche de ses business schools », *L'Expansion*, avril 1968, (pp.113-116)

VILLAIN Jacques, *L'entreprise aux aguets (information, surveillance, propriété et protection industrielle, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité)*, Masson, Paris, 1989, 220 p.

WEIL Thierry, « The New American Challenge : European Corporate Strategies and Policies. Why and How European Companies Reach out to Silicon Valley », *Notes de l'IFRI*, N°25, Oct. 2000, 75 p.

WINKWIST Karl-Henrik, *Le commerce international, condition de la paix 1919-1979*, ICC, Paris, 1979, 36 p.

Annexe A3 - Autres sources documentaires

A3-1 : Revues et publications en ligne

Revues de l'American Chamber of Commerce in France : *Bulletin de l'American Chamber of Commerce* (1897-1925), *Review of the American Chamber of Commerce* (1916-1926), *Foreign Trade* (1926-1933) et *Commerce in France* (1947-2011)

Notamment : « Then & Now », *Commerce in France*, N°74, Winter 2009-2010, 42 p. (numéro spécial consacré à l'histoire de l'AmCham et de ses membres les plus anciens)

Business History Review, publiée par Harvard Business School ; années consultées 2007, 2008, 2009

AHTI (Association pour l'Histoire des Télécommunications et de l'Informatique) : publications en ligne www.ahti.fr/Bulletins.htm

L'Expansion Dossier Spécial « Comment l'Amérique a changé la France », 2-15 juin 1994, pp.45-79

A3-2 : Sources audio-visuelles

« The Left Bank », dans CBS « Sixty Minutes », émission du 6 juin 1982, Réalisation Jeanne Solomon, 15 mn

Nicolas BERGES, *L'Amour Formica*, Réalisation Thomas Bousquet, 2009, 52 mn (film pour la chaine de télévisions France 3 Sud)

Bob SWAIN, *France made in USA*, 2007, 53 mn (film pour la chaine de télévision ARTE)

Jacques TATI, *Jour de Fête*, 1949, 75 mn et *Mon Oncle*, 1958, 110 mn

Annexes B - Etat des Sources

La source principale est constituée par les archives de la Chambre de Commerce Américaine en France. Compte tenu de leur nature et de leurs lacunes, cette source introduit une limitation méthodologique importante à notre recherche car elle ne permet pratiquement pas la construction de données statistiques significatives. S'agissant d'une association privée, ses contraintes légales de conservation d'archives sont très réduites.

Annexe B1 - The American Chamber of Commerce (AmCham)

L'AmCham conserve depuis l'origine :

- les compte-rendus de son Conseil d'Administration (Board of Directors - BD) et de son Assemblée Générale (Meeting of Members - MM), qui constituent notre source principale, avec la collection des revues de la Chambre
- les rapports très synthétiques des comités permanents et des groupes de travail n'ont été conservés que très irrégulièrement en documents annexes aux compte-rendus
- les Yearbooks et les annuaires
- la Revue, sous ses noms successifs *The Bulletin, The Review, To Keep Our Members Posted, Commerce in France*, sauf *Foreign Trade* (consulté à la BNF)
- les dossiers relatifs à chaque adhérent (avec de très nombreuses lacunes)
- un fonds iconographique assez important mais non indexé.

Il ne semble pas exister d'autres archives que celles identifiées ci-dessus[1] (les autres ont été détruites ou perdues lors des déménagements).

Sont notamment absents (sauf pour les quelques années récentes) : les rapports d'études, les comptes-rendus des très nombreux groupes de travail, les dossiers des réunions et colloques organisés et les documents comptables. Il est frappant de noter

[1] Au cours de notre recherche, nous avons inventorié (à la date de mars 2011) et classé en séries indexées l'ensemble des archives qui subsistaient à l'AmCham, chaque document (relié ou boite) étant étiqueté. Cette nomenclature, reproduite *infra*, a été remise à l'AmCham.

que l'AmCham n'a conservé qu'un seul des innombrables rapports que, dans son histoire, elle a addressés aux autorités françaises[1] et il faut sans doute y voir l'obsession du secret, diffusée par les avocats qui l'ont dirigée.

Certaines sources mentionnées dans les deux livres d'anniversaires de l'AmCham (en 1969 et en 1994), notamment des ouvrages et brochures éditées par l'AmCham, ont disparu depuis et sont maintenant introuvables, même à la BNF ou à la Bibliothèque Américaine.

Il faut noter :

- La formulation très prudente et lapidaire des comptes-rendus de Conseils d'Administration et d'Assemblées Générales, explicable par l'influence dominante des avocats dans les organes de direction de l'AmCham ;
- L'absence quasi-totale des documents d'études et des dossiers de correspondance ; il ne reste aucune trace des procédures d'arbitrage dont on sait seulement qu'il a été un service très apprécié de l'AmCham après 1912 ;
- L'absence de toute donnée comptable ou financière, régulièrement détruites au delà de la période des obligations légales de conservation ;
- L'absence totale d'archives (comptes-rendus du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, doubles de courrier, …) entre 1982 et 1998, explicable par la destruction fortuite lors du dernier déménagement ou, plus vraisemblablement, par un acte de malveillance[2] ;
- Quelques lacunes dans collection de la revue, dont l'absence totale de sa version *Foreign Trade* (1926-1933) qui n'est disponible qu'à la BNF (cote : JO 68638).

En dépit de ces lacunes, l'AmCham offre une source intinterrompue pendant près de 120 ans puisque l'on dispose toujours soit des compte-rendus de Conseil d'Administration ou d'Assemblée Générale, soit de la revue, soit le plus souvent des deux sources.

[1] Il s'agit du rapport sur la dérégulation des télécommunications (1995) évoqué au Chapitre 9-2, qui est conservé dans le tiroir du General Manager.

[2] Associé à la très grave crise traversée par l'AmCham vers 2000.

Tableau 0-2 - Tableau récapitulatif[1] des sources disponibles à l'AmCham en 2011 (documents et objets divers).

Série	Périodes couvertes	Nature	Observations	Indexation
		Documents écrits		
Comptes-rendus d'Assemblées Générales	28/1/1895-2/7/1902, 29/1/1910-27/10/1938	Registres reliés	Lacunes après 1960 Rien pour les périodes 1903-1910 et 1982-1997	M01 à M27
Comptes-rendus de Conseils d'Administration	9/7/1894-28/1/1903, 6/1/1910-28/5/1964, 17/2/1941-5/9/1944[2], 1960-1971[3], 1975-1982[4], 1998-2001[5]	Registres reliés	Lacunes après 1960 Rien pour les périodes 1903-1910 et 1982-1997	
Documents associés aux Conseils d'Administration[6]	1914-1926, 1950-1968, 1975-1982, 1998-2005	Boites		Mbis01 à Mbis19
Yearbooks[7] / Annuaires	1895-1939, 1946-2010	Brochures	En général annuels, parfois pour deux années	Y01 à Y72
Directories[8]	1925-1940	Ouvrages reliés	En général annuels, parfois pour deux années	D01 à D15
Publications de l'AmCham : *The Bulletin*	1897-1925 (N°1 à 152)	Ouvrages reliés	Périodicité variable[9]	R01 à R06
The Review	1916-1926	Ouvrages reliés (sauf 1938-1939)	Mensuel	R07 à R15

[1] L'ensemble des sources disponibles à l'AmCham, qui n'étaient pas classées, a été inventorié et indexé dans le cadre de la présente recherche.
[2] Comité Français de l'AmCham.
[3] Assemblées Générales et Conseils d'Administrations (avec quelques lacunes).
[4] *Idem.*
[5] *Idem.*
[6] En général, seulement les minutes et les projets de comptes-rendus ; parfois des documents préparatoires et les rapports d'activité des comités permanents.
[7] Les Yearbooks contiennent la liste des membres mais aussi de nombreux éléments (disoours à l'Assemblée Générale, comptes, rapports d'activité, etc) qui ne sont repris que partiellement ou pas du tout dans les annuaires (à partir de 1946).
[8] Annuaire de l'AmCham et de « l'ensemble » de la communauté américaine en France.
[9] La périodicité a évolué de bi-mensuel à trimestriel.

Foreign Trade	1926-1933[1]	Mensuel	N'a pas été conservé à l'AmCham[2]	n/a
To Keep Our Members Posted	1938-1939	Bulletin ronéoté (2 ou 4 p.)	Mensuel	R16
Commerce in France	1947-2012	Boites	Environ 500 numéros dont une trentaine manquants (dont toute l'année 1979 et toute la période 1997-2001)[3]	R17 à R37
Répertoires		Classeurs	Evènements organisés par l'AmCham (depuis 1973), médailles remises par l'AmCham (depuis 1928)	DIV04 & DIV05

Documents sonores, vidéos et informatiques

Néant				

Iconographie, mobilier et objets divers

Iconographie	1920-1960, 1967-2000, 1980-1990, 1997, 1998 et une majorité de documents non datés	Un album de photos[4] (c. 1900), 17 boites (non classées) et deux cartons à dessins[5]	La quasi-totalité des photos, non identifiées, est inexploitable.	I01 à I20
Médailles	c. 1920 à 2008	Vitrine	Une cinquantaine de médailles frappées par l'AmCham, médailles, billets et documents échangés avec d'autres Chambres de Commerce	DIV06
Baromètre[6] AmCham	1995-2006	Boites	Dossiers assez complets.	DIV01 à DIV03
Dossiers d'adhérents	Depuis l'origine (en principe)[7]	Classeurs	Contenu disparate, documents généralement récents[8] ; les pièces les plus anciennes, mal conservées, ont été regroupées et classées à part	Non indexé

[1] Avec quelques numéros postérieurs à parution irrégulière.
[2] Consultable à la Bibliothèque Nationale (cote JO 68638).
[3] La périodicité a évolué de mensuel à trimestriel.
[4] Contient les photos de 44 personnages, dont probablement tout le conseil d'administration.
[5] Les deux cartons à dessin contenant environ 200 gravures et photos anciennes, non datées et non identifiées.
[6] Etude annuelle de l'opinion des chefs d'entreprises américains en France (depuis 1995), en collaboration avec Bain.
[7] En fait le contenu de ces dossiers est très décevant.
[8] Et relatifs presque uniquement au paiement des cotisations.

			(cf ci-dessous).	
Dont : adhérents les plus anciens	Avant 1950	Boites	Rassemblement de pièces diverses	DIV07 & DIV08
Chronos	Après 2005 seulement.	Dossiers	Correspondance (dossier chrono)	Mbis18 & Mbis19
Documents de gestion	Après 2005[1]	n/a	Hors sujet.	Non indexé
Objets mobiliers[2]	n/a	n/a		Série O
Documents et objets divers	n/a	Encadrés	Lettres à l'AmCham de présidents américains[3], photos des présidents (de N. Baillen à F. Bailly), tableau des fondateurs (1894), affiche institutionnelle (c. 1920)	Série O

[1] Aucun document antérieur à cette date ne semble avoir été conservé.

[2] Les trois principaux sont une belle table en marqueterie dit « de Vergennes » offerte en 1895 par le ministre G. Hanotaux (Source : archives CCIP cote 450 303), un buste de Benjamin Franklin selon Houdon et un bas-relief en marbre représentant B. Franklin offerts par deux riches adhérents vers 1900.

[3] William McKinley (7/11/1896), Franklin Roosevelt (27/4/1934), Richard Nixon (30/3/1970), Gerald Ford (30/8/1974).

Annexe B2 - Autres sources documentaires

B2-1 Entreprises (sièges sociaux français)

Certaines **entreprises américaines** nous ont consenti un accès (très limité) à des archives (réduites généralement à leur revue interne) mais, d'une manière générale, les entreprises américaines n'ont pas donné suite à nos demandes d'accès à leurs archives:

- Du Pont de Nemours (qui dispose d'un musée et de riches archives aux Etats-Unis, mais ne conserve que peu de documents en France)
- Otis
- Steelcase
- Sullivan & Cromwell
- Il ne resterait rien des archives de Coudert Frères[1].

On a également consulté :

- **Banque de France**, notamment les Fonds Blocage des Avoirs 1060200001/259 à 267, Opérations avec la Clientèle 1065199801/46 et Guerres 1914-1918 et 1939-1945 113220001/88.
- **La Poste et la Caisse des Dépôts et Consignations** qui disposent de services d'Archives riches et efficaces.

B2-2 Organismes divers

- **Archives Nationales**[2] (principalement versements Intérieur, Industrie et Premier Ministre) : notamment les fonds F12 7607-76008 et 20000305/1-7. Les archives publiques ne semblent contenir aucun fonds concernant spécifiquement une

[1] Selon ses derniers *managing partners* à Paris (Jacques Buhart) et à New-York (Clyde E. Rankin) qui ont effectué la liquidation de l'entreprise, la totalité des archives de Coudert Frères-France aurait été détruite par leurs soins en 2005, ce qui n'est absolument pas crédible (Source : entretiens en décembre 2011 et octobre 2012).

[2] Les dérogations nous ont malheureusement été refusées pour certains versements qui pourraient être intéressants, notamment : 19930299/1 (Cabinet Ministère de l'Industrie 1988-1991) et 19990426/15-17 (Intérieur : RG/Associations 1974-1982).

filiale d'entreprise américaine[1].

- La **French American Foundation** (FAF) nous a donné accès à ses archives françaises qui sont bien tenues et qui nous ont été utiles mais qui malheureusement sont un peu éloignées de notre recherche et concernent surtout les années récentes.
- **Archives Départementales de Paris**, notamment les fonds 2ETP 1/5/20/ 1 (AmCham), 2ETP 6/6/30 1 & 2 (relations bilatérales)
- Archives de la **Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris**, notamment les listes d'entreprises américaines en France (cote A 606526)
- Les **associations** américaines (AARO, AAWE, The American Club) n'ont donné l'accès qu'à leur annuaire et leur revue
- L'**Ambassade des Etats-Unis déclare** ne plus conserver aucun document et toutes les ressources sont réunies à Washington qui met en ligne les documents déclassifiés. Les contacts avec le service Economique comme avec le service Commercial ont été courtois mais infructueux. Les seules ressources documentaires existantes sont réunies dans deux bibliothèques : la bibliothèque de l'Ambassade qui contient les documents officiels envoyés par le US Department of State et des livres consacrés aux relations diplomatiques (tous antérieurs à 1965), avec un fichier par cartes et la Wallace Collection, qui contient les livres légués par l'ancien ambassadeur Wallace, qui sont essentiellement des livres d'histoire ou de droit, pour l'essentiel antérieurs à 1940. Les deux bibliothèques, qui semblent contenir ensemble 20.000 volumes environ, ne sont pas ouvertes aux chercheurs. Un examen rapide qui nous a été autorisé semble permettre de conclure qu'elles ne contiennent sans doute pas d'éléments utiles à notre recherche.
- **Parlement** (Assemblée Nationale, Sénat et Conseil Economique et Social) pour les rapports parlementaires et les missions d'études.

[1] Par exemple, aucune entreprise américaine n'est identifiée dans : JOLY Hervé (ed.), *Les archives des entreprises sous l'Occupation : conservation, accessibilité et apport*, Actes du 2ème Colloque organisé par le GDR du CNRS (avec CAMT et IFRESI-CNRS) les 4 et 5 mars 2004, IFRESI, juin 2005, 317 p.

- La **Chambre de Commerce Internationale** (ICC) conserve et donne accès à ses archives, qui sont malheureusement largement hors sujet pour notre recherche.
- Autres organismes visités : Association des Ancien Elèves de l'Ecole Centrale de Paris, Association des Anciens Elèves de l'Ecole Centrale de Lyon

B2-3 - Monographies d'entreprises : Voir Bibliographie : § A2.1 et A2.2

B2-4 - Archives personnelles[1]

- Archives personnelles de H.Herman Harjes[2], détenues par Monika Mazuhr-Elis
- Archives personnelles de Hubert Faure[3]

B2-5 – Presse

- Le *Figaro* de la Belle Epoque rend compte assez régulièrement des activités de l'AmCham.
- Etrangement, il n'en est pas de même du *International Herald Tribune*[4] et les archives de l'AmCham contiennent plusieurs lettres de réclamation sur une couverture de ses activités qu'elle juge insuffisante ; néanmoins, tous les évènements importants des filiales américaines sont naturellement reportés.

[1] Accès très partiel.
[2] Très limitées.
[3] Accès très partiel.
[4] Dont la qualité de conservation sur microfiche est médiocre.

Annexe B3 - Sources orales

B3-1 Entretiens

(i) – Liste des interviews[1]

		Nom	Fonctions occupées	Date de l'interview
1	Gérard	ADAMOWICZ	Ex Directeur R&D Electroménager Thomson	10/1/2012
2	Norbert	BAILLEN	Ex Président AmCham (1963-1965)	21/10/2009
3	Alan	BENNETT	Ex Rédacteur de *Commerce in France* (1962-1966)	28/11/2012
4	Pierre	BEUZIT	Ex Directeur de la Recherche Renault	10/2/2011
5	Charles	BOUAZZIZ	Ex DG de Pepsi	18/6/2011
6	Jacques	BUHART	Directeur de McDermott & Will, Ex Partner Coudert Frères	5/12/2011
7	John F	CRAWFORD	Partner Jones & Day (2010), Ex Président AmCham (1985-1988)	26/3/2010
8	Barrett	DOWER	Ex Managing Director d'AmCham (1974-1999)	Plusieurs entretiens dont 30/7/2009
9	Hubert	FAURE	Ex Président d'Otis Corporation (1975-1981), Ex administrateur d'UTC	Plusieurs entretiens dont 9/2/2011
10	Michel	GARCIN	Président French-American Foundation (1991-2010)	Plusieurs rencontres
11	Oliver	GRIFFITH	Managing Director AmCham (2005-2010), Ex Attaché Commercial à Paris (?-2004)	Plusieurs rencontres
12	Bruno	GROB	Président Otis Europe (en 2010), Ex Président AmCham (2002-2005)	28/7/2010
13	Jean-Claude	GRUFFAT	Directeur Général Citi Group (en 2010), Président AmCham (2008-2011)	22/2/2010
14	Lee	HUEBNER	Professeur Georgetown University (2010), Ex Redacteur en Chef I.H.T., Ex Président AmCham (1991-1993)	Plusieurs rencontres dont 23/12/2009
15	Pierre	ISTACE	Ex Directeur du Marketing, puis de la Qualité, Otis France (1972-1995)	21/1/2011
16	Herbert	JOHNSON	Ex Membre du Conseil de l'AmCham (1960-1975)	Plusieurs entretiens dont 18/5/2009
17	Henri	LACHMANN	Président de Schneider Electric, Ex président de Steelcase Strafor	18/2/2010
18	George	LAROUNIS	Ex President de Bendix Europe, Ex Président AmCham (1988-1991)	Correspondance mars 2010
19	David	McGOVERN	Ex Partner Shearman & Sterling, Ex Président AmCham (1979-1982)	29/3/2010
20	William	McGURN	Partner Cleary Gottlieb (2010), Ex Président AmCham 2000-2002	25/3/2010
21	Jacques	MAISONROUGE	Ex Président d'IBM World Trade, Ex Membre du Comité de Direction d'IBM Corp. (1981-1985)	Plusieurs entretiens dont 16/12/2009

[1] Avec leur fonction à la date de l'entretien et, pour les retraités, leur fonction antérieure la plus significative.

22	Didier	MICHAUD-DANIEL	Président d'Otis Group, membre du Comité de Direction d'UTC	24/1/2011
23	Steven	PIERCE	Ex Managing Director d'AmCham (1999-2005)	22/4/2010
24	Jean	PITRE	Ex Responsable commercial IBM, UNIVAC puis CDC (1961-1979) ; président Amdhal-France (1980)	22/5/2009
25	Olivier	De PRECIGOUT	Directeur Associé Cabinet FIDAL, Ex avocat de Coudert Frères	24/11/2010 et 22/9/2011
26	Pierre	RODOCANACHI	Ex Président Booz Allen Hamilton France, Ex Président AmCham (1997-2000)	3/5/2010
27	Pierre-Louis	ROEDERER	Ex Président Corning Europe (1968-1973)	27/11/2009
28	Thomas	ROSE	Ex Directeur Juridique Schlumberger (1982-1992)	28/9/2010
29	Alain	ROUSSEL	Fils de Pierre Roussel, ancien président d'Ascinter Otis	Plusieurs entretiens dont 6/4/2011
30	Shari L.	SEGALL	Responsable de la Revue *Commerce in France* jusqu'en 2011	Plusieurs entretiens
31	Christian	TORDO	Directeur Général Texas Instruments	17/2/2011

(ii) - Mini-biographies : voir en Annexe D1-2 environ 80 fiches biographiques de la plupart des principaux responsables d'entreprises américaines en France depuis 1890.

B3-2 - Rencontres diverses

Enseignants et chercheurs :

Mmes et Mr. les Professeurs Dominique BARJOT (Histoire-Paris-Sorbonne), Bernard BOBE (Economie-ENSCP), Nicole FOUCHE (Histoire-EHESS), Alan McKINLAY (Histoire-Univ. St.Andrews), Rémy PRUD'HOMME (Economie-Paris XII), Gordon REDDING (Management-INSEAD), Ronald ROSBOTTOM (Civilisation Française-Amherst College), Alan KORS (Histoire-Univ. of Pennsylvania).

Autres rencontres :

Mmes et MM Alan BENNETT (ex. AmCham), Christian DUBUS (Association des Retraités d'Otis), Monika MAZUHR-ELIS (AmCham).

Annexe B4 - Pages historiques de sites Web d'entreprises[1]

B4-1 : Entreprises[2] : (Triés par ordre alphabétique du nom d'entreprise)

1. ABBOTT : www.abbott.com/global/url/content/en_US/10.30:30/general_content/General_Content_00069.htm
2. AIG : www.aiginvestments.com/AIG/About+AIGGIG/History/
3. CLEARY : www.cgsh.com/fr/about/firmtimeline/
4. COLGATE : www.colgate.fr/about/history.shtml
5. COUDERT : www.answers.com/topic/coudert-brothers?cat=biz-fin
6. DEERE : www/.deere/com/fr_FR/about_us/story/index.html
7. DRESSER-RAND : www.dresser-rand.com/company/history/
8. FACOM : www.fundinguniverse.com/company-histories/Facom-SA-Company-History.html
9. IBM : www.cara-ibm.org/nouvelles/anniversaire_ibm_2004_1.php
10. IBM : www.ibm.com/ibm100/fr/fr/stories/
11. INTEL : www.intel.com/museum/archives/history_docs/index.htm
12. INTERNATIONAL PAPER: www.foresthistory.org/publications/FHT/FHT1998/IP.pdf
13. LEROY-SOMER : www.leroysomer.com/fr/entre/histo.php
14. MARS : www.mars.com/France/fr/who-we-are/history-mars-in-France.aspx
15. PRICE : www.pwc.fr/un_peu_dhistoire.html
16. PROCTER : www.fr.pg.com/notre_societe/pgf_histoire.html
17. SULLIVAN : www.sullcrom.com/about/history/
18. UNISYS : www.unisys.fr/about_unisys/history/index.htm
19. WESTINGHOUSE : www.westinghouse.com/timeline.html
20. XEROX : www.xerox.com/go/xrx/template/019d.jsp?view=Factbook&id=Overview&Xcntry=USA&Xlang=en_US
21. STEELCASE : www.steelcase.com/fr/notre_histoire_ourcompany.aspx?f=21760
22. 3M : solutions.3mfrance.fr/3MContentRetrievalAPI/BlobServlet?lmd=1341932958000&locale=fr_FR&assetType=MMM_Image&assetId=1319232941179&blobAttribute=ImageFile

[1] Sélection des sites jugés les plus utiles pour notre recherche.

[2] La date de consultation n'est pas indiquée, mais ces sites (institutionnels) ont été accessibles pendant toute la période de l'étude.

B4-2 : Autres sites :

1. AmCham : www.amchamfrance.org/theme1.php?idcontenu=44&idpage=68&idmenu=63
2. Gouvernement américain (US Department of State) : history.state.gov/ et ambassade : buyusa.gov/france/en/doingbusinessinfrance.html
3. ACP : americanclubparis.org/history.html
4. Histoire de l'informatique : site.voila.fr/intro-informatique/histoire/histoire1.htm
5. Investissements étrangers en France : www.invest-in-France.org/fr
6. Ph.Rochefort : www.understandfrance.org
7. Sorbonne : ipr.univ-paris1.fr
8. Association pour l'Histoire des Télécommunications et de l'Informatique : www.ahti.fr/

Annexes C - CHRONOLOGIE

Annexe C1 – Evènements (sauf législation, réglementation et traités)

Américaine	Française[1]	Technologie/innovation
Avant 1918		
• 1892 : création de General Electric par fusion de Thomson et Edison • 1894 : création à Paris de l'American Chamber of Commerce of Paris • 1895 : création de la National Association of Manufacturers (NAM) • 1898 : guerre avec l'Espagne • 1900 : adoption du mono-métallisme or • 1907 : panique bancaire aux Etats-Unis • 1908 : création du National Foreign Trade Council • 1909 : création de l'American Manufacturers' Export Association • 1911 : mission d'études en France de la Chambre de Commerce de Boston • 1912 : création de l'US Chamber of Commerce • 1917 : entrée en guerre des USA	• 1893 : fondation de l'Union coloniale française • 1898 : Louis Renault assemble sa première automobile • 1900 : Exposition Univer-selle de Paris • Juillet 1906 : fin de l'Affaire Dreyfus • 1914 : début de la guerre	• 1905 : diode (Fleming) • 1908 : production à la chaine (Ford T)

[1] Et européennes.

1918-1939

- 19 mars 1920 : le Sénat américain rejette le Traité de Versailles
- Octobre 1929 : début aux USA de la crise économique
- 21 septembre 1931 : la livre sterling abandonne la parité avec l'or, ce qui engage un cycle de dévaluations
- 30 janvier 1934 : déva-luation du dollar (40%), fixé à $35 l'once
- 25 septembre 1936 : déclaration commune USA/ Grande Bretagne/ France pour coordonner les politiques monétaires

- 1924 : condamnation de Guillaume Seznec
- Juin 1928 : Franc Poincaré
- Fin des réparations allemandes (Moratoire Hoover)
- 1935 : faillite de Citroën
- Mai 1936 : gouvernement de Front Populaire

- 1936 : Nylon (W.H. Carothers)

1939-1950

- Premier trimestre 1942 : entrée en guerre des USA contre l'Allemagne
- 5 juin 1947 : discours de George Marshall à Harvard
- Octobre 1947 : création du GATT (23 pays) à Genève
- 3 avril 1948 : Economic Cooperation Act (organise la Economic Coopération Administration et met en œuvre le Plan Marshall)

- 1940 : occupation allemande
- 17 juin 1941 : le Comité Français prend la direction de l'AmCham
- 13 novembre 1945 : entrée de ministres communistes au gouvernement
- 1944-1948 : trois vagues de nationalisations

- 1946 : construction de l'ENIAC
- 1947 : transistor (W.B. Shockley)

1950-1970

- 1951 : UNIVAC, premier ordinateur commercialisé
- 1953 : découverte de l'ADN
- 1953 : création de l'European Productivity Agency (EPA)
- 25 mars 1957 : Traité de Rome
- 1957 : création de l'INSEAD
- 1958 : retour au pouvoir du Général de Gaulle
- 1958 : Gamma ET et Gamma 60, premiers ordinateurs de Bull
- 1959 : création du Bureau d'Accueil pour les Investissements Etrangers
- 1961 : premiers circuits intégrés
- Octobre 1962 : Trade Expansion Act (permettra de lancer le Kennedy Round en 1963)
- 1964 : publication de « Parlez vous franglais ? »
- Mai 1963 : fondation (à Milan) du Council of American Chambers of Commerce in Europe
- 1965 : politique « de la chaise vide » à Bruxelles
- 1966 : fermeture des dernières bases militaires américaines
- 1964 : lancement de la gamme 360 d'IBM
- Décembre 1966 : création de C.I.I. dans le cadre du Plan Calcul
- 1967 : publication du Défi Américain, par JJ.Servan-Schreiber
- 1er janvier 1968 : moratoire sur les investissements américains en Europe par le Président Johnson
- 1969 : la France abandonne sa filière nucléaire graphite-gaz pour adopter la filière américaine
- 1969 : premier réseau Arpanet

1970-1990

- (1964-1975) : guerre du Viet-Nam
- 1973 : modèle de Black-Scholes (coût d'une option)

- 15 août 1971 : abandon unilatéral de la parité dollar/or
- 1971 et 1973 : deux dévaluations du dollar
- 1973-1974 : affaire du Watergate

- 25/3/1974 : brevet de la carte à puce (R. Moreno)

- 1975 : création de Microsoft (Bill Gates)
- 1976 : création de Apple (S. Jobs et S. Wozniak)
- 1977 : premier ordinateur personnel (PC)
- 1979 : débuts du Minitel

- Mai 1981 : élection de François Mitterrand qui nomme 4 ministres communistes
- Novembre 1989 : chute du Mur de Berlin

- 1984 : Apple lance le Macintosh

Après 1990

- 1991 : apparition du Web sur l'internet

- 1992 : terme du 10ème Plan (dernier Plan français)

- 1994 : accord final de l'Uruguay Round
- 1995 : création de l'OMC
- 1998 : création des American Presence Posts
- 11 septembre 2001 : attentat terroriste à New-York

- 1997 : création d'Amazon (Jeff Bezos)
- 1998 : création de Google (Sergey Brin et Larry Page)
- 2006 : création de Facebook (Mark Zuckerberg)
- 2007 : premier smart-phone (IPhone d'Apple)

- 15 septembre 2008 : la chute de Lehman Brothers marque le début de la crise financière

Annexe C2 - Législations, réglementations, traités

Américaine	Française[1]
Avant 1918	
• 6 février 1778 : Traité d'Amitié et de Commerce entre la France et les Etats-Unis	• 1798 : dénonciation par Napoléon du Traité d'Amitié et de Commerce de 1778
• 1853 : Convention Consulaire franco-américaine concernant les droits des citoyens d'un pays sur le territoire de l'autre	
• 2 juillet 1890 : Sherman Antitrust Act	
• 24 juillet 1897 : Dingley Tariff Bill (augmentation des droits de douane)	• 11 janvier 1892 : Loi Méline (un tarif maximum pour les pays sans traité de commerce (USA) et un tarif réduit)
• 24 juillet 1899 signature de la Convention de Washington (non ratifiée) : première étape vers un Traité de Réciprocité	• 1899 : Examen du projet de loi de ratification de la Convention de Washington (AN 7 décembre 1899, renvoyée en Commission Douanes)
	• 7 avril 1902 : Loi de financement de la marine marchande
• 6 août 1909 : Payne-Aldrich Act	• 7 avril 1902 : Loi sur les brevets
	• 29 mars 1910 : Nouveaux tarifs douaniers (avec dispositions particulières pour les produits américains)
• 3 octobre 1913 : Underwood Simons Tariff	
• 1914 : Clayton Act (antitrust)	
1918-1939	
• Webb-Pomerene Bill (1918) permet aux entreprises US de s'unir pour export sans risquer des poursuites antitrust[2]	
• Edge Act (24 décembre 1919) permet aux entreprises les activités bancaires et d'investissement à l'étranger (section 25a du Federal Reserve Act)[3]	
	• 1921 : augmentation générale des tarifs douaniers (sauf pour les Etats-Unis)

[1] Ou européenne
[2] Source : M.Wilkins
[3] *idem*

- 1921 : Emergency Tariff Law
- 1922 : Fordney McCumber Act (clauses 315, 317)
- 1924 : Immigration Act (restrictif)

- Loi du 3 décembre 1926 (distinction entre les ententes licites ou non)
- Décret du 30 août 1927 : met fin aux exonérations en faveur des Etats-Unis accordées en 1921

- 18 juin 1930 : Hawley-Smoot Tariff Act, renforçant la protection douanière sur 20,000 produits
- Convention de Paris sur la Double Imposition (27 avril 1932)
- 1933 : Glass Steagall Act
- 1933 : Buy American Act
- 1934 : projet de Trade Agreement Act (loi de libéralisation des échanges, initiative de Cordell Hull) non ratifié
- 1935 : Neutrality Act
- 6 mai 1936 : signature à Washington du Reciprocal Agreement Between France and the United Stats in International Trade (non ratifié)

- Loi du 5 avril 1935 sur la Double Imposition
- 15 juin 1936 : Accord Commercial Franco-Américain
- Décret du 29 juillet 1939 élargissant la loi de 1935

1939-1950

- 22 juin 1945 : l'Assemblée Consultative Provisoire autorise le Gouvernement à signer les accords de Bretton Woods
- 2 avril 1948 : adoption du Plan Marshall par le Congrès
- 30 octobre 1947 : signature de l'accord général sur les tarifs douaniers (GATT)
- 2 juin 1948 : Signature de la Convention « Double Taxation »
- 1949 : l'arrêt US vs. Timken Roller Bearing Company interdit les répartitions de marchés entre filiales
- 28 juin 1948 : accord bilatéral franco-américain (loi du 10 juillet 1948)

1950-1970

- 15 février 1956 : entrée en vigueur de l'accord franco-américain sur la taxation des
- 1957 : Traité de Rome

redevances de licences

- 25 novembre 1959 : Treaty of Establishment (Convention d'Etablissement entre la France et les USA reprenant tous les accords passés depuis le Traité d'Amitié du 6 février 1778, abrogé par Napoléon en 1798)

- 1962 : Revenu Act (limite les reports fiscaux pour les profits des filiales étrangères)
- Octobre 1962 : Trade Expansion Act

- Ordonnance N°59-63 du 6 janvier 1959 relative aux réquisitions de biens et de services
- 8 et 9 décembre 1959 : Rapport Vallon sur les investissements étrangers (Conseil Economique et Social)
- Loi 60-753 du 28 juillet 1960 autorisant la ratification de la Convention d'Etablissement
- Loi 66-1008 du 28 décembre 1966 relative aux relations financières avec l'étranger (complétée par le Décret 67-78 du 27 janvier 1967) : précise les modalités de l'autorisation préalable pour les investissements étrangers
- 28 juillet 1967 : nouvelle convention fiscale franco-américaine

1970-1990

- 1970 : Patent Cooperation Treaty (PCT)
- Projet Burke-Hartke (1er septembre 1971, re-introduit en 1973) : restriction des exportation de capitaux et taxation des prises de participation par des redevables américains
- 1972 : projet Mills-Mansfield Bill pour mettre fin à un grand nombre d'avantages fiscaux aux entreprises US à l'étranger ; très atténué après un lobbying actif de l'AmCham

- 1976 : le gouvernement français abroge l'Art.164 du Code des Impôts, rendant les contribuables américains redevables sur leur revenu global ; ces dispositions furent atténuées après 12 ans de lobbying
- 24 novembre 1978 : convention fiscale franco-américaine (successions et donations) modifiée le 8/12/2004

- Octobre 1979 : entrée en vigueur du Franco-American Tax Protocol
- 1980 : Bayh-Dole Act sur les transferts de technologie
- 1981 : Economic Recovery Tax Act (baisses d'impôts de R.Reagan)
- 1986 : signature du Social Security Treaty

(ratifié en 1988)

- 1988 : nouvel Accord Fiscal franco-américain

- Février 1986 : Acte Unique Européen
- 1er juillet 1988 ; entrée en vigueur de l'Accord franco-américain de Sécurité Sociale

Après 1990

- 7 février 1992 : Traité de Maastricht (entré en vigueur le 1er novembre 1993)

- 3 août 1994 : convention fiscale franco-américaine (IS, IRPP et ISF) et avenants 8/12/2004 et 13/1/2009

- Juillet 2002 : Loi Sarbanes-Oxley sur la régulation des sociétés cotées

- 1er janvier 1995 : création de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui succède au GATT

- Mars 2010 : Foreign Accounts Tax Compliance Act (FATCA)

- 2005 : Referendum Constitutionnel
- 13 décembre 2007 : Traité de Lisbonne (entré en vigueur le 1er décembre 2009)

Annexe C3 – Dates-clés de la Chambre de Commerce Américaine en France (AmCham)

- 28 juin 1894 puis 9 juillet 1894 : création à Paris de « l'American Chamber of Commerce » dont le siège est fixé 3 rue Scribe
- 28 janvier 1895 : première Assemblée Générale Annuelle (tous les participants reçoivent le titre de « fondateur » de l'AmCham)
- 4 juillet 1895 : premier « Fourth of July Banquet » au Grand Hotel, rue Scribe
- 20 novembre 1906 : *incorporation* dans le District de Columbia de « l'American Chamber opf Commerce in Paris »
- 30 décembre 1908 : décision de réserver aux américains la qualité de « membres actifs » et les postes d'administrateurs
- 15 et 23 juin 1910 : nouveaux statuts (création des *patrons*, membres à vie, comités, etc.)
- 1912 : création de la Chambre de Commerce des Etats-Unis (US Chamber of Commerce)
- 1914-1918 : d'abord prudemment puis ouvertement, l'AmCham soutient les efforts de guerre de la France en gérant des entrepôts à Bordeaux et dans d'autres ports
- 29 mai 1918 : l'AmCham devient « l'American Chamber of Commerce in France »
- Novembre 1918 : l'AmCham s'installe 32 rue Taitbout
- 1925 : première parution de l'annuaire *Americans in France*
- 1935 : dernier Banquet du 4 juillet
- 1er juillet 1936 : l'AmCham s'installe 21 avenue George V
- 1941-1944 : les membres associés (français) assurent la gestion de l'AmCham pendant les hostilités (le « Comité Français »)
- 1947 : la revue de l'AmCham prend le nom de *Commerce in France*
- 1948-1951 : participation active de l'AmCham au Plan Marshall
- 1951 : l'AmCham disperse sa bibliothèque de 50.000 volumes
- 25 novembre 1959 : signature du Traité d'Etablissement entre les Etats-Unis et la France, concrétisant soixante ans d'efforts de l'AmCham
- 1963 : les membres français peuvent devenir membres du Board of Directors
- Mai 1963 : création à Milan du Council of American Chambers of Commerce in Europe
- Juin 1963 : Paul Farish, ancien Directeur, devient délégué d'AmCham aux Etats-Unis

- 1966 : achat de locaux de prestige Avenue George V
- 1970 : création des premières antennes régionales de l'AmCham (en deux ans : Bordeaux, Dijon, Grenoble, Le Havre, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Nice, Strasbourg et Toulouse)
- 1980 : l'AmCham commence à organiser des cours d'Anglais et des cours de management en Anglais
- 1984 : création du French Advisory Board à l'AmCham
- 1994 : l'Assemblée Générale met fin à toute limitation liée à la nationalité pour les fonctions d'administrateur et de président
- 1997 : élection du premier président français (Pierre Rodocanachi)
- 1997 : vente des locaux Avenue George V et installation (en location) 156 boulevard Haussmann
- Septembre 2011 : installation en location 77 rue de Miromesnil
- Novembre 2011 : décision de mettre fin à la publication de *Commerce in France*.

Annexes D

(Annexes techniques)

Table des annexes techniques - Annexes D

Annexe D1 : Les entreprises et les hommes

D1-1 - Récapitulation des implantations

D1-1-1 – Entreprises dont la date d'implantation est connue
D1-1-2 – Synthèse des dates d'implantation
D1-1-3 – Entreprises dont la date d'implantation est inconnue

D1-2 - Fiches biographiques

D1-3 – Premiers dirigeants français d'entreprises américaines

Annexe D2 : Relations Franco-Américaines

D2-1 - Echanges commerciaux France/USA

D2-1-1 – En 1896
D2-1-2 – En 1923
D2-1-3 – En 1925

D2-2 - Investissements directs à l'Etranger

D2-2-1 – Investissements américains en 2011
D2-2-2 – Evolution du flux par pays d'origine
D2-2-3 – Emplois créés par pays d'origine
D2-2-4 – Emplois créés par branche

D2-3 - Organisations franco-américaines à Paris

D2-3-1 - Liste des principales organisations
D2-3-2 – Classement par catégorie et évolution

D2-4 - Ambassadeurs américains à Paris

D2-5 - Documents divers

D2-5-1 – Centraliens dans quelques entreprises américaines
D2-5-2 – Evolution du nombre de centraliens aux Etats-Unis
D2-5-3 – Arguments pour/contre les implantations américaines

Annexe D3 : Annexes directement liées à l'AmCham

D3-1 - Les présidents de l'AmCham

D3-1-1 – Liste des présidents
D3-1-2 – Répartition par secteur d'activité
D3-1-3 – Liste des Managing Directors

D3-2 - Nombre de membres de l'AmCham

D3-2-1 – Nombre d'adhérents
D3-2-2 - Par secteur et nationalité

D3-2-3 - Composition du Conseil d'Administration
D3-2-4 – Evolution de la représentativité de l'AmCham

D3-3 - Activités de l'AmCham et thèmes dominants

D3-3-1 – Conféérences et dîners
D3-3-2 – Evénements en 1989
D3-3-3 – Thèmes dominants du Conseil et de la revue
D3-3-4 – Thèmes de la revue en 1933
D3-3-5 – Evolution de la présentation de la revue
D3-3-6 – Principles actions collectives de l'AmCham

D3-4 - Extraits (traduits) de Commerce in France

D3-4-1 – « Communist Attacks on the Marshall Plan »
D3-4-2 – « L'Amérique doit changer »

D3-5 – Les entreprises américaines en France

D3-5-1 – Avant 1914
D3-5-2 – Au début des années 1920

Annexe D4 : Annexes méthodologiques

D4-1 - Dépouillement des annuaires

D4-2 - Effectif des entreprises US en France

D4-3 : Dates d'implantation : représentativité de notre base de données

Annexe D5 : Glossaire

Annexe D6 : Sigles

Annexe D1 - Les entreprises et les hommes

D1-1 : Récapitulation des implantations[1]

D1-1-1 - Entreprise dont la date d'implantation est connue[2]

La première date notée est la date d'implantation, la seconde, si elle est connue, est la date de fin des activités en France ou « 2010+ » si l'entreprise est toujours active en France à cette date. Les dates sont complétées d'indications succinctes sur l'évolution éventuelle des entreprises.

A AAF (1968-2010+), Abbott (1960-2010+), Abermarle (1992-2010+), Abex (1937->1972), Accenture (1931-2010+ -ex Arthur Andersen), AC Nielsen (1959-2010+), ACT (1998-2010+), Active (1994-2010+), Acu-Rite (1985-2010+), Adobe (1998-2010+), ADP (1995-2010+), Adressograph (1930->1972), ADT Stanley (1991-2010+), Advanced Micro Devices (1973-2010+), Advanced Power Technologies (1983-2010+), Agilent (1999-2010+), AIG (1848-2010+), Air Products (1919-2010+), AK Steel (1934-2010+), Albany (1968-2010+), Alcoa (1892-1894 puis 1967-2010+), Allibert Buckhorn (1999-2007 -racheté par Linpac UK), Altis Infineon (1999-2010+), Amazon (1999-2010+), American Airlines (1985-2010+), American Business School (1985-2010+), American Express (1895-2010+), American Gramophon (c.1900- ?), American Power Conversion (1981-2010+), American Radiator 1898-1929- absorbé par Standard Sanitry), AmGen (1990-2010+), American Software (1992-2010+), Ampco Metal (1976-2010+), Andrew (1977-2010+), Analog Devices (1980-2010+), Anixter (1990-2010+), AOL (1995-2010+), AON (1982-2010+), Applied Materials (1996-2010+), Arch Chemical (1966-2010+), Aris Gloves (1910->1972), Armco (1926->1972), Armstrong Sales (1963-2010+), ARO (1949-2010+), Arrow (1993-2010+), Artemis (1983-2010+), Arthur D.Little (1965-2010+), Artus (1950-2010+), Arvinmeritor (1960-2010+), ASCO (1988-2010+), Associated Merchandising (1921-2010+9), AT&T (1925-2010+ -via LMT, CGCT), Aussedat-Rey (1990 racheté par International Paper-2010+), Auxitrol (1960-2010+), Atmel Rousset (1985-2010+), Avery Dennison (1974-2010+), Avis (1963-2010+), Avon (1966-2010+)

B Bache Financial (1936-2010+), Bain (1985-2010+), Baker McKenzie (1963-2010+), Banctec (1989-2010+), Bank of America (1949-2010+), Baxter (1970-2010+), Becton Dickinson (1958-2010+), BEI Technologies (1998-2010+), Bell & Howell (1965-

[1] Avec les précautions méthodologiques indispensables et qui ont été mentionnées : par « implantation », il faut entendre création d'une entité propre (et non contrat de représentation ou cession de licence) ; pour les entreprises industrielles, c'est en général la date de création de la première entreprise disposant d'effectifs propres, qu'elle soit une entité commerciale ou une unité de production. Les imprécisions et même les erreurs sont inévitables (le fichier de l'AmCham est inexploitable sur ce point).

[2] La base de données que nous avons constituée comporte 516 entreprises dont la date d'implantation est connue et 304 dont la date d'implantation est inconnue.

2010+), Bendix (1930->1972), Bently Nevada (1970-2010+), Berlitz (1908-2010+), BFI Optilas (1960-2010+), BioGen (1999-2010+), Bio-Rad (1986-2010+), BN (2007-2010+ -racheté par Krafts Food), Black & Decker (1961-2010+), Blackhawk (1962-2010+), Blackmair (1999-2010+), Blaw Knox (1928->1972), BMC (1987-2010+), Bliss (1898->1972), Boeing (2003-2010+), Bolle (1999-2010+), Booz Allen & Hamilton (1969-2010+), Borg Warner (2006-2010+), Boston Consulting Group (1973-2010+), Boston Scientific (1989-2010+), Boumatic (2002-2010+), Bournes (1947->1972), Brady (1980-2010+), Briggs & Stratton (1991-2010+), Brinks (1961-2010+), Bristol Myers Squibb (1956-2010+), Brooks Automation (1988-2010+), Brunschwig (1900- ?), Burgess Norton (2003-2010+), Burroughs (1904-absorbé dans Unisys)

C Cabot (1960-2010+), Cameron (1961-2010+), Canam (2002-2010+), Capsugel Pfizer (1969-2010+), Carborundum (1910->1972), Cargill (1963-2010+), Carlson Wagons Lits (2006-2010+ -racheté à Accor), Carnation Milk (1923->1972), Carpenter (1976-2010+), Carrier EMEA (1992-2010+), Carrier Transcold (1996-2010+), Caterpillar (1961-2010+), CBRE Bourdais (2004-2010+ -racheté par CB Richard Ellis), C & D (1992-2010+), CEB (1990-2010+ -racheté par Emerson), Celanese Pardle (2005-2009), Century21 (1987-2008 -racheté par Nexity), Charles of the Ritz (1921->1972), Chesapeake (1985-2010+), Chevron Oronite (1958-2010+), CH Robinson (1999-2010+), Chrysler (1963-2010+ -absorbé par Daimler), Cincom (1975-2010+), Cisco Systems (1989-2010+), CIS (1997-2010+), Citibank (1906-2010+), Clear Channel (1999-2010+), Cleary Gottlieb Steen & Hamilton (1949-2010+), CML Innovative (1998-2010+), CNBC (1996-2010+), Coca-Cola (1933-2010+), Colgate Palmolive (1924-2010+), Compagnie Hobart (1921-2010+), Computer Science (1994-2010+), Conesys (1997-2010+), Conexant (1987-2010+), Continental Airlines (1987-2010+), Cooper Standard (1987-2010+), Cooper Tools (1976-2010+), Corbis Sygma (1999-2010+), Corn Products Co (1920->1972), Corning (1971-2010+), Corolle (1979-2010+), Corvis (2000-2010+), Coudert Frs (1879-disparu en 2005), Crown Cork & Seal (1937-2010+), Crown Emballages (1996-2010+), Coultronics (1963-2010+), Crown Food (1906-2010+), Crown Worldwide (1998-2010+), Culligan (1963-2010+), Curtis Instruments (1979-2010+), Curtis & Mallet (1971-2010+), Cushman & Wakefield (1973-2010+), CXRAnderson (1974-2010+), C/S (1975-2010+)

D Dana (1930-2010+), DDB (1969-2010+), Debevoise & Plimpton (1964-2010+), Dechert (1995-2010+), Dell (1989-2010+), Delphi (1925-2010+), Deloitte (1920-2010+), Delta Airlines (1984-2010+), Dentsply (1985-2010+), DHL (1974-2001-racheté par Deutsche Post), Dickson Constant (1998-2010+ -racheté par Glen Raven), Dim (1987-2010+ -racheté par Sara Lee), Donaldson (1966-2010+), Dosage 2000 (1985-2010+), Dow (1963-2010+), Dresser (1957-2010+), Ducker Research (1995-2010+), Dun & Bradstreet (1906-2010+, Du Pont de Nemours (1958-2010+)

E Eastman Chemical (1970-2010+), Eastman-Kodak (c.1900- ?), Eaton (1974-2010+), Ebay (2002-2010+), EDS (1985-2010+), E&J Gallo (1998-2010+), Electroglas (1994-2010+), Eliokem (2001-2010+), EMC CS (1993-2010+), Emhart (1953-2010+), Encore RTC (1970-2010+), Engelhard (1968-2010+), Ernst & Young (1929-2010+), Esso (1902-2010+), Estee Lauder (1964-2010+), Disneyland Paris (1987-2010+), Eurodough (1974-2010+), Expedia (2006-2010+), Expeditors Intl (1996-2010+), Exxon Chemical (1969-2010+)

F Faugere & Juteau (1998-2010+-fusionné avec Sedgwick), Federal Express (1989-2010+), Federal Mogul (1970-2010+), Ferembal (2000-2010+ -racheté par Impress), Ferro (1934-2010+), Fidelity (1994-2010+), Filemaker (1990-2010+), Fisher & Porter (1947->1972), Fleishmann Hillard (1987-2010+), Flight Safety (1987-2010+), FMC Technologies (1955-2010+), Ford (1907-2010+), Forever Living (1992-2010+), Formica (1951-2010+ -via licencié anglais De La Rue), Foster Wheeler (1949-2010+), Foxboro (1965-2010+), Fraisen (1982-2010+), Franklin Templeteon (1995-2010+), Frost & Sullivan (1990-2010+), Fruehauf (1946->1972 devenu britannique), Fruits d'Aquitaine (1992-2010+ -filiale d'Optimal Foods),

G Gap (1993-2010+), Gaumont Columbia Tristar (1945-2010+), General Electric (1896-2010+), GE Factofrance (1966-2010+), GE Marquette (1997-2010+), GE Plastics (1950-2010+), General Mills (1977-2010+), General Motors (1967-2010+), Genworth (2004-2010+), Genzyme (2007-2010+), Gibsin & Dunn (1967-2010+), Gillette (1905-2005 -absorbé par Procter et Gamble), Gilson (1963-2010+), Glenair (1994-2010+), Godiva (1958-2010+), Goldman Sachs (1991-2010+), Goodrich (1911-1990 -absorbé par Michelin), Goodrich Aerospace (1973-2010+), Goodrich Aviation Systems (2002-2010+), Goodyear (1921-2010+ -absorbé par Dunlop), Google (2003-2010+), Gore (1974-2010+), Grant Thornton (2007-2010+), Griffith Lab (1996-2010+), Gringoire (racheté par Pillsbury de 1962 à 1989)

H Hach Ultra (1981-2010+), Halliburton (2000-2010+), Havilland (1842-2010+), Harley Davidson (1996-2010+), Harris Communications (2000-2010+), Haworth (1994-2010+), Heckett (1984-2010+), Herbalife (1990-2010+), Hertz (1957-2010+), Hedrick & Struggles (1978-2010+), Heinz (1978-2010+), Hewlett Packard (1964-2010+), Helena Rubinstein (1929->1972), Hill & Knowlton (1964-2010+), Hilton (1965-2010+), Hobart (1926-2010+), Honeywell Aerospace (1969-2010+), Hoover (1964-1993), Houghton (1921->1972), Hughes Hubbatd (1966-2010+)

I IBM (1914-2010+), Ibus (1998-2010+), Idexx (1992-2010+), IDP Pleuger (1950-2010+), Ikon (1996-2010+), ILC DDC (1980-2010+), Illinois Tools Works (2006-2010+), Imation (1996-2010+), Immutech (1981-2010+), Infonet (1996-2010+), Ingersoll-Rand (1905-2010+), Ingram Micro (1989-2010+), Insignia Bourdais (2001-2010+ -racheté par CB Richard Ellis), Institut Herrman (1988-2010+), Intel (1971-2010+), International Containers (1933-2010+), International Harvester (1893-1984 racheté par Case), International Herald Tribune (1887-2010+), International Paper (1989-2010+), International Steam Pump (c.1900- ?), Intervascular (1990-2010+), ITW (1961-2010+), ITW Gunther (1995-2010+)

J Jacob Delafon (1986-2010+ -racheté par Kohler), Jacobs (1995-2010+), JLG (1989-2010+), John Deere (1960-2010+), Johns Mansville (1947->1972), Johnson & Johnson (1931-2010+), Jones Day (1986-2010+), Joy Manufacturing (1916->1972), JP. Morgan (1862-2010+)

K Kaplan (2001-2010+), Kaufmann & Broad (1968-2010+), Kellogg's (1968-2010+), Kelly (1972-2010+), Kentucky Fried Chicken (1991-2010+), Kimberly Clark (1960-2010+), Knoll (1957-2010+), Kodak (1927-2010+), Korn Ferry (1974-2010+), KPMG (1911-2010+), Kraft Foods (1960-2010+), Kroll (1991-2010+)

L Lazard Frs (1851-2010+), Leach (1969-2010+), Lear (2000-2010+), Leboeuf Lamb & Green (1964-2010+), Leroy Somer (1990-2010+ -racheté par Emerson), Lecroy (1977-2010+), Lee Hecht Harrison (1994-2010+), Lehman Brothers (1987-2008), Leo Burnett (1986-2010+), Liard (1972-2010+), Lilly (1962-2010+), Lincoln Electric (1953-2010+), Linear Technology (1989-2010+), Louis Berger (1975-2010+), LTR Industries (1963-2010+), Lubrizol (1955-2010+), Lufkin (1998-2010+), Lydall Filtration (1961-2010+), Lyondell (1987-2010+)

M Malaucene (1995-2010+ -racheté par Schweitzer), Manpower (1957-2010+), Mars (1974-2010+), Marsh (1998-2010+), Mathworks (2000-2010+), Marwal Systems (1991-2010+), Master Lock (1991-2010+), Matra Harris (1979-2010+), Mauduit (1995-2010+ -racheté par Schweitzer), Max Factor (1937->1972), McCann-Erikson (1927-2010+), McDonald's (1979-2010+), MCI (1995-2010+), McKesson (1999-2010+), McKinsey (1964-2010+), Masterfoods (1967-2010+), Medtronic (1971-2010+), Merck Sharp & Dohm (1964-2010+), Merrill Lynch (1959-2010+), Metal Improvement (1983-2010+), Metaldyne (1997-2010+), MIC (1974-2010+), Microsoft (1998-2010+), Midas (1976-2010+), Millenium Chemicals (1998-2010+), Milliken Fabrics (1964-2010+), Millipore (1971-2010+), Milton Roy (1956-2010+), Mobil Oil (1893 -fusion avec Esso), Modern Engineering (2006-2010+), Molex (2004-2010+), Moody's (1988-2010+), Moog (1972-2010+), Monsanto (1929-2010+), Morgan Stanley (1992-2010+), Motorola (1967-2010+), MRO Software (1986-2010+), MSC Software (1994-2010+), MTS Systems (1997-2010+), Munroe (1851-1930)

N Na Pali (1984-2010+), National Semiconductor (1970-2010+), NCR (1914-1991 -absorbé par AT&T), Nike (1982-2010+), Nordson (1971-2010+), Norton (1920 -rachetée par Saint-Gobain), Nusil (1993-2010+), NVF (1927->1972)

O Office Depot (1996-2010+), ON Semiconductors (1999-2010+), Oracle (1986-2010+), Ortho Clinical Diagnostic (1984-2010+), Otis (1884-2010+)

P Pall (1975-2010+), Panam (1948->1972), Parker Hannifin (1937-2010+), Paul Paulet (1981-2010+), PCC (1984-2010+), Pennwalt (1921->1972), Pentair Water (1970-2010+), PepsiCo (1992-2010+), Permaswage (1974-2010+), Personnel Decisions (1994-2010+), Petris Technologies (2002-2010+), Pfizer (1955-2010+), Phase Forward (1986-2010+), Phillip Morris (1971-2010+), Pierce Fenner & Smith (1959-2010+ -cf Merrill Lynch), Pizza Hut (1987-2010+), Planet Hollywood (1996-2010+), Playtex (1995-2010+), Poclain (1974-2010+ -racheté par Case), Polaroid (1961-2010+), Porcher (1991-2010+ -racheté par Ideal Standard), PPG Glass (1962-2010+), PPG Industries (1962-2010+), Pratt & Whitney (1979-2010+), Praxair (1999-2010+), Praxair MRC (1999-2010+), Praxais (1981-2010+), Price Waterhouse Coopers (1916-2010+), Procter & Gamble (1954-2010+), Profroid (1987-2010+ -racheté par Carrier), Proskauer (1991-2010+), PRTM (1989-2010+), Pure Fishing (1999-2010+)

R Rain Bird (1971-2010+), Ratier Figeac (1998-2010+ -racheté par Hamilton Sundstrand), Redprairie (2006-2010+), Regus (1999-2010+), Remington Rand (1896-1986 -absorbé dans Unisys), Respironics (1996-2010+), Right Management (1987-2010+), Robert Half (1992-2010+), Rockwell Collins (1959-2010+), RMO (1966-2010+), Rockwell Automation (1975-2010+), Röhm & Haas (1952-2010+ - absorbé par Dow), Rudder Finn (1990-2010+)

S Sadaps Bardhal (1954-2010+), Saint Jude Medical (1990-2010+), Samsonite (1984-2010+), Saratoga (1996-2010+), SAS Institute (1983-2010+), Seachange (1997-2010+), Science Applicatioons (1992-2010+), Scotts (1998-2010+), Sensormatic (1988-2010+), Shering Plough (1960-2010+), Sc Johnson (1930-2010+), Singer (1855- ? - filiale d'un groupe de Hong Kong en 2010+), Selection Reader's Digest (1947-2010+), Shearman & Sterling (1963-2010+), SIFCO (1982-2010+), Sicli (2004-2010+ -racheté par UTC), Silvaco (1994-2010+), Simmons (1927->1972), Smith (1959-2010+), SIO (1987-2010+ -racheté par ADM), Smithers Oasis (1992-2010+), Solectron (1992-2010+), Somycel (1972-2010+), Sperry Rand (1913- absorbé dans Unisys), Sonoco IPD (1990-2010+), SPIT (1951-2010+), Stanadyne (1978-2010+), Stanley Works (1969-2010+), Starbucks (2004-2010+), Starkey (1981-2010+), Steelcase (1974-2010+), Stepan (1976-2010+), Stiefel (1978-2010+), Stream (1997-2010+), Stryker (1986-2010+), Stryker Spine (1992-2010+), Sullivan & Cromwell (1928-2010+), Sungard Availability (1988-2010+), Sungard GP3 (1997-2010+), Sun Microsystems (1984-2010+)

T TechniBureau (2008-2010+ -racheté par Gill), Teradyne (1967-2010+), Terex (2007-2010+), Texas Instruments (1960-2010+), Thermoquest (1984-2010+), Thomson (1893 -devenue française), Thome Gerrot (2003-2010+ -racheté par Catilina), THQ (1999-2010+), Timet Savoie (1996-2010+ -racheté par Titanium Metals), Timken (1926-2010+), Titeflex (1976-2010+), Toys-R-Us (1988-2010+), Trane (1958-2010+ - JV avec Air Liquide), TRW (1996-2010+), TRW Composants (1996-2010+), T-Systems (1987-2010+), Tupperware (1963-2010+), Tyco (1921-2010+), Tyco Electronics (1952-2010+)

U Ucar (1975-2010+), United Airlines (1990-2010+), Unilever Cosmetics (1992-2010+), United Shoe Machinery (1901->1972), Universal Instruments (1984-2010+), UPS (1985-2010+), URS (1986-2010+)

V Valdunes (1999-2010+), Valmex (1999-2010+ -racheté par Textron), Valmont (1989-2010+), Valois (1993-2010+ -racheté par Aptar), Valve Precision (1971-2010+), Varlan (1963-2010+), Veeco Instruments (1989-2010+), Verizon (1995-2010+), Vernet (1952-2010+)

W Wabco (1978-2010+), Wachovia (1981-2010+), Walt Disney Co (1935-2010+), Walter Thompson (1967-2010+), Warner Aiglon (1929-2010+), Warner Electric (1925-2010+), Waterman (1987-2010+ -filiale de Sanford), Watlow (1988-2010+), Watson Wyatt (1988-2010+), Wave Worthington (1992-2010+), Weight Watchers (1973-2010+), Weil Gotshal & Manges (2003-2010+), Western Digital (1984-2010+), Western Union (1982-2010+), Westinghouse (1879-2006 -absorbé par Toshiba), Weyerhauser Darbo (1998-2010+), Whirlpool (1989-2010+), White & Case (1926-2010+), Wilkie Farr & Gallagher (1921-2010+), Wrigley (1963-2010+ -racheté (2008) par Mars), Wyeth-Lederle (1995-2010+)

X Xerox (1989-2010+)

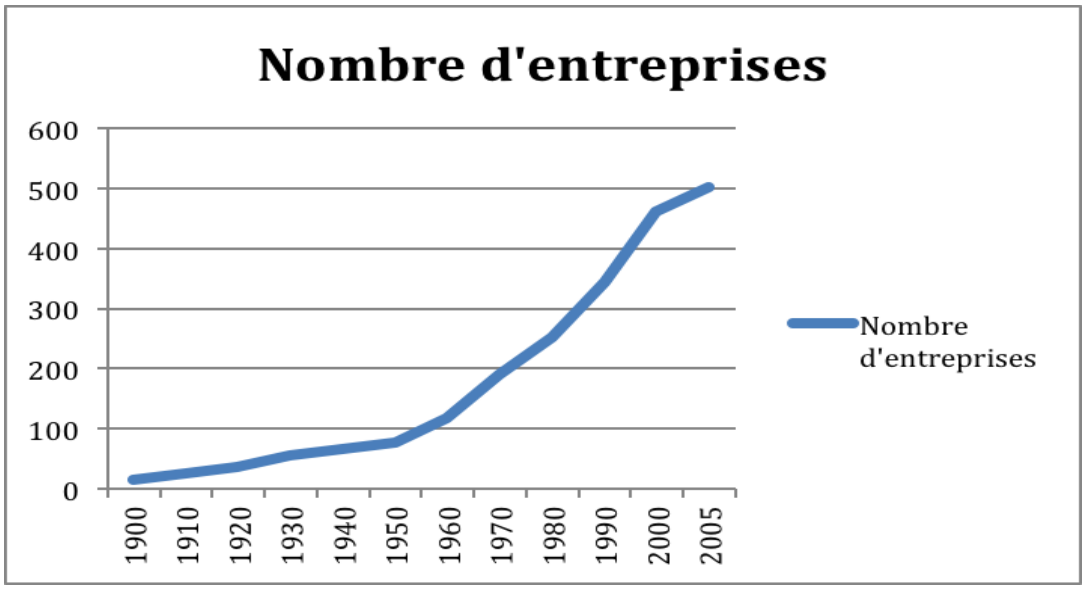
Y Yahoo (1996-2010+), York (1959-2010+)

… 3 M (1951-2010+), 3M Santé (1987-2010+)

D1-1-2 – Synthèse en fonction de la date d'implantation

Tableau et Graphique Annexe D1-1 : Nombre d'entreprises de la base de données (stock) par période décennale (1894-2010)

	1895-1904	1905-1914	1915-1924	1925-1934	1935-1944	1945-1954	1955-1964	1965-1974	1975-1984	1985-1994	1995-2004	>2004
Nombre d'entreprises	15	25	36	55	67	76	119	191	253	344	461	502



(Source : base de données ci-dessus)

D1-1-3 - Entreprises dont la date d'implantation en France n'est pas connue[1]

A ACE Insurance, Acheson, Activcard, Aeroquip Vickers, Agco, AIGME, Air Express, Allergan, American Optical, Amphenol, Anacomp, Apple, Asec, AT Kearney

B Babyliss, Basler, Barnes, Beckmann, Borland, Bose, Bowman, Braillon, Budget Rent-A-Car, Burston Marsteller

C Cadence Design, Campbell, CCS, Chubb Insurance, Combined Logistics, Comptoir des Bois, Compass Design Automation, Computerland, Continental Can, Crabtree & Evelyn, Crown Bevcan, Cuno

D Diebold, Direct Rent, Dole

E East Balt, Enterasys Networks, Erico, Etirex, Euramax, Euro Casco Biro, Extraits Vegetaux

F Fairchild, FCE, Fibrit, Florasynth, Flowserve, Foot Locker, Fort Dodge

[1] Liste limitée aux entreprises de plus de 30 emplois (environ).

G Gallaher, Global Knowledge, GMAC, Goss Systems

H Hay Group, Haymonetics, Hasbro, Hexcel Reinforcements, Home Depot, Holiday Inn, Huck Aerospace, Hyatt

I Iffa Credo, Ilford, Impiric, Inbrand, Integra Neuroscience, Interface, Intergraph, Invensys

J James Burn, Johnson Controls

K Kawneer, Kennametal Hertel, Ketchum, Key Plastics, Koni, Korn Ferry, Krautkramer

L Lamort, Learning Tree, Lexmark, L'Hotellier, L&L, Loctite, Lucent Octel

M Macdermid, Maltool, Marriott, Mattel, McGraw Hill, Megtec Systems, Menlo Worldwide, MEPPS, Micros Fidelio, Milton Roy, Modcomp, MPCT Solutions

N Nalco, National Instruments, Hill Pet Nutrition, National Starch, National Utility Service, Nelco, Neltec, Newwork Systems, Nicosofra, Nordlys, Novell

O Ogilvy & Mather

P Paul Hastings & Janofsky, Perkin Helmer, Pioneer Genetique, PNY Technologies, Polychrome, Positronic

Q Quadion Corp

R Ray & Berndson, Reckitt Benkiser, Reebok, Republic Technologies, Reynolds Aluminium, Riverwood, Russell Reynolds

S Sames, Samila, Sanmina, Sara Lee, Schulman, SDRC, Sealed Air, Sensient Flavors, Sigma Aldrich, Silk Epil, Sotheby's, Sullair, Symbol Technologies

T Teleflex Medical, Thomson Financial, Tioxide, Towers Perrin,Tradi, Tricor, Tyco Healthcare

U Ulticom

V Valenite, Verifone

W Warner, Watts Eurotherm, West Pharmaceutical, Wimetal, Wynn Automative

Y Young & Rubicam

… 3com

D1-2 : Fiches biographiques[1]

La liste qui suit rassemble la plupart des acteurs considérés comme les plus influents de la communauté américaine des affaires en France depuis la fin du 19ème siècle et, notamment, tous les anciens présidents de l'AmCham. Sauf indication contraire, toutes les photos proviennent de la photothèque de l'AmCham ou de sa revue.

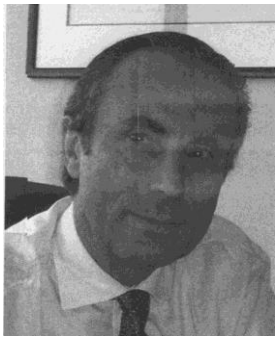
Richard G. ASTHALTER, avocat (Yale Law School, *partner* de Sullivan & Cromwell de 1980 à 2008) a été président de l'AmCham (1993-1997). Administrateur et Secrétaire du Conseil de l'AHP[2] (2012). Devant les graves difficultés financières de l'AmCham, il a lancé une réflexion stratégique sur l'avenir de l'organisation qui a conduit à l'élection du premier président français.



Norbert R. BAILLEN (né en 1920) a été directeur général de Pan-American World Airways System et administrateur de nombreuses sociétés dont Rexall Drug & Chemical. Administrateur d'AHP et de la Fondation Foch, il a été président de l'AmCham (1963-1965) à l'époque de *Défi Américain* et du début de la prise en compte des enjeux européens dans la stratégie des firmes américaines.



Francis BAILLY (né en 1947), INSEAD, a dirigé General Electric France et il a été président de l'AmCham (2005-2007). Président du Conseil des Gouverneurs de l'AHP (2012).



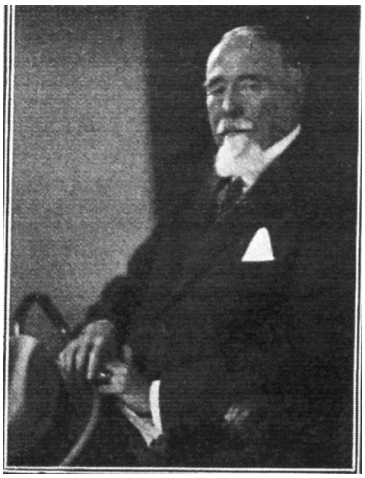
[1] Compte-tenu de la diversité des titres en français (directeur général, président, administrateur délégué, etc) et en anglais (regional manager, managing director, president, chairman, executive president, CEO, etc) le qualificatif unique « directeur » signifie conventionnellement « premier responsable de l'entité française »).

[2] AHP = American Hospital of Paris

E. Arthur BALDWIN (Boston 1874 - Paris 1947) était le vice-président de International General Electric (IGEC) à Paris où il était venu s'installer en 1927. Il a été président de l'AmCham (1934-1937) pendant une période de crise et de protectionnisme. Il a été l'un des administrateurs de General Electric dans sa filiale allemande A.E.G.[1] pendant la période de montée du nazisme. Voir plus de détails biographiques et photo à la fin du Chapitre 4.


[4]

Charles Eugène BEDAUX[2] (Charenton 1886 – Miami 1944), français naturalisé américain, a développé avec un grand succès commercial un système d'organisation du travail dérivé du taylorisme (points Bedaux). Très actif dans la société mondaine des années 1930, il noua avec ses filiales française et hollandaise des liens étroits avec les responsables économiques nazis avant la guerre et pendant l'Occupation[3], où il était proche de Pierre Laval. Poursuivi pour collaboration économique, il fut arrêté à son retour à son retour aux Etats-Unis en décembre 1943 et se suicida (probablement) peu après pour échapper au procès. Il a été très actif à l'AmCham dans les années 1930.



Laurence V. BENET (West Point 1863 - Washington 1948), vécut en France de 1882 à 1936. Co-inventeur de la mitrailleuse Hotchkiss et de plusieurs armes, était le directeur d'Hotchkiss & Co en France, puis d'American Ordnance Co. Il a été l'un des premiers membres de l'AmCham dont il fut président (1907-1909) et dont il développa la bibliothèque Franklin. Il a réalisé des démarches auprès du US Department of State pour éliminer les menaces de retrait de la citoyenneté américaine aux expatriés qui bénéficieraient d'une "aide par un gouvernement étranger"[5]. Membre éminent de la communauté américaine, il présida aussi l'ACP[6] (1906) et l'AHP (1916-1917) ; il fut l'un des initiateurs de l'American Field Service et président de l'Ambulance américaine.

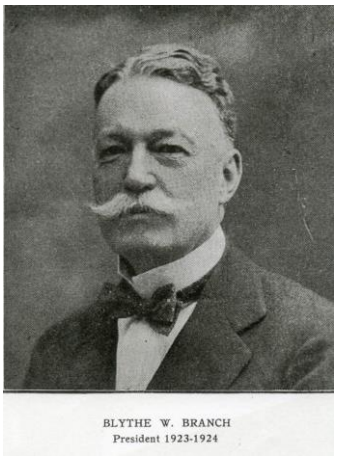
[1] Avec Owen D.Young (Chairman de GE 1922-1939), Gerard Swope (President de GE 1922-1940) et Clark H.Minor (Président de IGEC).
[2] BEDAUX Gaston, *La vie ardente de Charles E. Bedaux*, Pas d'éditeur, daté 3 juin 1959, 126 p.
[3] GLASS Charles, *Americans in Paris – Life and death under Nazi occupation*, New-York, The Penguin Press, 2010+, 524 p.
[4] Source : www.todayinsci.com
[5] WHITCOMB 1970, (p.265).
[6] ACP = American Club of Paris

Walter Van Rensselaer BERRY (Paris 1859 - Paris 1927) avait fait des études à Harvard puis Columbia ; avocat à Washington, il fut ensuite juge au Tribunal International au Caire (1908-1910) puis à nouveau avocat à Paris. Il a été président de l'AmCham (1917-1922) et de l'ACP. Il fut pendant des décades ami et correspondant d'Edith Wharton avec qui il eut une profonde relation[1]. Né et mort à Paris, il était très présent dans le monde littéraire français et fut notamment un ami proche de Marcel Proust et de Henry James. Voir biographie plus détaillée et photo (Document 1-4 au Chapitre 1-3).

Eric BOUSTOULLER (né en 1960), diplômé de l'IEP, a été notamment Président de Microsoft France puis Europe. Il a été président de l'AmCham (2011-2013).

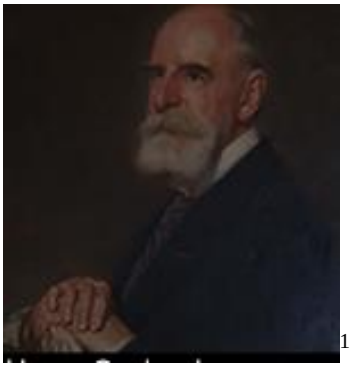


Blythe W. BRANCH († 1942) était directeur de Galena Oil Co. Il a été président de l'AmCham (1923-1924) pendant une période dominée par la question des réparations allemandes et où l'attitude américaine était critiquée en France.



BLYTHE W. BRANCH
President 1923-1924

[1] LEWIS R.W.B. *Edith Wharton : a biography*, London, Random House, 1993, 592 p.

 [1]

Henry CACHARD (1853-1942), américain d'origine française, était avocat (*partner* de Coudert Frères) et il fut l'un des onze fondateurs de l'AmCham. Il a été président de l'AmCham (1903-1904). Il fut l'auteur de la première traduction en Anglais du Code Civil, très critiquée mais très largement utilisée par les avocats américains à Paris. Il fut aussi le fondateur en 1911 du Saint-Cloud Country Club (golf), très apprécié de la communauté américaine, à l'apogée de la Belle Epoque.



Frédéric A. CELLER (né à Lyon, † Floride 1989) était un franco-américain qui a passé sa jeunesse et fait ses études aux Etats-Unis (MIT) où il a dirigé plusieurs entreprises. Revenu en France en 1961 pour diriger une filiale française (AMP France), il fut très actif pour créer et animer le « Comité Industriel » de l'AmCham qui a joué un rôle très important pour l'intégration en France des expatriés dans les années 1970. Il a été président de l'AmCham (1975-1976) et administrateur de l'ACP.

René Aldebert PINETON de CHAMBRUN (1906-2002), binational par son ascendance La Fayette, fut un avocat très actif dans le milieu franco-américain et, pendant l'Occupation allemande, dans le milieu de la Collaboration, par ses relations avec Pétain et avec son beau-père Pierre Laval, dont il fut le défenseur. Son père, le Général Jacques Aldebert Pineton de Chambrun (1872-1962) assura la direction de l'Hopital Américain (AHP) pendant l'Occupation.

Etienne CLEMENTEL (1864-1936), important homme politique de la 3ème République, a détenu de nombreux portefeuilles ministériels et a poussé au renforcement et à la coordination des ministères économiques. Il a aussi encouragé le regroupement des organismes représentant les entreprises et, à ce titre, il a été proche de l'AmCham[2] et il a contribué à la création de la Chambre de Commerce Internationale, dont il fut le premier président en 1922.

[1] Source : www.golfdesaintcloud.com
[2] DRUELLE-KORN 2012, *op.cit.*

Benjamin Howe CONNER (Kentucky 1878 - Kentucky 1953), avocat, s'était installé à Paris en 1904 ; il a été président de l'AmCham (1925-1927), puis juge à la Cour Internationale du Caire (1937). Sous sa présidence, le discours du Maréchal Foch au banquet du 4 juillet 1927 fut diffusé par radio à New-York (via Coventry et Schnectady), ce qui était une première technique[1]. Il a été à l'origine du premier accord franco-américain sur la double taxation (1934).



John F. CRAWFORD (né en 1936) vit à Paris depuis 1966. Il est avocat (*partner* de Surrey & Morse devenu Jones Day) sauf une brève interruption (1968-70) où il a été l'assistant de David A. Morse, Directeur général du Bureau International du Travail. Spécialiste de l'arbitrage international (notamment à l'ICC), il représente parfaitement le profil des avocats de grands cabinets internationaux, influents à l'AmCham depuis sa création. Il a été président de l'AmCham (1985-1988).



William Nelson CROMWELL[2] (New York 1854 - New York 1948), diplômé de Columbia, fut l'un des co-fondateurs du cabinet Sullivan & Cromwell qui a joué un rôle décisif dans l'évolution du rôle des avocats, comme on le conçoit aujourd'hui, notamment dans le projet du Canal de Panama. Il avait vécu à Paris pendant la Première Guerre Mondiale : il y resta et se consacra ensuite à un rôle d'investisseur et de philanthrope. Son hôtel particulier, 22 Avenue Foch était un des hauts lieux mondains du Paris des années 1920.


3

William S. DALLIBA (Chicago 1848 - Californie 1921) est l'un des premiers membres de l'AmCham dont il a été président (1905-1906). Il était le directeur d'American Express. Il a été président de l'American Club of Paris.

[1] WHITCOMB 1970, (p.95).

[2] DEAN Arthur H., *William Nelson Cromwell 1854-1948 – An American Pioneer in Corporation, Comparative and International Law*, pas d'éditeur, 1957, 238 p. avec illustrations.

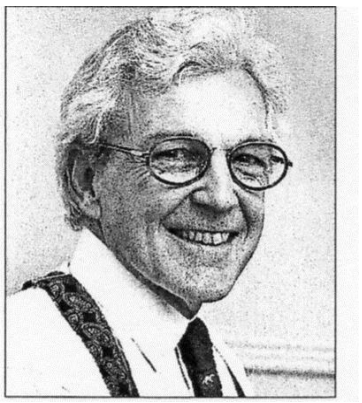
[3] Source : *idem*

Voir biographie et photo (Document 1-3 au Chapitre 1-3).

Peter DANOS († 2004) était directeur de 3M France. Il a été président de l'AmCham (1976-1979). Auparavant il avait présidé la Chambre de Commerce américaine en Espagne (jusqu'à son arrivée en France en 1971). Il fut (brièvement) poursuivi par la justice américaine comme « agent d'une puissance étrangère » pour avoir soutenu le supersonique Concorde en 1977.



W. Barrett DOWER, né à Hartford CN en 1938, diplômé de Williams College, a enseigné le français à Loomis School CN, puis après quatre ans dans la US Navy, a été nommé Managing Director d'AmCham de 1974 à 1999[1]. Il y joua un rôle très important pendant la période de très grande influence de l'AmCham qu'il quitta dans des conditions assez conflictuelles dans une période de crise de l'organisation. Il a obtenu un doctorat[2] en Civilisation anglophone en 2009.



Henri W. EMMET était vice Président de Hambro American Bank and Trust. Il a été membre du Board de AHP. Il n'a été président de l'AmCham que quelques mois (1975), ayant été nommé à un nouveau poste aux USA.



Paul FARISH, était journaliste lorsqu'il entra à la Chambre. Journaliste au *Paris Chicago Tribune* il avait été chargé des émissions de la *Voix de l'Amérique* pendant la guerre. Il fut un très influent General Manager de l'AmCham (1948-1963) avant de la représenter aux Etats-Unis pendant quelques années.

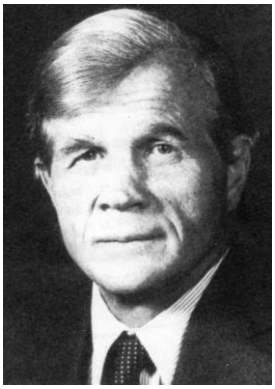


[1] Nomination annoncée dans *Commerce in France*, N°314, Nov.-Dec. 1974.

[2] *L'influence des fédérations syndicales américaines sur les fédérations syndicales françaises (1944-1954)*, Université de Picardie, 2009 (dir. Pr. P. Sicard)

Hubert FAURE (né en 1919) a été le premier Français président d'un grand groupe international américain, Otis (1975-1981). Il a joué un rôle important auprès des milieux d'affaires aux Etats-Unis en les aidant à mieux comprendre les enjeux du management interculturel. Voir biographie plus détaillée et photo Chapitre 6-1.

Evan GALBRAITH[1] (1928 - 2008) fut ambassadeur des Etats-Unis en France (1981-1985) et joua un grand rôle dans les rapports (difficiles) des Etats-Unis avec le nouveau gouvernement socialiste de F. Mitterrand. Ancien avocat (Shearman & Sterling) et banquier (Banker's Trust), il défendit des positions dures de l'administration Reagan, notamment à propos du Honduras et du gazoduc euro-sibérien.



Jean Louis GASSEE (né en 1944) a été l'un des principaux dirigeants d'Apple entre 1981 et 1990 ; il a été notamment responsable de la filiale française, la plus importante de toutes les filiales internationales d'Apple, puis responsable R&D du groupe. Il avait commencé sa carrière chez Hewlett Packard (1968) puis à Data General (1974).

E. Ernest GOLDSTEIN est un avocat qui a joué un rôle significatif auprès des entreprises américaines et à l'AmCham dont il a été administrateur mais surtout dont la biographie est un exemple représentatif de celle de nombreux avocats américains influents dans les années 1960-1980. Venu en France avec les équipes du Plan Marshall, il a été le représentant américain au Comité Productivité et Recherche Appliquée de l'OEEC, puis *partner* chez Coudert Frères (1966), puis *special assistant* du Président Johnson et enfin *senior partner* chez Coudert (1969-1979). Il a poursuivi sa carrière en Suisse. Pendant son séjour en France, il a été administrateur de l'Hopital Américain et Président de l'American Club.

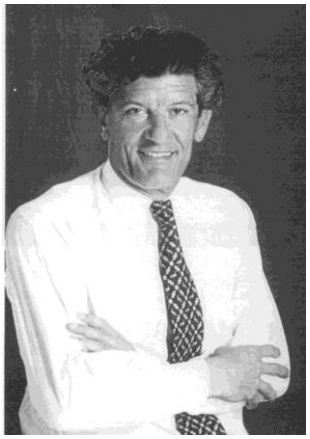
[1] GALBRAITH Evan, *Ambassador in Paris. The Reagan years*, Regnery Gateway, Washington, 1987, 160 p.

 [1]

James GORDON BENNETT Jr. (New York 1841- Beaulieu 1918) était le fils du propriétaire du *New York Herald*. Francophile et membre de la Haute Société américaine il avait repris avec succès le journal de son père lorsque, après un scandale mondain, il s'installa à Paris en 1877. Grand amateur de sports (yachting, automobile, avion), il donna cette orientation, nouvelle pour l'époque, au journal qu'il fonda à Paris et qui existe encore sous le nom de *International Herald Tribune.* Voir biographie plus détaillée dans au Chapitre 1-3.

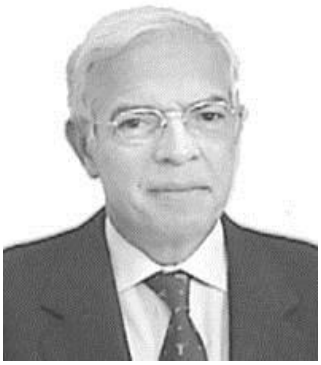
Florence GOULD (San Francisco 1895 - Cannes 1983) était l'épouse de Frank Gould, le fils du magnat des chemins de fer Jay Gould. Elle fut une personnalité importante de la communauté américaine par son salon littéraire, notamment pendant l'Occupation où elle fut en contact avec tous les acteurs économiques américains en France occupée et plus tard, après sa mort, par les bourses de la Florence Gould Foundation.

Oliver GRIFFITH (né en 1960), diplômé de l'ENA, diplomate de carrière, a été recruté comme Managing Director de l'AmCham en 2006. Il a amorçé son redéploiement et l'a quittée en 2010 pour l'International Finance Corporation (IFC).



Bruno GROB (1949 - 2011), HEC (1972) était le président d'Otis Europe en 2011. Il a été président de l'AmCham (2002-2005), premier président français représentant une entreprise industrielle.

Jean Claude GRUFFAT (IEP Lyon 1965, Docteur en Droit Public, EPBA Stanford), a été responsable régional à Indosuez 1973-1998 (Thaïlande, Arabie Saoudite, Chine, USA), puis en 1998 responsable Asie pacifique. Depuis 1998, il est DG de Citi Group France, conseiller du Commerce Extérieur, administrateur d'Euronext, administrateur de l'AHP et il a été président de l'AmCham (2008-2011).



Michael GRUNELIUS (né en 1929) a créé Manpower France en 1957 et en est resté président jusqu'en 2001. Il a été l'un des premiers dirigeants français à occuper des fonctions de direction générale au niveau de groupes américains.

John H. HARJES Sr. (Brême 1830 - Grasse 1914) est l'un des co-fondateurs de la banque Morgan (Drexel, Harjes & Co en 1868, puis, en association avec John Pierpont Morgan, Drexel Morgan & Co puis JP. Morgan). Très actif à l'AmCham (où il fut Trustee of the Permanent Fund), il a été l'un des co-fondateurs de l'Hôpital Américain de Paris dont il a été président (1907-1910 et 1913-1914). Avant la Première Guerre Mondiale, il était le plus célèbre et le plus influent membre de la communauté américaine des affaires à Paris.

 [1]

Henry Hermann HARJES, fils de John H., lui succéda en 1909. Figure importante de la communauté américaine à Paris, il mourut dans un accident de polo en août 1926, mettant fin au contrôle conjoint de la famille Harjes sur la banque Morgan, qui fut re-nommée Morgan & Co. Son fils Herman Jr (1912 New York - 1989) a écrit l'histoire de sa vie et de sa famille (Voir Chapitre 3-2).

Alfred S. HEIDELBACH (1851 - 1922) était un banquier (Heidelbach, Ickelheimer & Co). Il a été président de l'AmCham (1914), dernier président de la Belle Epoque. Il construisit en 1913 l'Hôtel Heidelbach, aujourd'hui annexe du Musée Guimet (« Le Panthéon Bouddhique »).



[1] Source : http://www.ourstory.info/library/2-ww1/Harjes2.html

Denis HENNEQUIN (né en 1958), entré en 1984 chez McDonald's après une maîtrise de Droit, a été PDG de McDonald's France (1996) puis Europe (2005) avant de devenir en 2010 PDG du Groupe hôtelier ACCOR. (Voir biographie et photo au Chapitre 9-3).

Myron Timothy HERRICK (1854 - 1929) fut nommé deux fois ambassadeur des Etats-Unis en France (en 1912-1914 et en 1921-1929). Il fut un ambassadeur très populaire non seulement dans la communauté américaine à Paris mais aussi dans l'opinion publique française, notamment parce qu'il avait choisi de rester à Paris pendant la guerre et qu'il avait été très actif pour sauvegarder la sécurité et les intérêts de ses compatriotes pendant cette période.

 [1]

Lee W. HUEBNER (né en 1943), après avoir été *speechwriter* du président Nixon, a été rédacteur en chef puis directeur de l'International Herald Tribune et président de American University of Paris. En 1993, il est devenu professeur à George Washington University, en maintenant sa résidence à Paris. Il a été président de l'AmCham (1991-1993).

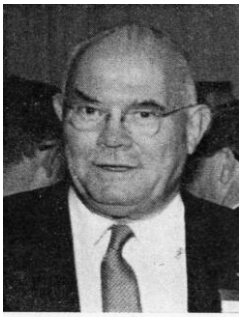


Fernand-Charles JEANTET (1912 - 1996) a été l'un des premiers avocats français familiers du droit américain des affaires. Après avoir enseigné à Harvard Law School, il s'associa aussitôt après la guerre avec Pierre Lepaulle, autre pionnier des relations juridiques franco-américaines (il avait été le premier avocat français diplômé de Harvard Law School), pour créer le Cabinet Jeantet qui fut, pendant la période du Plan Marshall jusqu'à nos jours, l'avocat de très nombreuses entreprises américaines.

Herbert « Herb » JOHNSON (né en 1921) est arrivé en France en 1948 et a été courtier d'assurances jusqu'en 1975. Très actif à l'AmCham, il en a été administrateur (1954-1984) et il s'occupait notamment du Membership Committee[2]. Il a été pendant plusieurs décades un des piliers de la communauté américaine des affaires à Paris.

[1] Source : www.bookdrum.com
[2] Portrait dans *Commerce in France*, N°364, Spring 1984.

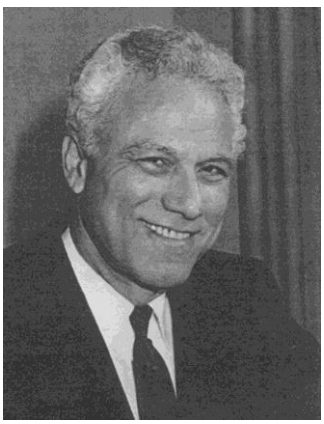
Horton KENNEDY († Paris 1966) était directeur de Morgan Guaranty Trust France. Depuis la Première Guerre Mondiale il vivait à Paris. Il a été président de l'AmCham (1960-1962), à l'époque du *Défi Américain* et du début de la politique d'aménagement du territoire pour accueillir les implantations étrangères.


Horton P Kennedy

Francis KIMBEL, membre influent de la petite communauté américaine de Paris où il était un transitaire (Mitchell & Kimbel), a été l'un des onze fondateurs de l'AmCham. Il a été président de l'AmCham (1901-1902).


M. FRANCIS KIMBEL.[1]

George LAROUNIS (né en 1928) était avocat avant de rejoindre en 1960 Bendix qui l'affecta à Paris et où il fit toute sa carrière comme responsable des Brevets puis responsable des activités européennes puis internationales de Bendix (devenu Allied Signal). Il a été président de l'AmCham (1988-1991).



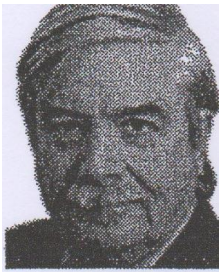
Charles G. LOEB était avocat (Valois, Loeb & Co). Il a été président de l'AmCham (1931-1933). Il a consacré son mandat à lutter contre les obstacles aux échanges commerciaux suscités par la crise de 1929 et contre les règlementations (notamment fiscales) pénalisantes. Sous son mandat, l'AmCham organisa deux voyages de représentation et de prospection pour ses membres l'un dans le Nord-Pas de Calais, l'autre en 1932 au Maroc où elle fut reçue par le Sultan.



[1] Source : *Le Figaro*, Samedi 24 mai 1902.

George Washington LOPP[1] (1891 - Paris 1955**)**, philanthrope et personnalité mondaine, adhérent[2] et administrateur de l'AmCham de 1912 à 1939, a été la cheville ouvrière de l'action de l'AmCham sur les docks de Bordeaux puis d'autres ports français pour faciliter l'importation des produits américains pendant la Première Guerre Mondiale. Il semble aussi avoir joué un rôle important (et controversé) dans l'organisation des ambulances de l'American Field Service[3] comme membre du Transport Committee de l'AHP pendant la Première Guerre Mondiale et une nouvelle fois en 1940[4]. Il participait au Board of Directors d'AmCham dans les années 1930, lorsque l'AmCham animait les comités de quotas (où il a joué un rôle de président) et on peut se demander si, pendant plus de vingt ans, il n'a pas été associé aux actions de l'AmCham que lorsqu'elles représentaient une prise de risque financier ou se situaient à la limite de sa légitimité d'intervention mais aucun élément ne permet de valider cette hypothèse. Il était le fils de George Washington Lopp Sr. (1840-1913), maitre de danse à Paris, très célèbre à la Belle Epoque et qui fut impliqué en 1910 dans une controverse sur la propriété d'une école de musique à Paris[5].

William B. McGURN III (né en 1943) est diplômé de Yale et Harvard. Il est avocat et partner de Cleary Gottlieb Steen & Hamilton dont depuis 2002 il dirige le bureau de Rome. Administrateur de l'AHP et de l'ACP, il a été président de l'AmCham (2000-2002) dont, en 2013, il est le dernier président américain.



David T. McGOVERN, diplômé de Yale et Columbia, a joué un rôle très important dans la communauté américaine depuis son arrivée en France en 1967, notamment en présidant le Conseil de l'AHP en 1974. Il a été partner dans le cabinet d'avocats Shearman & Sterling. Il a été président de l'AmCham (1979-1982), dans la période délicate qui suivit l'élection en France d'une majorité politique de Gauche.



[1] Malgré nos efforts, il n'a pas été possible de trouver une photo de GW. Lopp

[2] Il figure dans l'Annuaire 1928 avec la mention « Sole Agent for France and the French Colonies of The Conklin Pen Co., of Toledo, Ohio, Import, Export, National Binding Machines and Gummed Tape, 10 rue Gaillon ».

[3] Source : L.D. Geller, Archivist, *The American Field Service 1914-1917* qui, citant AP. Andrew, Inspector of Ambulances, le qualifie de « …. at best a social imposter and administrative incompetent » (http://www.ourstory.info/library/2-ww1/Geller1/ww1dox1.html).

[4] Source : *New York Times*, 19 mai 1940 (p.28), 22 mai 1940 (p.19), 25 juin 1944 et Archives Nationales AJ/744.

[5] Source : *New York Times*, 12 juin 1910.

Jacques MAISONROUGE[1] **(**1923 - 2012) était ingénieur (ECP 1948). Il a passé près de 36 ans à IBM où il a occupé diverses fonctions de direction générale jusqu'à celles de Président d'IBM Europe (1964), président d'IBM World Trade (1967) et membre du comité directeur d'IBM Corp (1981). Il a été pendant plusieurs décades le symbole même de la réussite des cadres dirigeants français dans les entreprises internationales. Après 1984, il a occupé deux fonctions dans l'Administration (directeur de l'Industrie, président du Centre Français du Commerce Extérieur), a été le premier Président français de l'Hôpital Américain, et l'administrateur de grands groupes (Air Liquide, Philip Morris), Président de France-Etats-Unis, président du Conseil d'Administration de l'Ecole Centrale de Paris (1977-1987), etc. Voir biographie plus détaillée au Chapitres 6 et photo (Document 8-8 au Chapitre 8).



Phyllis MICHAUX née aux USA en 1927, est venue en France à la Libération (comme WAC). Mariée à un français, elle a joué un rôle très important dans la communauté américaine avec son livre *The Unknown Ambassadors* et avec les organisations qu'elle contribué à créer (AAWE, dont elle fut la première présidente en 1961) et AARO pour permettre aux expatriés américains de voter et alléger les contraintes sur la citoyenneté de leurs enfants. Elle a été Chief of the Chambers's Information Service à l'AmCham (à partir de 1973).



Richard H. MOORE était avocat et partner de Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton. Il a été membre du Board de AHP et président de l'ACP. Il a été président de l'AmCham (1972-1975) pendant une période de grandes difficultés économiques et politiques aux Etats-Unis.

John Pierpont MORGAN (1837 – 1913), banquier et homme d'affaires multi-millionnaire, philanthrope et amateur d'art et de culture européenne était très présent dans la communauté américaine de Paris à la Belle Epoque et *Le Figaro* de 1902 le fait figurer parmi ses quarante membres plus importants. Pendant et après la Première Guerre Mondiale, sa fille Ann Morgan fut elle aussi une personnalité importante de cette communauté par ses actions philanthropiques.

[1] MAISONROUGE Jacques, *Manager international*, Robert Laffont, Paris, 1985, 318 p.

 [1]

George R. OSTHEIMER était venu représenter à Paris l'affaire familiale d'import-export et il s'y installa définitivement. Il fut l'un des onze fondateurs de l'AmCham (1894) dont il fut longtemps secrétaire général et administrateur jusqu'en 1920. Son fils John W. Ostheimer fut, lui aussi, administrateur de l'AmCham.



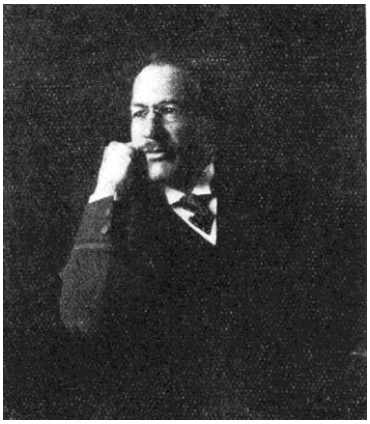
Henry PEARTREE (Londres 1857 - Paris 1938) était l'un des onze fondateurs d'AmCham Il fut le maitre d'œuvre de sa mise en place (statuts et règlement) puis le président (1898-1900). Il était avocat et partner de Coudert Frères. L'AmCham lui décerna sa Médaille d'Or en 1929.



Chris G. PETROW, diplômé de Harvard et Columbia, a été d'abord diplomate (Conseiller Economique à Paris), puis directeur de TRW Europe. Il a été président de l'AmCham (1982-1985). Son élection était probablement le signe du désir des milieux d'affaires américains et de l'ambassadeur E. Galbraith de maintenir une bonne coordination entre l'ambassade et les entreprises pendant les premières années du gouvernement Socialiste.

[1] Source : *Le Figaro*, Samedi 24 mai 1902.

M. Percy PEIXOTTO (Cleveland 1870 - Paris 1938) était le directeur de Equitable Life Assurance Society. Il a été le président de l'AmCham (1915-1916) et surtout, pendant cinq mandats, président de l'ACP (1923-1928).



Henry PILLSBURY (né en 1933), acteur et metteur en scène, est issu d'une riche famille de Minneapolis (propriétaire de Pillsbury Company, fusionnée en 2001 avec General Mills). Il a dirigé le Centre Culturel Américain (1969-1972 et 1979-1994) pendant la période où il a constitué un pôle très important du rayonnement culturel américain à Paris. Il a été administrateur d'AmCham au début des années 1990.

William REIBER (1921 - 1973), diplômé de Princeton et Yale, a travaillé pour les services du Plan Marshall (1948-1950), puis aux Etats-Unis pour Mack Trucks avant de rejoindre Ford aux Etats-Unis en 1954 puis en France après 1960 ; il a été président de Ford France puis directeur du marketing de Chrysler France. Il a été président de l'AmCham (1969-1971).



Pierre RODOCANACHI (né en 1939) a été le premier président français de l'AmCham (1997-2000)[1]. Physicien, il a travaillé au CNRS, à l'Anvar, à la DGRST, puis (1973) à Booz Allen & Hamilton, consultant en stratégie d'entreprises, dont il a été le président pour la France. Son élection correspond à une grave crise financière de l'AmCham pour laquelle son expérience de conseil était jugée indispensable.



Felix ROHATYN (né en 1928), après des études en France puis aux USA, il entra chez Lazard Frères à New York où il devint Managing Director. Nommé ambassadeur à Paris (1997-2000) il fut ensuite administrateur de nombreuses grandes sociétés américaines et françaises (comme Lagardère, LVMH, Suez et Publicis).

[1] Portrait dans *Commerce in France*, Vol.99 N°2, Summer 1993.

William SELIGMAN (Bayersdorf 1822 - Paris 1910) était le deuxième des huit frères qui fondèrent la banque J. & W.Seligman en 1862 dont il ouvrit la filiale française en 1864. Très respecté dans la communauté américaine des affaires en France à la Belle Epoque, il fut l'un des membres les plus actifs de l'AmCham. L'activité d'investisseur et le nom de la banque ont été maintenus jusqu'à nos jours (Seligman Investments en 2008).

Bernard J. SHONINGER, l'un des onze fondateurs de l'AmCham, était le directeur de Shoninger Bros, société de commerce. Il a été président de l'AmCham (1910-1913).

 [1]

Le colonel **Robert A. SOLBORG**, né en Pologne en 1894, a été officier dans l'armée impériale russe pendant la Première Guerre Mondiale. Emigré aux USA, il est devenu directeur de Armco International Corp. Après une guerre brillante dans les services secrets, il a été attaché militaire de l'air puis a repris ses fonctions à Armco en Europe. Il a été président de l'AmCham (1951-1956) à la fin du Plan Marshall.



William Nicholson TAYLOR (Cincinnati 1882 - Washington1945), architecte de formation, était le directeur de E.I. Du Pont de Nemours en France. Colonel dans l'armée US dans la Première Guerre Mondiale et la Seconde Guerre Mondiale, il a été président de l'AmCham (1928-1931), organisant deux grands voyages pour les membres, l'un en 1928 en Alsace et Lorraine, l'autre en 1929 dans la région lyonnaise.

[1] Source : *Le Figaro*, Samedi 24 mai 1902.



Charles TOREM (1914 - 1993), géant charismatique, tyrannique et créatif, était arrivé à Paris en 1946. Il entra chez Coudert Frères dont il dirigea le bureau parisien pendant près de trente ans. Sa succession créa une crise grave qui contribua à la disparition totale du cabinet en 2005, en France et aux Etats-Unis. Il a été très actif à l'AmCham dont il fut président (1966-1968)[1] et à la Chambre de Commerce Internationale (par son rôle dans les arbitrages). Voir éléments biographiques au Chapitre 5-3.

Stephen Higginson TYNG (Philadelphia 1829 - Paris 1898) a été l'un des onze fondateurs et le premier président de l'AmCham (1894-1897). Ancien pasteur à New-York, il était venu à Paris en 1881 comme représentant d'une compagnie d'assurances. Il fixa à l'ACham l'objectif principal de contribuer à la signature d'un Traité de Commerce entre la France et les Etats-Unis. Voir biographie plus détaillée au Chapitre 1-3 et photo (Document 1-2).

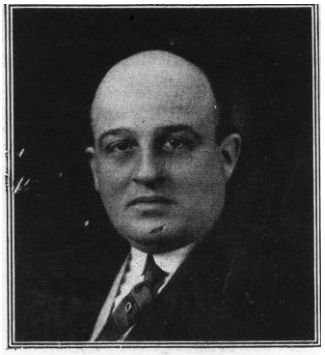


C. E. Van Der BURGH, diplômé de Princeton, Fordham et Sorbonne, était directeur juridique d'Esso Standard SAF. Il a notamment organisé Esso-Rep, exploitant du gisement de Parentis. Il a été président de l'AmCham (1957-1959) et c'est sous sa présidence qu'a été finalement négocié et signé le 25 novembre 1959 le Traité d'Etablissement, réalisant ainsi l'un des principaux objectifs de l'AmCham à sa fondation.

Henry VIGNAUD (New Orleans 1830 - Paris 1922) a occupé divers postes, dont celui de Premier Secrétaire à l'Ambassade américaine à Paris entre 1869 et 1909. Il a été l'un des principaux soutiens de l'AmCham à ses débuts. Il était par ailleurs actif dans le monde littéraire français[2].

[1] Portrait dans *Commerce in France*, N°389, Summer 1991 et Vol.99 N°3, Fall 1993.
[2] Biographie dans *The Review*, N°156, Oct.1, 1922, (p.577).

Walter Roy WEEKS († Paris 1968) a été président de l'AmCham avec un mandat exceptionnellement long (1938-1950) du fait de la guerre. Petit industriel installé depuis longtemps en France (il figure déjà dans l'annuaire de 1908 comme fabricant de baleines de corset), il a joué un rôle très important dans la mise en place du Comité Français qui a permis à l'AmCham et aux entreprises américaines de traverser la période de l'Occupation.



Mr. W.R. WEEKS
First Vice-President of the Chamber

Philip WHITCOMB (1891 - 1986) fut le correspondant à Paris de plusieurs journaux dont le Christian Science Monitor et le rédacteur en chef de Commerce in France, la revue de l'AmCham de 1947 à 1967 (parallèlement au rôle identique qu'il jouait pour AmCham Germany). Selon son contrat, il produisait et distribuait gratuitement la revue en échange des recettes publicitaires. Il a écrit l'histoire de l'AmCham[1] à l'occasion du 75ème anniversaire de sa fondation. Il est l'auteur d'un livre de documents sur le gouvernement de Vichy qui fut l'un des premiers livres en Anglais sur cette période[2].



Owen D. YOUNG (1874 - 1962) a été chairman de General Electric (1922-1939 et 1942-1945) et fondateur de RCA en 1919. Il est l'auteur du « Plan Young » (1929) pour l'apurement des réparations allemandes. Avec Gerard SWOPE, président de GE, Clark H.MINOR (président d'IGEC) et Arthur BALDWIN, il a dirigé International General Electric et, à ce titre, a été comme eux membre d'AmCham à titre individuel jusqu'en 1940.

[1] WHITCOMB Philip W., *Seventy-Five Years in the Franco-American Economy. A Short History of the First American Chamber of Commerce Abroad, Established in Paris in 1894*, Paris, 1970, pas d'ed., 270 p.

[2] *France During the German Occupation, 1940-1944. A Collection of 292 Statements on the French Government of Maréchal Pétain and Pierre Laval*, Translated from the French by WHITCOMB Philip W., The Hoover Institution-Stanford University, Palo Alto, 3 Vol. 1957, ouvrage publié en Français par Plon en 1957).

D1-3 : Dirigeants français d'entreprises américaines

La présente annexe constitue une liste de cadres dirigeants français qui ont occupé des responsabilités opérationnelles de direction générale au niveau européen ou mondial dans des entreprises américaines. Elle est par définition partielle et couvre les dirigeants issus des entreprises américaines implantées en France[1] ; dans d'assez nombreux cas[2], les groupes américains ont eu successivement plus d'un dirigeant français dans cette fonction : on ne cite que le premier.

Tableau Annexe D1-3-1 – Liste (partielle) des premiers dirigeants français de grands groupes américains

Nom	Entreprise	Fonction mondiale	de	à	Obs.
Michael Grunelius	Manpower	Président (et fondateur) Manpower France puis Europe	1957	2001	
Jacques Maisonrouge	IBM	Président Europe puis Président IBM WT et Membre du comité exécutif	1964	1984	(Source orale) voir biographie
Pierre Clavier	Texas Instruments	Directeur International du Groupe	1964	n/a	
Georges Hereil	Simca-Chrysler	VP International du Groupe	1966	n/a	
Yves Nadal	Knoll	VP International du Groupe	1966	n/a	
Pierre-Louis Roederer	Corning	Président Europe	1968	1973	(Source orale)
Pierre Lemonnier	General Foods	Président Europe	1969	n/a	
Christian Simon	SMC	Président Europe	1969	n/a	
Jean-Claude Delafon	Xerox	Président Europe	1970	n/a	
Bernard Giroud	Intel	Président Europe puis VP du groupe	1971	2000	
Michel Bergerac	ITT	Président Europe	1972	n/a	Naturalisé américain
Hubert de Mahuet	Coudert Brothers	Partner	1972	n/a	
Hubert Faure	Otis	Président du Groupe	1975	1981	(source orale) voir biographie
Yves Nanot	Du Pont	Président Europe	1980	n/a	
Jean Louis Gassée	Apple	Directeur R&D du Groupe	1981	1990	
Francis Jaulin	United Technologies	Senior Vice-President	1986	1987	

[1] Source : BONIN & de GOEY 2009 et sources diverses, notamment entretiens.
[2] Par exemple Otis.

Jacques Lagarde	Gillette	Directeur Division du groupe	1986	n/a	
Philippe Bourguignon	Disneyland Paris	Président	1993	1997	
Christine Lagarde	Baker & Mackenzie	Présidente	1999	2004	
Géraud Darnis	Carrier	Président	2001	n/a	
Jean Michel Houry	Brink's	Président Europe	2001	n/a	
Dominique Reiniche	The Coca-Cola Company	Président Europe	2005	n/a	
Denis Hennequin	McDonald's	Président Europe	2005	2010	
Hubert Patricot	Coca Cola Enterprises	Président Europe	2008	n/a	
Bernard Poussot	Wyett	Président du Groupe	2008	2011	
Didier Michaud-Daniel	Otis	Président du Groupe	2008	n/a	
Jacques Guers	Xerox	Vice-Président Groupe	2010	n/a	
Hubert Joly	BuyBest	Président du Groupe	2012	n/a	
Eric Boustouller	Microsoft	Président Europe	2012	n/a	

(Source : monographies d'entreprises, sources orales, presse de l'époque, H.Bonin,)

Annexe D2 – Relations franco-américaines

D2-1 : Echanges commerciaux France/USA

D2-1-1 - En 1896[1] : matières premières contre produits de luxe ; taux de couverture des importations : 72%

Tableau Annexe D2-1-1 – Structure des échanges commerciaux franco-américains en 1896

des USA vers la France	en m. F	de la France vers les USA	en m. F
Coton brut	121	Soieries	49
Cuivre 1ère fusion	29	Lainages	27
Huiles, naphtes	27	Plumes d'ornement	19
Blé et farine	19	Gants	13
Graisses animales	18	Vins	11
Tabac	14	Jouets, éventails	11
TOTAL	314	TOTAL	225
(Dont : machines outils)	(7) (1)	(dont : outillage)	(2)

(Source : Bulletin de l'AmCham N°1 12 juin 1897)

[1] Source : Yearbook AmCham 1899 p.p.60 et sq.

D2-1-2 - Echanges franco-américains en 1923 (5 principaux postes, en millions de Francs) et évolution par rapport à 1896

Tableau Annexe D2-1-2 – Structure des échanges commerciaux franco-américains en 1923

des Etats-Unis vers la France	en m. F	Par rapport à 1896	de la France vers les Etats-Unis	en m. F	Par rapport à 1896
Coton brut	1930	x 16	Soieries	387	x 8
Huiles, naphtes pétrole	785	x 29	Lingerie, prêt à porter	332	x 51
Cuivre 1ère fusion	450	x 16	Livres journaux	212	x 85
Blé et farine	299	x 16	Cuirs et peaux bruts	161	x 85
Machines	228	x 33	Cotonnades	152	x 14
TOTAL	5049	**x 16**	TOTAL	2491	**x 11**
Dont :			Dont :		
Huiles lourdes	220	x 96	Outillage	14	x 7
Charbon	138	x ns	Lainages	27	x 4
Graisses animales	111	x 6	Plumes	18	x 1

(Source : AmCham Yearbook 1926)

D2-1-3 - En 1925[1] : matières premières et machines contre vêtements ; taux de couverture des importations : 48%

Tableau Annexe D2-1-3 – Structure des échanges commerciaux franco-américains en 1925			
des USA vers la France	en m. F	de la France vers les USA	en m. F
Coton brut	2517	Lingerie	609
Huiles minérales	1109	Vêtements soie	419
Cuivre	476	Vêtements coton	220
Huiles lourdes	382	Cuirs et peaux	140
Blé et farine	356	Chiffons	113
Machines	335	Vêtements laine	106
TOTAL	6383	TOTAL	3058
(Dont : automobiles outils)	(127) (83)	(dont : outillage automobiles)	(64) (18)

(Source : AmCham Yearbook 1926)

[1] Source : *The Review of the American Chamber*, March 1926.

D2-2 : Investissements directs à l'Etranger

Avertissement : les données statistiques sur les investissements étrangers en France sont fournies par deux sources principales[1] : l'INSEE et l'AFII. La première enregistre les opérations réalisées tandis que la seconde enregistre les opérations prévues ou en cours et donne donc dans l'ensemble des chiffres sensiblement supérieurs à la première. Pour les deux, les opérations essentiellement financières et les opérations des franchisés français ne sont pas prises en compte.

D2-2-1 – Les investissements américains en 2011[2]

Document D-2-2-1 : Stock d'investissements américains en France : principaux chiffres en 2011

- ✓ 466.500 emplois dans 4.162 entreprises représentant 1.361 groupes
- ✓ total d'investissement au 31/12/2010 : 54,2 Mds €
- ✓ les entreprises américaines représentent 21% du FDI en France
- ✓ réparties en : Production/réalisation 28%, Services aux entreprises 22%, centres de décision 13%, R&D/ingénierie/design 10%, points de vente 9%, services aux particuliers 8%, QG Monde/Europe 5% et Logistique 4%
- ✓ pour la période 2001-2011, les pays d'origine sont USA(N°1), Allemagne (N°2), Royaume-Uni (N°3) et Italie (N°4)
- ✓ globalement, les entreprises étrangères représentent : 13% de l'emploi, 19% du chiffre d'affaires, 31% des exportations, 123% de l'investissement, 20% des dépenses de R&D, 11% des emplois dans les pôles de compétitivité
- ✓ l'incertitude[3] sur les chiffres est illustrée par la comparaison avec les mêmes données issues de la même source en 2007 pour les entreprises américaines : emplois 749.500 (-38%) et IDE 65,6 Mds € (-17%) : une variation aussi importante en 4 ans ne paraît pas vraisemblable et ne peut traduire qu'une grande incertitude sur les chiffres mesurés.

(Source : AFII)

[1] Auxquelles s'ajoute Forbes, la Banque de France, les agences régionales de développement et certaines banques américaines (comme Citibank pour la période 1950-1980).

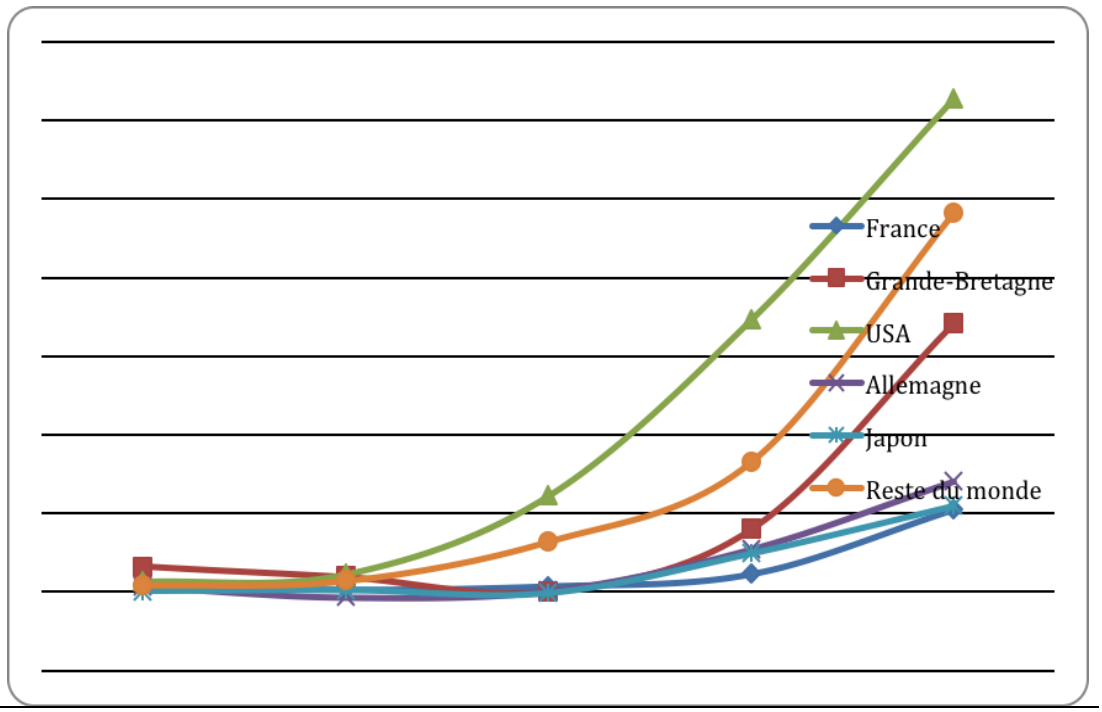
[2] A.F.I.I., *Rapport Annuel 2011. Investissements étrangers créateurs d'emploi en France*, AFII, Paris, 2012, 102 p., (pp.51-52, 82-87, 90).

[3] HATEM Fabrice, « Les outils de mesure de l'investissement étranger en France », *NBB,* N°324, 19 mars 2007, (mimeo 9 p.).

D2-2-2 - Evolution du flux par pays

Tableau et Graphique Annexe D2-2-2 - Flux de FDI en milliards de $ courants pour les principaux pays investisseurs

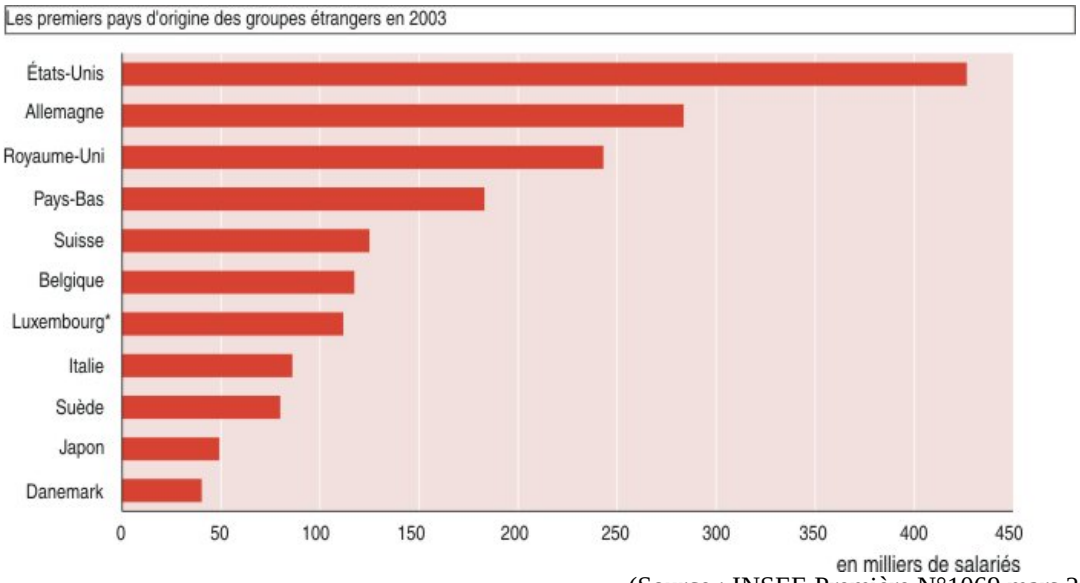
	<1914	1915-1938	1939-1960	1961-1973	1974-1983
France	1,75	0,75	1,6	4,7	21,1
UK	6,5	4	0,3	16,1	68,5
Allemagne	1,5	-1,15	0,45	11,1	28,4
Japon	0,2	0,55	-0,25	9,8	21,9
USA	2,65	4,65	24,6	69,4	125,7
Reste du monde	1,88	3,07	13,05	33,3	96,7
Total Monde	14,48	11,87	39,75	144,4	362,3



(Source : JONES 1993 p.10 - chiffres de Dunning retraités par Jones)

D2-2-3 – Emplois par pays d'origine

Graphique Annexe D2-2-3 - Emploi des entreprises étrangères en France en 2003 pour les principaux pays investisseurs.



(Source : INSEE Première N°1069 mars 2006)

D2-2-4 – Emplois par branche des entreprises américaines

Graphique Annexe D2-2-4 - Emploi des entreprises américaines en France par secteur NAICS vers en 2005-2006

Secteur	Codes NAICS	Emplois	%
Agriculture-Forêt	11	257	0,1
Mines	21	1 198	0,3
Construction BTP	23	3 194	0,8
Industrie	31-32-33	195 836	47,2
Commerce de gros	41-42-43	14 629	3,5
Commerce de détail	44-45-46	13 747	3,3
Transport	48-49	10 251	2,5
Information-communication	51	6 411	1,5
Finances	52	10 011	2,4
Immobilier	53	10 071	2,4
Services aux entreprises	54	62 374	15,0
Services divers de gestion	55-56	22 795	5,5
Education	61	1 134	0,3
Santé	62	796	0,2
Art-loisirs	71	11 325	2,7
Hôtellerie-restauration	72	49 596	11,9
Autres	22-81-92-n/a	1 507	0,4
TOTAL		**415 132**	100

(Source : effectifs déclarés dans l'annuaire AmCham 2006[1] + compléments ponctuels)

[1] Qui, cette année là, ambitionne de donner la liste de *toutes* les entreprises américaines en France, adhérentes ou non à l'AmCham.

D2-3 : Organisations Franco-Américaines à Paris[1]

D2-3-1 - Liste des principales organisations, avec date de création

1783 - Société des Cincinatti de France
1857 - The American Church in Paris (Quai d'Orsay)
1886 - The American Cathedral (Avenue George V)
1894 - The American Chamber of Commerce of Paris (AmCham)
1903 - The American Club of Paris (ACP)
1906 - The American Hospital (AHP)
1909 - France-Amériques
1919 - The American Legion
1919 - The American Library
1929 – Fondation (de l'hôpital) Maréchal Foch
1932 – The American Cultural Center
1945 – France-Etats-Unis
1946 - The American School of Paris
1948 – Commission Franco-Américaine (Fulbright) (CFA)
1953 - American Women's Group (AWG)
1961 - American Wives of Europeans (AAWE)
1962 – The American University of Paris (AUP)
1973 - Association of American Residents Overseas (AARO)
1976 - French-American-Foundation Comité Français (FAF)
1978 - Women's Institute for Continuing Education (WICE)

[1] Source : annuaires de l'AmCham ; ne sont retenues que les organisations (associations, établissement d'enseignement, églises, …) strictement américaines ou franco-américaines (et non internationales).

D2-3-2 - Classement par type d'associations et d'organisations[1]

Tableau Annexe D2-3-1 - Nombre d'associations américaines à Paris, par catégorie (1925-2007) (telles que recensées par les annuaires de l'AmCham).

	2007	1995	1985	1975	1965	1955	1935	1925
Associations liées à l'éducation (y compris anciens élèves d'universités américaines)	16	10	9	10	2	0	13	11
Etablissements d'enseignement franco-américains : primaire et secondaire/ échanges scolaires	14	25	10	5	5	1	0	0
Id. enseignement supérieur	9	10	3	1	1	0	0	0
Sous total 1 : Education	43%	47%	31%	25%	21%	4%	22%	15%
Associations religieuses et lieux de culte américains	12	15	9	9	6	6	10	14
Associations philanthropiques	1	3	4	4	2	2	2	11
Associations politiques et syndicales	5	3	3	3	1	2	1	1
Sous-total 2 : religieux/politique	20%	22%	23%	25%	23%	38%	22%	36%
Historiques et militaires	7	9	14	11	7	5	18	19
Sous-total 3	8%	9%	20%	17%	18%	19%	30%	26%
Culturelles et échanges France-USA	10	6	5	4	2	1	5	7
Vie sociale, adaptation au milieu français, etc…	9	8	5	9	7	3	5	2
Sections américaines de clubs internationaux	3	3	3	3	3	3	3	3
Associations professionnelles	2	2	2	2	2	2	2	2
Santé	3	2	4	3	1	1	1	2
Sous-total 4 : vie sociale	30%	22%	27%	33%	38%	38%	27%	22%
TOTAL	91	96	71	64	39	26	60	72

(Source : Yearbooks AmCham)

[1] Ce tableau n'est pas représentatif du nombre des associations à Paris, mais de celles que l'AmCham juge utile de porter à la connaissance de ses adhérents.

D2-4 : Liste des ambassadeurs américains à Paris depuis 1890

Ambassadeur	de….à…..	Profil de carrière
Whitelaw REID	1889-1892	Politique°
Thomas Jefferson COOLIDGE°°	1892-1893	Politique°
James Biddle EUSTIS	1893-1897	Politique°
Horace PORTER	1897-1905	Général
Robert Sanderson McCORMICK	1905-1907	Diplomate de carrière°°°°
Henry WHITE	1907-1909	Diplomate de carrière°°°°
Robert BACON	1909-1912	Banquier (J.P.Morgan)
Myron T.HERRICK	1912-1914	Politique°
William Graves SHARP	1914-1919	Politique°
Hugh Campbell WALLACE	1919-1921	Businessman°°°
Myron T. HERRICK	1921-1929	Politique°
Walter E.EDGE	1929-1933	Politique°
Jesse I. STRAUSS	1933-1936	Businessman (Macy's)
William C.BULLITT	1936-1940	Diplomate de carrière°°°°
William D.LEAHY	1941-1942	Amiral
Jefferson CAFFERY	1944-1949	Diplomate de carrière°°°°
David K.E.BRUCE	1949-1952	Avocat
James C.DUNN	1952-1953	Diplomate de carrière°°°°
Douglas DILLON	1953-1957	Banquier (Dillon-Read)
Amory HOUGHTON	1957-1961	Businessman°°° (Corning Glass Works)
James M.GAVIN	1961-1962	Général et businessman°°° (A.D.Little)
Charles E.BOHLEN	1962-1968	Diplomate de carrière°°°°
Sargent SHRIVER	1968-1970	Politique°
Arthur K.WATSON	1970-1972	Businessman°°° (IBM World Trade Corp.)
John N.IRWIN II	1973-1974	Avocat
Kenneth RUSH	1974-1977	Businessman°°° (Union Carbide)
Arthur A.HARTMAN	1977-1981	Diplomate de carrière°°°°
Evan Griffith GALBRAITH	1981-1985	Banquier (Dillon-Read, Morgan Stanley)
Joe M.ROGERS	1985-1989	Businessman°°°
Walter CURLEY	1989-1993	Politique°
Pamela HARRIMAN	1993-1997	Politique°
Felix ROHATYN	1997-2000	Banquier (Lazard Frères)
Howard H.LEACH	2000-2005	Businessman°°°
Craig Roberts STAPLETON	2005-2009	Businessman°°° (Marsh & McLennan)
Charles H.RIVKIN	2009-	Businessman°°°

° : politique = ayant principalement occupé des fonctions politiques ou administratives aux Etats-Unis.

°° : jusqu'à cette date les représentants du gouvernement américain en France étaient qualifiés de « Envoy Extraordinary » et/ou « Minister Plenipotentiary » ; au delà, ils ont le titre de « Ambassador ».

°°° : businessman = avec indication de l'entreprise principale où il a occupé des fonctions de direction générale (ne sont précisées que les entreprises internationales).

°°°° : selon leur titre dans l'administration du US Department of State[1].

[1] STAPLETON Craig, *Where Liberty dwells, there is my country : the story of 20th century American ambassadors to Paris*, Lanham MD, Hamilton, 2010+, 171 p.

D2-5 : Documents divers

D2-5-1- Exploitation des annuaires d'anciens élèves de l'Ecole Centrale de Paris

Tableau Annexe D2-5-1 : Nombre d'anciens élèves[1] employés dans les groupes IBM, Bull, Kodak et Otis

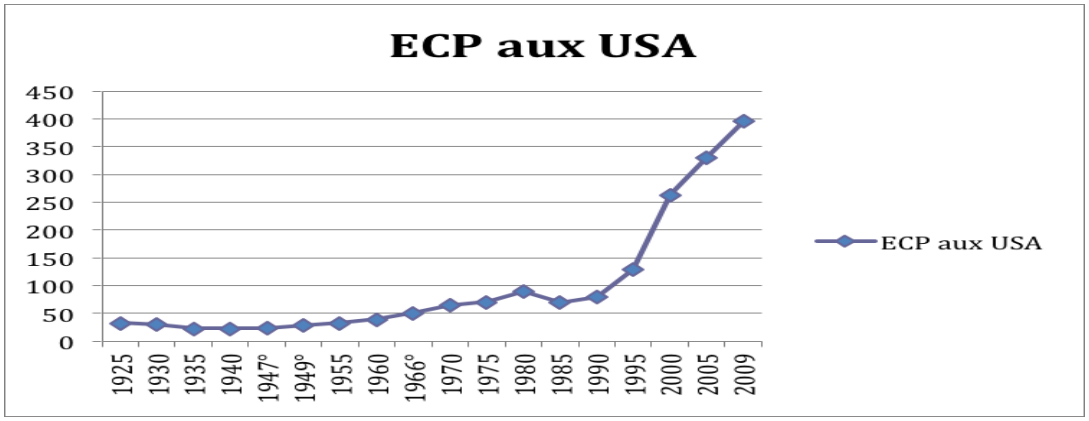
Année	Code secteur °	IBM		Pour référence			Total aux USA°°°
		Total	Dont <10°°	Bull	Kodak	Otis	
1925		0	0	0	0	1	32
1930		0	0	0	2	1	30
1935	*373*	0	0	1	2	1	22
1940°°°°		0	0	3	0	0	22
1947	*25.2*	0	0	6	0	0	23
1949	*25.2*	6	3	6	9	2	28
1955	*25.2*	22	16	15	13	5	32
1960	*29.7*	34	27	20	10	4	39
1966	*29.7*	94	59	36	24	6	50
1970	*29.7*	140	78	34	34	7	64
1975	*29.7*	175	61	56	28	7	70
1980	*29.7*	173	10	68	27	1	89
1985	*29.7*	169	24	71	24	5	69
1990	*27.01*	103	28	36	17	4	79
1995	*30.00*	120	14	48	6	9	129
2000	*30.00*	111	22	37	10	8	263
2005°°°°		85	12	29	7	8	329
2009	*26.20Z*	62	1	21	5	8	395

(Source : annuaires de l'Associations des Centraliens)

° : code des activités économiques utilisé à la date de l'annuaire (pour l'activité majoritaire)
°° : nombre d'anciens élèves appartennt à une promotion sortie depuis 10 ans ou moins (le graphique représentant le % de jeunes promotions parmi les anciens ECP d'IBM figure dans le texte : Graphique 8-7)
°°° : nombre d'anciens élèves résidant aux Etats Unis
°°°° : interpolation

D2-5-2 – Les Centraliens et les Etats-Unis

Graphique Annexe D2-5-2 : Nombre total d'ECP résidant aux Etats Unis



(Source : exploitation de l'annuaire ECP de 5 ans en 5 ans)

[1] Cette source comporte un biais : l'identification de l'employeur est en général absente pour les anciens élèves qui ne sont pas membres de l'association et le taux d'adhésion décroît lentement depuis les années 1950 : seule, l'allure de l'évolution a donc un sens.

D2-5-3 - Arguments pour/contre les implantations américaines dans les années 1960

En 1964, une table-ronde franco-américaine organisée par la revue *Entreprise*[1] permettait une formulation intéressante des arguments mis en avant pour ou contre les investissements américains en France. Les positions exprimées étaient les suivantes :

Position des industriels américains	Position des industriels français
« Les entreprises recherchent le profit avant tout… » : les questions et les enjeux politiques ne les intéressent pas	« Les investissements américains sont nécessaires, mais…. » : il y un danger de domination car ….
« Si la France nous ferme ses portes, nous irons dans d'autres pays et nous exporterons en France… » : l'exemple de Libby McNeill Libby dans le Languedoc montre que plus personne ne conteste les avantages d'une implantation qui avait été très critiquée initialement	« la lutte est trop inégale… » : car les entreprises américaines, elles, ont une taille et une stratégie mondiales d'ailleurs ….
« Il ne faut pas transformer les firmes américaines en épouvantail… » : si les petites entreprises française peu performantes craignent d'être absorbées par les américains, elles le seront par d'autres français ou par des allemands	« La loi anti-trust montre que les autorités américaines elles-mêmes sont conscientes du danger de domination excessive… » : ce n'est pas par étroitesse d'esprit que les industriels français redoutent cet effet de taille mais …
« L'Europe et particulièrement la Etats-Unis ont besoin de capitaux américains… » : ce sont les investissements français qui sont insuffisants et pas les investissements américains qui seraient excessifs	« Attention à ne pas provoquer de graves réactions nationalistes … » : le poids des Etats-Unis dans les secteur de pointe est déjà très élevé et ils doivent rechercher plus les partenariats en attendant …
« il y a de la place pour tout le monde sur le grand marché européen » : la liberté des échanges est un progrès qui offre à tous les mêmes opportunités	« Les entreprises françaises doivent se rapprocher d'autres firmes euro-péennes, surtout allemandes et promouvoir l'apparition d'une nouvelle entité juridique : les « sociétés internationales »

[1] La table-ronde réunissait Frederic Celler (AMP, Président AmCham 1975-1976), William Reiber (Ford-France, Président AmCham 1969-1971), William Rose (Armco), Charles Torem (Coudert, Président AmCham 1966-1968) et Georges Glasser (Alsthom), Jean Guyot (Lazard), Raymond Sachot (Générale Alimentaire) (« Pour ou contre les investissements américains en France ? », *Entreprise*, 26 septembre 1964, (pp.41-51)).

Annexe D3 – Annexes liées à l'AmCham

D3-1 : Les présidents de la Chambre de Commerce Américaine en France

D3-1-1 - Liste des présidents

Tableau Annexe D3-1-1 – Les présidents de l'AmCham depuis 1894 et leur activité professionnelle à la date de leur mandat

Mandat	Nom	Entreprise et fonction (°)
1894-1897	Stephen H. TYNG	Représentant pour l'Europe, Mutual Reserve Fund Life Association
1898-1900	Henry PEARTREE	Avocat, Partner Coudert Frères
1901-1902	Francis KIMBEL	Mitchell & Kimbel, transitaires
1903-1904	Henry CACHARD	Avocat, Partner Coudert Frères
1905-1906	William S. DALLIBA (°°°°)	DG, American Express
1907-1909	Laurence V. BENET (°°°°)	DG, Hotchkiss & Cie puis American Ordnance Co
1910-1913	B. J. SHONINGER	Président, Shoninger Bros.
1914	Alfred S. HEIDELBACH	Banquier (Heidelbach, Ickelheimer & Co)
1915-1916	M. P. PEIXOTTO (°°°°)	DG, Equitable Life Assurance Society
1917-1922	Walter V.R. BERRY	Avocat
1923-1924	Blythe W. BRANCH	DG, Galena Oil Co
1925-1927	Benjamin H. CONNER	Avocat
1928-1931	William N. TAYLOR	Président, E.I. Du Pont de Nemours & Co
1931-1933	Charles G. LOEB	Avocat, Partner Valois, Loeb & Co
1934-1937	E. Arthur BALDWIN	VP, General Electric International
1938-1950(°°)	W. Roy WEEKS	Président, Ets Weeks SA
1951-1956	Robert A. SOLBORG	VP, Armco International Corp
1957-1959	C.E. VAN DEN BURGH	Directeur Juridique, Esso Standard SAF
1960-1962	Horton P. KENNEDY (°°°°)	VP, Morgan & Co
1963-1965	Norbert R. BAILLEN	Directeur France, Panamerican World Airways puis Rexall Drug & Chemical
1966-1968	Charles TOREM	Avocat, Managing Partner Coudert Frères
1969-1971	William REIBER	Directeur Marketing, Société des Automobiles Simca
1972-1975	Richard H. MOORE (°°°°)	Avocat, Partner Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton
1975	Henry W. EMMET	VP, First Empire Bank

1975-1976	Frederic A. CELLER	DG, AMP de France
1976-1979	Peter DANOS	DG, 3M France
1979-1982	David T. McGOVERN (°°°°)	Avocat, Managing Partner, Shearman & Sterling
1982-1985	Chris G. PETROW	VP, TRW Europe
1985-1988	John F. CRAWFORD	Avocat, Partner, Surrey & Morse
1988-1991	George P. LAROUNIS	VP, Allied Signal International
1991-1993	Lee W. HUEBNER	Rédacteur en Chef, International Herald Tribune
1993-1997	Richard G. ASTHALTER	Avocat, Partner, Sullivan & Cromwell
1997-2000	Pierre A. RODOCANACHI (°°°)	DG, Booz Allen Hamilton Inc. France
2000-2002	William B. McGURN	Avocat, Partner, Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton
2002-2005	Bruno GROB (°°°)	Président, Otis France
2005-2007	Francis BAILLY (°°°)	Président, General Electric France
2008-2011	Jean Claude GRUFFAT (°°°)	DG France, Citibank International
2011-2013	Eric BOUSTOULLER (°°°)	Président, Microsoft Europe
2013-	Clara GAYMARD (°°°)	Présidente, General Electric France

(Source : AmCham, ACP)

° : DG : Directeur Général, VP : vice-président.

°° : de 1941 à 1944, la Chambre a été administrée par un Comité Français présidé par Jacques ANDRE (Chambre de Commerce de Paris).

°°° : président de nationalité française.

°°°° : a aussi été président de l'American Club of Paris.

D3-1-2 - Répartition des présidents par secteur d'activité

Tableau Annexe D3-1-2 – Présidents de l'AmCham par branches d'activités (1894-2012)

	Avant la Première Guerre Mondiale	la Première Guerre Mondiale à la Seconde Guerre Mondiale	1945 à 1990	Après 1990	Total
Banque, assurances, avocats	S.Tyng H.Peartree H.Cachard W.Dalliba A.Heidelbach P.Peixotto	W.Berry B.Conner Ch.Loeb	H.Kennedy Ch.Torem R.Moore H.Emmet D.McGovern J.Crawford	R.Asthalter W.McGurn JC.Gruffat	
Sous-total	6	3	6	3	18
Secteur manufacturier	L.Benét	B.Branch W.Taylor A.Baldwin R.Weeks	R.Solborg C.Van den Burgh N.Baillen W.Reiber P.Danos G.Larounis	B.Grob F.Bailly C.Gaymard	
Sous-total	1	4	6	3	14
Services	F.Kimbel B.Shoninger		C.Celler Ch.Petrow	L.Huebner P.Rodocanachi E.Boustouller	
Sous-total	2	0	2	3	7
Total	9	7	14	8	39

(Source : AmCham)

D3-1-3 – Liste des Managing Directors d'AmCham (avec le titre utilisé)

1894-1897 et 1903-1907 : Charles H.BECKER
1898-1902 : E.M. GREEN
1908-1931 (General Manager) : Franck BOOLE (+Paris 1947)
1932-1937 (General Manager) : J.C. BULLWINCKLE
1937-1939 : W.W. IRWIN
1948-1963 (General Manager) : Paul FARISH (cf fiche biographique)
1964-1967 : Dodge GRIFFITHS (New York 1919- Paris 1967)
1968-1974 : Donald F. PATTERSON
1974-1998 (Managing Director) : W. Barrett DOWER (cf fiche biographique)
1998-2006 (Managing Director) : Steven PIERCE
2006-2010 (Managing Director) : Oliver GRIFFITH (cf fiche biographique)
2010+ (Managing Director) : Marina NIFOROS

D3-2 : Adhérents de l'AmCham

D3-2-1 - Nombre de membres de l'AmCham[1] au 31 décembre

Tableau Annexe D3-2-1 - Nombre total d'adhérents de l'AmCham au 31 décembre de chaque année (1895-2011)

1895	**47**	1919	**800**	1943	n/a	1967	**2040**	1991	n/a
1896	**78**	1920	n/a	1944	n/a	1968	**2003**	1992	n/a
1897	**104**	1921	n/a	1945	n/a	1969	**1880**	1993	n/a
1898	**182**	1922	**960**	1946	**524**	1970	**1690**	1994	n/a
1899	**195**	1923	**852**	1947	**621**	1971	**1672**	1995	n/a
1900	**211**	1924	**877**	1948	**727**	1972	n/a	1996	**669**
1901	n/a	1925	**834**	1949	**745**	1973	**1615**	1997	n/a
1902	n/a	1926	**764**	1950	**831**	1974	**1700**	1998	**630**
1903	**256**	1927	**805**	1951	**958**	1975	n/a	1999	n/a
1904	n/a	1928	n/a	1952	n/a	1976	n/a	2000	**487**
1905	n/a	1929	**738**	1953	n/a	1977	**1544**	2001	n/a
1906	**266**	1930	n/a	1954	**1053**	1978	n/a	2002	**452**
1907	**257**	1931	**653**	1955	**1100**	1979	n/a	2003	n/a
1908	**285**	1932	**674**	1956	**1152**	1980	**1385**	2004	**342**
1909	**286**	1933	**633**	1957	**1256**	1981	n/a	2005	**330**
1910	n/a	1934	**586**	1958	**1412**	1982	**1294**	2006	n/a
1911	n/a	1935	**585**	1959	**1627**	1983	n/a	2007	n/a
1912	n/a	1936	**539**	1960	n/a	1984	n/a	2008	**375**
1913	n/a	1937	**545**	1961	**1780**	1985	n/a	2009	n/a
1914	n/a	1938	**537**	1962	n/a	1986	n/a	2010	n/a
1915	**419**	1939	n/a	1963	**1898**	1987	**1279**	2011	n/a
1916	n/a	1940	n/a	1964	**1984**	1988	n/a	2012	**486**
1917	n/a	1941	n/a	1965	**2021**	1989	**1249**		
1918	**473**	1942	n/a	1966	**2035**	1990	**1235**		

(Source : AmCham)

[1] Membres ordinaires (Américains et Français, qui eux sont considérés comme membres associés) à l'exclusion des membres de droit et des membres honoraires. Source : Yearbooks et rapports annuels en assemblée générale ; la multiplicité des catégories de membres et leur évolution sont tels que le chiffre indiqué ne mesure pas exactement la même chose d'une année sur l'autre. Les années notées **n/a** sont celles où aucun chiffre officiel n'a été explicitement enregistré en Assemblée Générale (dans les graphiques, ils sont remplacés par des interpolations linéaires).

D3-2-2 - Adhérents de l'AmCham par secteur et par nationalité

Tableau Annexe D3-2-2 - Exploitation des annuaires de l'AmCham de 10 ans en 10 ans[1] depuis 1898 : répartition des adhérents par type et par secteur

	1898	1908	1918	1928	1938	1948	1969	1987	1996-97	2008
Nombre d'adhérents	135	265	460	802	550	639	1879	1279	669	375
dont : individuels	5	19	30	93	60	19	25	16	25	17
dont : non résidents	6	34	93	197	99	19	50	13	19	16
Répartition par secteur[2] :										
Agriculture-mines (11 à 23)	4	14	27	22	33	20	67	29	9	7
Manufacturier (31 à 33)	36	75	169	307	232	337	924	436	188	69
Commerce (41 à 46)	35	44	62	59	30	79	43	24	5	10
Transport (48-49)	3	17	10	25	21	25	88	27	25	14
Banque-assurances (52)	17	42	79	108	53	35	155	155	62	31
Services aux entreprises (54)	8	18	31	94	53	35	319	341	202	133
Autres services (autres 5)	7	5	12	21	15	14	81	86	60	29
Culture-Tourisme-santé (61-81)	18	24	32	44	40	58	90	72	63	57
Administrations (91-93)	2	1	0	12	9	5	30	56	30	8
Autres codes et ajustement	0	6	8	17	4	12	57	37	0	0
Répartition par nationalité[3] :										
Entreprises non-françaises	64	103	188	428	199	238	478	519	371	221
Dont : dirigeant américain	60	101	185	417	169	178	358	215	176	67

(Source : annuaires AmCham)

[1] Lorsque l'annuaire n'a pas été édité dans l'année envisagée, on a pris l'année la plus proche ; les années 1958 et 1978 n'ont pas été exploitées.

[2] Nomenclature NAICS lorsqu'elle est indiquée ou hypothèse de rattachement à cette nomenclature sinon.

[3] En cas d'incertitude, une hypothèse a été faite selon la consonance du nom.

D3-2-2 - Répartition des adhérents de l'AmCham par secteur

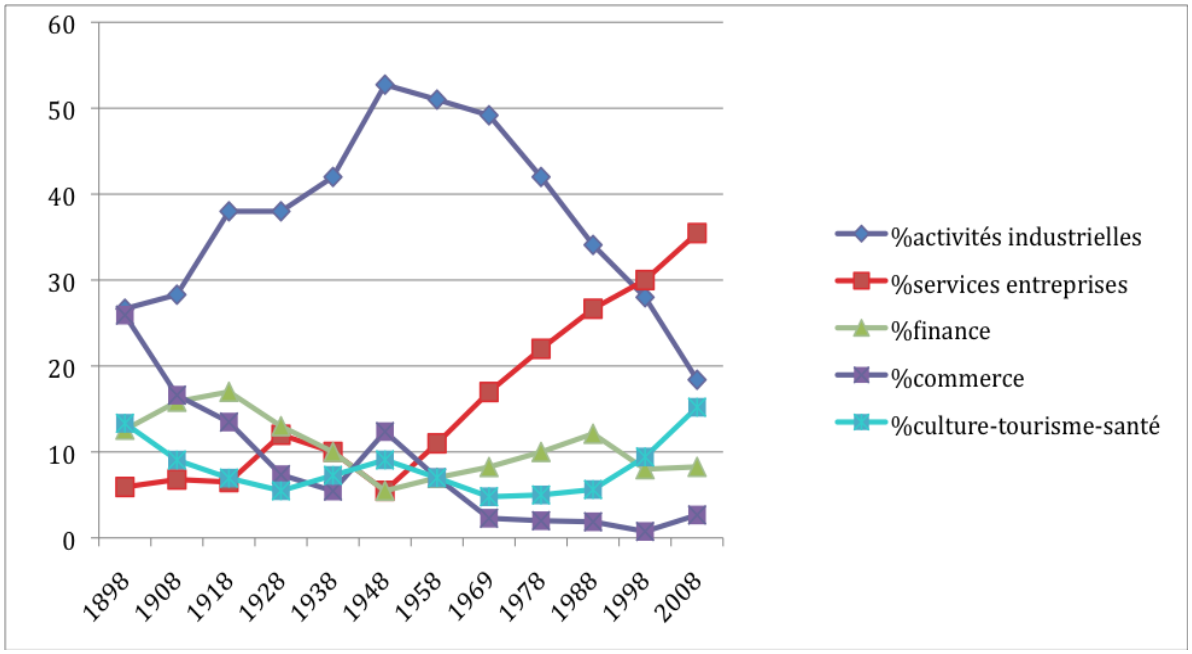
Tableau Annexe D3-2-2 – Adhérents de l'AmCham : répartition par secteur à 6 dates de rupture.

	1895 (naissance)	1922 (1ère vague)	1939 (crise-guerre)	1968 (apogée)	1990 (Mur de Berlin)	2008 (aujourd'hui)
Nombre d'adhérents	78	960	537	2003	1235	375
Secteur manufacturier (code NAICS 3X[1] ou SIC 2XX et 3XX)	17%	34%	34%	51%	41%	17%
Banque, assurances (code NAICS 52 ou SIC 600 à 641)	9%	12%	8%	11%	8%	8%
Avocats (codes NAICS 54110 & 54111 ou SIC 810A)	4%	4%	5%	5%	6%	14%
Autres services (codes NAICS autres 5X ou SIC >641, 7XX, 810B & C et 819B)	4%	7%	11%	22%	28%	28%
Commerce, transport (code NAICS 4X ou SIC 4XX)	18%	21%	11%	17%	7%	6%
Autres secteurs[2] (codes NAICS 1X, 2X, 6X,7X, 8X et 9X ou SIC 012 à 0192, 1XX, 83X et 89X)	21%	8%	14%	12%	5%	19%
nsp (y compris personnes physiques)	28%	14%	16%	3%	6%	8%

(Source : annuaires AmCham)

[1] Reconstitué pour les années où cette codification n'avait pas encore été définie.
[2] Ou bien « secteur de l'entreprise non précisé ».

Graphique Annexe D3-2-2bis – Evolution de la composition des adhérents de l'AmCham de 10 ans en 10 ans depuis 1898



(Source : annuaires AmCham)

Les codes NAICS correspondants sont :

Activités industrielles: 31 à 33 (fabrication)
Services aux entreprises : 54 (informatique, métiers de conseil, comptables, avocats,…)
Finance : 52
Commerce : 41 à 46
Culture-tourisme-santé : 61

D3-2-3 - Composition du Conseil d'Administration :

Tableau Annexe D3-2-3 – Membres du Conseil d'Administration de l'AmCham : répartition par secteur à 6 dates de rupture.

	1905[1] (naissance)	1922 (1ère vague)	1939 (crise-guerre)	1968 (apogée)	1990 (Mur de Berlin)	2008 (aujourd'hui)
Nombre d'administrateurs	15	25	29	30	39	33
Secteur manufacturier (code NAICS 3X[2] ou SIC 2XX et 3XX)	27%	24%	31%	37%	36%	42%
Banque, assurances (code NAICS 52 ou SIC 600 à 641)	27%	28%	7%	23%	13%	18%
Avocats (codes NAICS 54110 & 54111 ou SIC 810A)	7%	12%	21%	10%	23%	3%
Autres services (codes NAICS autres 5X ou SIC >641, 7XX, 810B & C et 819B)	0%	0%	10%%	27%	15%	33%
Commerce, transport (code NAICS 4X ou SIC 4XX)	27%	20%	3%	3%	3%	0%
Autres secteurs[3] (codes NAICS 1X, 2X, 6X,7X, 8X et 9X ou SIC 012 à 0192, 1XX, 83X et 89X)	0%	0%	7%	0%	5%	4%
nsp (y compris personnes physiques)	12%	16%	21%	0%	5%	0%

(Source : Yearbooks AmCham et informations complémentaires)

[1] Le nombre d'adhérents en 1895 est encore trop faible et la composition du conseil d'administration est trop homogène à la création (avocats et négociants) pour que son évolution ait une signification.

[2] Reconstitué pour les années où cette codification n'avait pas encore été définie.

[3] Ou bien « secteur de l'entreprise non précisé ».

D3-2-4 – Représentativité de l'AmCham

Tableau Annexe D3-2-4 – Représentativité de l'AmCham : évolution par période décennale du nombre d'entreprises américaines et du nombre d'adhérents à l'AmCham (1900-2005)
(Base 100 = 1945-1954). Les chiffres entre parenthèses représentent le nombre d'entreprises en moyenne annuelle sur 10 ans.

Période centrée sur :	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	*2005 p.i.*
Entreprises américaines	19 (15)	33 (25)	47 (36)	72 (55)	88 (67)	100 (76)	155 (118)	248 (190)	329 252)	450 (344)	605 (462)	*658 (503)*
Adhérents AmCham (°)	21 (178)	37 (310)	85 (703)	86 (714)	66 (547)	100 (830)	189 (1566)	221 (1831)	173 (1435)	132 (1096)	65 (539)	*44 (363)*
Dont : adhérents américains (°)(°°)	29 (107)	50 (186)	113 (422)	115 (428)	88 (328)	100 (373)	189 (705)	245 (915)	173 (646)	117 (438)	72 (270)	*58 (218)*

(Source : base de donnée constituée pour l'étude)

(°) : le nombre d'adhérents est supérieur au nombre d'entreprises puisque les grandes entreprises sont représentées par plusieurs adhérents et que les entreprises de petite taille (moins de 30 emplois) ne sont pas dénombrées alors que leurs adhérents le sont. C'est pourquoi le tableau est pertinent pour observer leur évolution divergente mais ne permettrait pas de calculer un quelconque « taux d'adhésion ».

(°°) : si l'évolution du nombre d'adhérents peut être mesurée avec précision avec les annuaires, l'estimation de leur nationalité est naturellement assez imprécise (voir note méthodologique en Annexe D4).

D3-3 : Les activités de l'AmCham

D3-3-1 - Conférences et banquets[1]

Tableau Annexe D3-3-1 : Liste[2] des conférences et des thèmes des journées de travail de l'AmCham de 1973 à 1994.

Année	Nombre d'évènements	Activités destinées plutôt aux membres américains	Activités destinées plutôt aux membres français [3]	Autres activités[4]	Principales personnalités invitées
1973	12	• Douanes • Réforme commerciale • World economy • Echanges Est-Ouest (plusieurs) • Réglementation européenne (ententes, etc.)		• Dégustation de vin	• F.Ceyrac (Pt CNPF) • M.Irvin °
1974	16	• Loi Royer • S'installer en Provence • Commerce Est-Ouest • France en 1980 • Inflation • Crise d'Energie (plusieurs) • Les petro-dollars • La CDC	• Vendre aux USA • Motiver les employés • Les Multinationales • Junior exécutives		• F.Charbonnel °°
1975	18	• Aménagement du territoire • Réforme monétaire • Maritime and air freight • Villes nouvelles • Développement nucléaire français • Les PMI • Les salaires • Evolution de la femme dans l'entreprise	• Investir aux USA • Relations commerciales France-USA • Incentive travel programs • Investissement personnel des cadres • How to get a job	• « Parapsychologie » • « Paris insolite »	• J.Monod (DATAR) • JP.Fourcade °° • F.Giroud °°

[1] Les évènements sont cités (de manière abrégée) dans la langue dans laquelle ils ont été annoncés et qui est en général celle de l'orateur.

[2] Le nombre total de manifestation est toujours supérieur au nombre des manifestations identifiées : la différence représente les rencontres sans thème particulier (accueil de nouveaux membres, réunions de « Networking » et, dans certains cas des réunions organisée deux fois sur le même thème.

[3] Cette distinction semble assez arbitraire puisque la majorité des évènements intéressent tous les membres : elle vise surtout à identifier les évènements qui paraissent particulièrement réservés aux membres français.

[4] Outre le cocktail annuel.

1976 Création des Market Place Luncheons	20	• La réforme de l'entreprise • Les problèmes d'environnement France-USA • Le transport aérien • La crise actuelle • Relations France/Allemagne • Imetal	• Bourses de New York et Paris • La réforme fiscale américaine de 1976 • Discover America • Venture capitalism • Les élections américaines	• 4 Marketplace Luncheon (avec 4 entreprises (MPL)[1]	• J.Chirac °° (Premier Ministre) à l'occasion du Bicentenaire
1977	23	• Nationalisations • Inflation • Risque de change • Paris Air Show • Investir dans le monde arabe • Assurances et risques	• The new Carter administration • Rôle social de l'entreprise • Les relations franco-américaines (par l'ambassadeur) • Moet-Hennesy en Californie	• 5 MPL	• M.Rush ° • M.Hartmann °
1978	18	• Balance des paiements • Les banques suisses	• Echanges franco-US • Saint-Gobain aux USA • US export program • Bank of America	• 4 MPL • plusieurs Open House Cocktails (OHC)[2]	
1979	23	• Income Tax Treaty • Tokyo Round • Loi française des brevets • Taxation of overseas Americans • Incitations financières Régionales • Perspectives 1980-90 • Les bourses en Europe • Doing business in France	• L'économie américaine • Exporter aux USA • Commerce extérieur de la France • Aide aux exportateurs français aux USA	• 4 MPL • 4 OHC • dégustation de vins de Bordeaux	• A.Hartmann °
1980	19	• Euro-dollars • Marché de l'or • Harmonisation des lois européennes sur les sociétés (à Bruxelles) • Le Crédit Agricole • L'énergie dans les 1980s • Les programmes spatiaux américain et européen (J.Morrison NASA et W.Brado ESA)	• Le tourisme aux USA	• 3 MPL • dégustation de vins californiens	• J.François-Poncet °°
1981	15	• Energy • Investing in Nigeria	• Les marchés à terme • L'Administration Reagan • Trends in US banking • Audiovisuel et télématique	• Dégustation vins de Bordeaux	• E.Galbraith°
1982	22 pas de thème à caractère politique	• US and French procurement codes • Systèmes français et américain de normalisation • Les taux d'intérêt élevés (plusieurs) • Télécom en France • European automobile industry • Les banques arabes	• US custom service • Elf Aquitaine aux USA • American banking • L'image de la France	• 2 MPL • 2 OHC	• JP.Chevènement °° • M.Jobert °°
1983	26	• The world récession	• The US recovery	• 2 MPL	• J.Delors °° (EEC)

[1] Les Market Place Luncheons (MPL) sont des déjeuners d'échange d'expérience entre des entreprises membres, par exemple pour le premier MPL en 1976 : McDonald's, General Motors, McKinsey, Kelly Girl. Elles réunissent entre 10 et 20 participants.

[2] Les Open House Cocktails (OHC) sont ouverts à tous les adhérents.

		• Taxation des investissements étrangers en France • Réforme du système monétaire • New tax convention • Récent EEC developments • La CDC	• High technology • Le franchising • Développements de la carte plastique • Venture capital	• 3 OHC • dégustation de vins	
1984	27	• Séminaire un jour Doing business in France » avec J.Delors • Marchés financiers • Assurance (2 déjeuners) • Reconversion des entreprises • Avenir financier • L'Espagne dans le marché commun • Rapports franco US (par R.Barre)	• Pays en développement • Les entreprises françaises dans la concurrence internationale • Video banking • La politique internationales de l'administration américaine (par le secretaire adjoint au trésor McNamar)	• 4 MPL • 5 OHC • Wine & cheese (W& C) party • Election night	• L.Fabius°° • R.Barre°° • C.Cheysson°° • Y.Gattaz • McNamar
1985	24	• Seminaire 1 jour Meet the OECD • Le redéploiement industriel français • Réglements judiciaires • Is antitrust dead ? (assistant attorney general McGrath) • Questions monétaires • French bankruptcy laws • Les instruments de trésorerie • L'ECU	• The role of countertrade • US trade policy	• 4 MPL • 2 wine & cheese	• Pas de ministre français • M.Camdessus°° • JC Paye°° • AGA McGrath • J.Rogers°
1986	27 en période de cohabitation politique en France, plusieurs manifestations traduisent l'objectif de présenter l'alternative libérale	• Séminaire MATIF • Séminaire Individual tax law changes avec tous les fiscalistes (PMM, Arthur Young, PWC, Coudert, Deloitte, Arthur Andersen) • Coopération franco_US pour les hautes technlogies : role des firmes et des gouvernements (H.Curien) • Investissements américains en France et problèmes économiques actuels (P.Mehaign erie) • Billets de trésorerie • COB • Dénationalisations • La consolidation • Droit français de la concurrence • Les sentences arbitrales	• Les atouts du libéralisme (J.Maison rouge) • Convergence banque-assurances • La révolution libérale (A.Madelin)	• 5 MPL • 1 breakfast meeting for young executives[1] (BMYE) (Jean Drucker) • 4 OHC et W & C	• H.Curien°° • E.Balladur°° • P.Mehaignerie°° • A. Madelin°° • M.Noir°°
1987	28 Beaucoup de Young Executive Breakfasts	• Seminaire Urugay Round • Lyon, centre financier • Les privatisation • Les projets de texte en cours devant le	• Eurotunnel • Les marchés électroniques du futur • Le temps de travail • NATO	• BMYE (Joe Rogers°, Y.Gattaz, Ch.Mathias ancien president du Senate International Economic Policy	• A.Juppé°° • Chirac °°(P.M.) • James Baker secrétaire du Tresor • P.Mehaignerie°°

[1] Les Breakfast Meetings for Young Executives (BMYE) regroupent un petit nombre de jeunes cadres dirigeants, américains et français, autour d'un orateur souvent prestigieux.

		Senat (par Oliver Delchamps, president de la CC des USA)	• Les risk managers • La notation des billets de trésorerie	Subcommittee, J.Maisonrouge (alors directeur general de l'Industrie, des Ptt et du Tourisme), L.Huebner, Le Figaro) • 3 OHC	• O.Delchamps (US CC) • J.Rogers°
1988	32	• Séminaire US Trade Bill • Peugeot • Eurodisney • France et Europe en 1992 • Avocats et conseils juridiques • Outplacement • MATIF • OPA • Les banques francaises • Monnaie européenne	• W.Verity US Secretary of Commerce	• BMYE (M.Gazale, G.Lrounis, V.Sherrer, S.Sullivan, R.Reeves, A.Sinclair) • + 3 cocktails young executives • Young Exec seminar "power dressing" • Election breakfast	• A.Poher°° • F Guillaume°° • S. Veil°° • P Beregovoy°°
1989	40 le nombre d'évènements augmente sensiblement	• OPA, « droit de la concurrence • Spanish economy • La Bourse de Paris • Séminaire Doing Business in France	• Japanese efficiency • The Bush administration • Colloque Drugs and Alcohol in business	• 4 MPL • 9 BMYE • 3 Small Business Roundtables SMR • Plusieurs évènement "sociaux" • La Revolution américaine • Award dinner : une bourse à un étudiant français pour une business school + une entreprise américaine en France « for its corporate responsibility »	• E.Cresson°° • R.Fauroux°° • W.Curley°
1990	40	• Business structures • Prise de contrôle des sociétés • Reglement CEE sur les concentrations • LBOs • L'évolution de la Hongrie • Uruguay Round • La fiducie • Marché unique et les banques • Filing tax returns • Tax and business seminar	• Young Executive seminar The Myers Briggs Type inventory », • La crise du Golfe	• 1 MPL • 9 BMYE • 1 SBR • Visite de l'Opéra, d'Eurodisney • Award dinner • 3 ou 4 évènements "sociaux"	• Comme les années précédentes : présence effective de l'ambassadeur US au moins une fois + réception à l'Ambassade + en général l'Ambassadeur US à l'OCDE + l'ambassadeur US auprès de la CEE • Robert Mosbacher US secretary of Commerce • Clayton Yeutter US Secretary of Agriculture • J.Chirac
1991	50	• Opportunities for women • SICAV monétaires • Rule 144A • Environment policies	• US banking system • Job search • L'entretien d'appréciation • Motivation • Reruitment interview	• 2 MPL • 10 BMYE • 7 SBR • 5 Professional Women's Group PWG, • visites, avant-	• pas d'invité politique

		• Immobilier en France • Bourse de Paris • Outlook for the 90s • The new French product liability law • Investing in Eastern Europe • Régimes de retraite • An American business perspective on the new Europe (James Baker Chairman Chamber of Commerce of the US),		premières, Roland-Gorros, le Bourget, American film festival	
1992	59 (c'est le maximum du nombre de manifestations)	• Seminaire Filing tax returns • La SAS, how to open your business in France • Opportunities • Information computer and communications policy • Aides d'Etat • Droit boursier • The new Europe • Séminaire sur les investissements directs (avec la CC franco-américaine) • Air France • Le nouveau barreau de Paris • Banking in France • The choice between Bush and Clinton • Environment	• Energy market • Where and how to invest • Corporate image • Time management • US patent litigation • US working papers • Les agences de rating • Negotiation • Effective problem solving • Entrepreneurship	• 1 MPL • 9 BMYE • 3 SBR • 2 PWG • Avant-premières, plusieurs visites à caractère touristique	• Barbara Franklin US Secretary of Commerce
1993	43	• Taxation of Americans living in France • Bancassurance • EC joint venture law • Taxation in Eastern Europe • Arbitration & litigation • Uruguay Round • US banking • Telecom regulation in France • TVA intra-communautaire	• Negotiation techniques (plusieurs rencontres) • Reading a financial statement • Career management • The Clinton administration • Improve your relationship • Perk up your presentation • Séminaire Making global deals work • L'expérience américaine de Saint Gobain	• 7 BMYE • 3 SBR • 2 PWG • Plusieurs visites et avant-premières	• Joseph Stiglitz • P.Harriman°
1994	33 sensible ralentissement	• EU environmental policy • Downsizing	• Unleash your dreams • 2 Seminars on negotiation	• Plus de MPL, BMYE et PWG	• Ronald Browne US secretary of Commerce

	des activités offertes aux membres	• Investing in Russia • Business government collaboration in technology • French telecom policy • New French language law • The media scene • Crime and political violence • Taxation of Americans living in France",	• Managing careers		• Jack Valenti

° : Ambassadeur des Etats-Unis
°° : Ministre du gouvernement français (ou rang équivalent)

D3-3-2 – Evènements organisés par l'AmCham

Document Annexe D3-3-2 : Liste des 40 évènements organisés par l'AmCham en 1989

(DOC 319)

THE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE

BANQUETS, CONFERENCES, SEMINAIRES ET AUTRES MANIFESTATIONS
ORGANISES PAR NOTRE CHAMBRE DE COMMERCE

1989

Jan 10 : CONFERENCE-DEBAT : "Les Nouveaux Développements dans le Domaine des OPA en France". DOMINIQUE BORDE, Avocat à la Cour, Siméon Moquet Borde & Associés; DIDIER MARTIN, Avocat à la Cour, Gide Loyrette Nouel.

Jan 18 : YOUNG EXECUTIVE BREAKFAST - Annual Brainstorming Session.

Jan 24 : MARKETPLACE LUNCHEON : CLAUDE COURTEAUX, President, General Electric France; MICHEL SPATAFORA, Director France, American Airlines; ALAIN ZORNINGER, Directeur Général, Satellite Communications.

Feb 6 : ANNUAL GENERAL MEETING and OPEN HOUSE COCKTAIL PARTY.

Feb 8 : YOUNG EXECUTIVE SEMINAR : "The Real Secret of Japanese Efficiency". PIERRE DELORME, Author.

Feb 13 : CONFERENCE-LUNCHEON : EDITH CRESSON, Minister for European Affairs. (avec Am. Clubs)

Mar 7 : YOUNG EXECUTIVE BREAKFAST : ROBERT FITZPATRICK, President, Euro Disneyland.

Mar 14 : CONFERENCE-DEBAT : "Evolutions Récentes du Droit de la Concurrence Français" PIERRE de MONTALEMBERT, Avocat à la Cour, Siméon Moquet Borde & Associés; "Nouveaux Développements du Contrôle des Changes et de la Réglementation des Investissements Etrangers en France" : THIERRY BROCAS, Avocat à la Cour, Gide Loyrette Nouel; JAMES SWANK, Conseil Juridique, Coudert Frères.

Mar 22 : MARKETPLACE LUNCHEON : CLAUDE HOFFSTETTER, Président Directeur Général, Epson France; JEAN-MARC BEL, Président Directeur Général, Parfums Fabergé; MICHAEL BUNEMAN, Directeur Général, Moody's France.

Mar 23 : YOUNG EXECUTIVE COCKTAIL PARTY.

Mar 28 : LUNCHEON in honor of JOE M. RODGERS, former U.S. Ambassador to France. (avec Am.

Mar 29 : PRESIDENT'S COUNCIL BREAKFAST - "The Bush Administration, his Men and his Policies". LEE HUEBNER, Publisher, The International Herald Tribune.

Apr 10 : PRESIDENT'S COUNCIL COCKTAIL PARTY - Meet the ACCF Board of Directors.

Apr 20 : BICENTENNIAL DINNER (Young Executive sponsored): "Communication during the Revolution", debate animated by Mr. PATEN-APPENZELLER, Président, Fondation pour la Connaissance de Paris et le Rayonnement du Tourisme.

Apr 27 : CONFERENCE-DINNER : "The Spanish Economy and Financial Markets in the 90's". MILANS DEL BOSCH, President, BANIF; MARIANO RABADAN-FORNIES, President, Gestemar (Group March).

May 17 : SMALL BUSINESS BRAINSTORMING SESSION.

May 22 : YOUNG EXECUTIVE THEME LUNCHEON : "Cross-cultural Questions and Concerns in our Professional Life". PAMELA KOSCIUSKO-MORIZET, Independent Consultant; POLLY PLATT, Independent Consultant; IRENE RODGERS, Partner, ICM.

May 23 : ANNUAL AWARD DINNER : ROGER FAUROUX, Ministre de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire - The Chamber bestowed two awards : a French graduate student received a scholarship to a leading Business School in the USA; an American company in France was honored for its recent, significant demonstration of corporate responsibility.

Jun 7 : YOUNG EXECUTIVE BREAKFAST - Visit of the CNIT.

Jun 13 : MARKETPLACE LUNCHEON : MARTIN BUCHALSKI, Vice President Products & Engineering, A. Epstein; JEAN-CLAUDE MARY-DOSNE, Gérant, Security Pacific Commercial Finance; WILLIAM GAYLORD, Managing Director, E.D.S. International (France) S.A.

21 AVENUE GEORGE V 75008 PARIS TELEPHONE (1) 47.23.70.28 TELEFAX (1) 47.20.18.62

Jun 21 : DEJEUNER-CONFERENCE : "Les Banques Françaises et l'Europe". MARC VIENOT, Président, Société Générale.

Jun 27 : PRESIDENT'S COUNCIL BREAKFAST - "Economic Summitry: Circus or Circumstance?". Ambassador JAMES RENTSCHLER, Head of OECD Press Division.

Jul 3 : AMERICAN INDEPENDENCE DAY PARTY - Cruise on a bateau-mouche (Young Executive sponsored).

Jul 5 : SMALL BUSINESS ROUNDTABLE EVENING - Discussions with the Experts on "Legal and Financial Advice and Networking".

Sep 12 : YOUNG EXECUTIVE COCKTAIL PARTY.

Sep 18 : MARKETPLACE COCKTAIL : JEAN CARBONEL, Président Directeur Général, Carbonel Conseils d'Entreprises Prévoyance et Retraites; CHARLES MACFARLANE, Director, Nativelle; JEAN MOULEYRE, Directeur Général, Data General France; DIANE KARNETT, Vice President/International, T.E.N. Telephone Entertainment.

Sep 25 : SMALL BUSINESS ROUNDTABLE DISCUSSIONS : "All you ever wanted to know about Company Image".

Sep 28 : LUNCHEON on the occasion of the arrival of the new United States Ambassador to France WALTER J.P. CURLEY. (avec Am. Clubs)

Oct 4 : DEJEUNER-CONFERENCE : "La Bourse de Paris après Deux Ans de Réforme". REGIS ROUSSELLE, Président, Société des Bourses Françaises.

Oct 10 : YOUNG EXECUTIVE THEME LUNCHEON :" Recruitment and Career Development". JOSETTE SAYERS, Jouve & Associés; PHILIP DOHOGNE, Right Associates; WILLET WEEKS, Forgeot, Weeks.

Oct 19 : COCKTAIL-RENCONTRE : en collaboration avec France-Amérique, la Chambre de Commerce Franco-Américaine aux USA, la Chambre de Commerce France-Canada, le Club des Conseillers du Commerce Extérieur.

Oct 24 : ONE-DAY-SEMINAR : "Doing Business in France". Organized with the participation of the French governtment and in cooperation with the Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. Distinguished participants included BERNARD CAMBOURNAC, Président, Chambre de Commerce & d'Industrie de Paris; JEAN-CLAUDE TRICHET, Directeur du Trésor; CHRISTIAN MARBACH, Directeur Général de l'Industrie, Ministère de l'Industrie; MICHEL TALY, Directeur, Chef du Service de la Législation Fiscale, Ministère de l'Economie, des Finances & du Budget; JEAN-FRANCOIS THEODORE, Sous-Directeur, Direction du Trésor; OLIVIER DUTHEILLET DE LAMOTHE, Directeur des Relations du Travail, Ministère du Travail, de l'Emploi & de la Formation Professionnelle; JACQUES CHEREQUE, Ministre Délégué auprès du Ministre de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire; JEAN-PIERRE DUPORT, Délégué à l'Aménagement du Territoire, DATAR; WALTER J.P. CURLEY, US Ambassador to France.

Nov 6 : YOUNG EXECUTIVE BREAKFAST - JAMES MOORHOUSE, Minister-Counselor for Commercial Affairs, American Embassy.

Nov 14 : PRESIDENT'S COUNCIL BREAKFAST - GEORGE LAROUNIS, President, and LEE HUEBNER, First Vice President, American Chamber of Commerce in France.

Nov 24 : THANKSGIVING MARKETPLACE LUNCHEON : JAMES MENNELL, Associé, Expert-Comptable, Petiteau Scacchi (membre de Price Waterhouse); YVES DE BRETAGNE, Président Directeur Général, Honeywell S.A.; ALEXANDRE DEMIDOFF, Managing Director, Western Union Int'l/RCA (an MCI Company).

Nov 27 : SMALL BUSINESS - 1990 PREVIEW EVENING.

Dec 5 : YOUNG EXECUTIVE CHRISTMAS COCKTAIL PARTY.

Dec 7 : PRESIDENT'S COUNCIL VISIT OF EURO DISNEYLAND SITE.

Dec 7 : COLLOQUIUM : "Drugs and Alcohol in Business". FRANCOIS BRUN, Sous-Directeur à la Direction des Relations du Travail, Ministère du Travail; BERNARD CHATELAIN, Chef du Département de la Sécurité Sociale & des Services Médicaux, SNCF; RAYNE COLAY, Substance Abuse Counselor, Du Pont de Nemours; Pierre Le Cohu, Responsable des Relations Sociales, Thomson-CSF.

Dec 18 : CHRISTMAS COCKTAIL PARTY & TOMBOLA.

(Source : AmCham)

D3-3-3 - Thèmes dominants du Conseil d'Administration et de la Revue

Document Annexe D3-3-3 : Thèmes dominants du Conseil d'Administration et de la Revue de l'AmCham

Période	Conseils d'administration	Revues
« Pionniers » (1894-1914)	• Tarifs douaniers, crainte des représailles françaises, … • Efforts pour un Traité de Réciprocité • Exposition de 1900 • Evènements en France • Pendant la guerre : soutien discret puis aide concrète	• Statistiques des échanges commerciaux et tarifs douaniers • Exposition de 1900 • Défense du système métrique
« Opportunistes » (1915-1945)	• Tarifs douaniers • Problèmes fiscaux des américains en France • Politique française de quotas d'importation (années 1930) et plus généralement protectionnisme français	• Statistiques des échanges commerciaux et tarifs douaniers • Industrie automobile américaine
« Conquérants Phase I» (1946-1970)	• Participation au Plan Marshall, coopération avec SMA et soutien aux exportateurs français • Protestations contre les actions protectionnistes françaises • Questions européennes	• Suivi détaillé du Plan Marshall (ERP) • Diffusion des méthodes pour augmenter la productivité et la capacité exportatrice des entreprises françaises • Marché commun • Problèmes monétaires et dollar
« Conquérants Phase II» (1971-1990)	• Problèmes fiscaux des américains en France • Organisation et vie des groupes régionaux	• Régime fiscal des entreprises américaines et des expatriés • Lutte contre le protectionnisme mondial et les mesures restrictives françaises • Diffusion des méthodes américaines de management
« Stratèges » (après 1990)	• Difficultés internes • (Archives très incomplètes de 1982 à 1998)	• Filiales américaines et aménagement du territoire en France • Dispositions fiscales

D3-3-4 – Thèmes de la revue en 1933

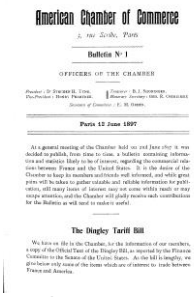
Tableau Annexe D3-3-4 – Thèmes traités par la revue *Foreign Trade* pendant l'année 1933

Différents aspects de la situation économique en France	25
Législation française	10
Faire des affaires en France	20
Entreprises et équipements français	11
Politique française de quotas	4
Politique française	3
Colonies françaises	5
Entreprises américaines en France	3
TOTAL France	81 (30%)
Conjoncture économique américaine	28+17
Divers USA	12
Relations économiques franco-américaines	13+3
Entreprises américaines	3
Législation fiscale Franco-US	4
TOTAL USA et thèmes Franco-Américains	80 (30%)
Politique internationale	6
Etudes sectorielles (mondiales)	13
Autres pays	8
Conjoncture économique mondiale	7
Technologie/innovation	3
TOTAL Economie mondiale	37 (14%)
Autres chambres de commerce	5
Vie de l'AmCham	3
TOTAL Chambre de Commerce	8 (3%)
Indices (de change, de prix) et échanges extérieurs	12+9+ 12
Barêmes douaniers	12
TOTAL Statistiques et Indices	45 (17%)
Divers	16 (6%)
TOTAL GENERAL	267

(Source : *Foreign Trade* Dec.1933 - table récapitulative)

D3-3-5 - Evolution de la présentation de la revue

Document Annexe D3-3-5 - Les versions successives de la revue de l'American Chamber of Commerce (1890-2011)


American Chamber of Commerce

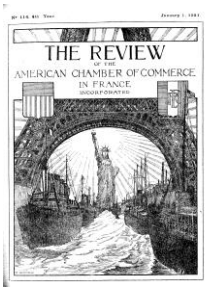
Bulletin N° 1

OFFICERS OF THE CHAMBER

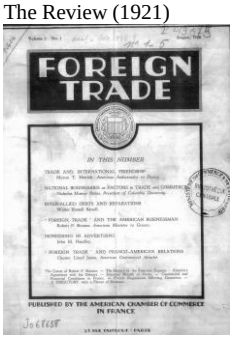
Paris 15 June 1897

The Dingley Tariff Bill

Première revue (1897)



The Review (1921)



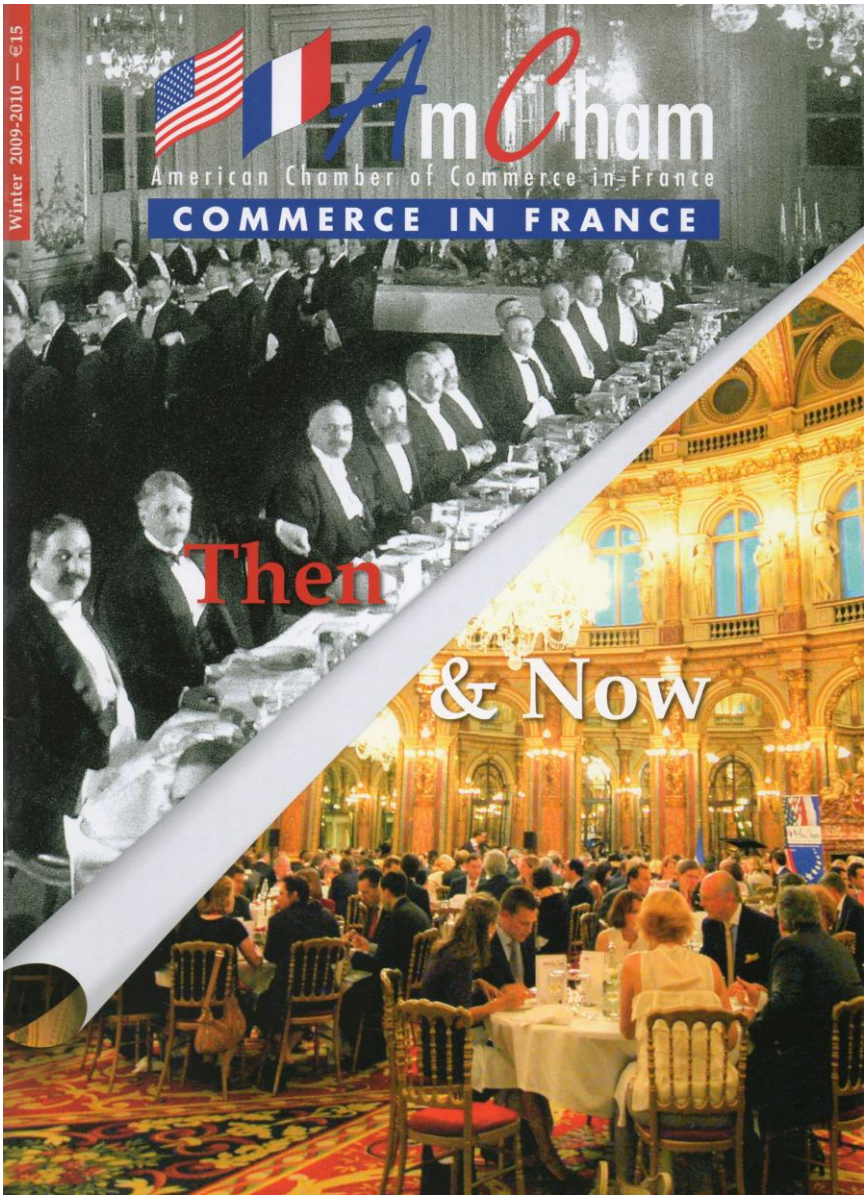
Foreign Trade (1926)



Commerce in France (1948)



Commerce in France (1963)



Commerce in France (2009) (°)

(°) : Il s'agit d'un numéro spécial consacré aux adhérents les plus anciens de l'AmCham : JP. Morgan, American Express, Du Pont de Nemours, Ingersoll Rand, KPMG, Sullivan & Cromwell, General Electric, Delphi, Otis, Cartier, International Herald Tribune (*Commerce in France*, N°74, Winter 2009-2010, 44 p.)

D3-3-6 – Principales actions collectives animées par l'AmCham

Document Annexe D3-3-6 – Récapitulation des principales actions collectives animées par l'AmCham, par catégorie et par période (1894-2008)

Champ de solidarité des entreprises américaines en France	Enjeux, menaces	Principales actions menées par l'AmCham				
		Avant 1914	1915-1944	1945-1970	1971-1990	Après 1990
Vis-à-vis du gouvernement américain et des autorités américaines	Mesures fiscales		• Lobbying pour la signature d'un accord fiscal	• Lobbying fiscal (suite)	• Lobbying fiscal (suite)	• Lobbying fiscal (suite)
	Mesures stratégiques		• Actions en faveur de la France en guerre (1914-1917)	• L'AmCham appuie l'ECA (1948-1951)	• Lobbying contre Hartke-Burke Bill (1972-73) • Soutien au Concorde (1977) • Lobbying contre l'embargo dans la crise du gazoduc sibérien (1981)	
	Mesures juridiques	• Lobbying pour un Traité de Réciprocité	• Lobbying pour un Traité de Réciprocité	• Lobbying pour un Traité de Réciprocité	• Soutien aux associations d'expatriés (citoyenneté, fiscalité) (1973-76)	
	Autres mesures	• Préparation de l'Exposition de 1900 • Lutte pour l'adhésion de la France au système international de colis postaux • Souscriptions à l'occasion de désastres naturels aux Etats-Unis (une dizaine)		• Soutien à l'avion Concorde		
Vis-à-vis du gouvernement français et des autorités françaises	Mesures fiscales	• Campagne de justification du barème Payne-Aldrich (1910)		• Lobbying pour l'exonération fiscale des redevances à la société-mère (1955)	• Convention fiscale (1983) • Lutte contre l'abrogation de l'Art.164 du CGI (1976-1988)	
	Mesures réglementaires		• Lutte contre le boycott des automobiles américaines (1937-1938)			• Actions pour l'ouverture du marché des télécom (1995-2000)

	Autres actions	• Préparation de l'Exposition de 1900	• Souscription de 164 086 F à un « Fonds de Protection du Franc »[1] • Présidence des comités de quotas (1933-1938)			
Vis-à-vis de la société française	Intégration des expatriés	• Organisation d'évènements mondains (1895-1930 env.)	• Evènements mondains (suite)			• Networking Meetings (après 2000)
	Vie et politique intérieure française	• Souscriptions à l'occasion de désastres naturels en France (une dizaine)		• Articles et argumentaires en faveur du Plan Marshall (1947-1952)		
Vis-à-vis des entreprises françaises	Diffusion du modèle américain			• Création de cours d'Anglais (1960)	• Formation aux méthodes américaines de management (1970-1980)	• Breakfast Meetings for Young Executives (années 1980) • Valorisation des femmes dirigeantes (Women's Task Force 1997)
	Aide aux exportateurs	• Lobbying pour la baisse des droits de douane américains		• Diffusion des méthodes pour vendre aux Etats-Unis (1950-1960).		
Vis-à-vis du marché et des autres entreprises	Mesures opérationnelles	• Service d'arbitrage entre adhérents (1912-1922 ?)	• Gestion d'entrepôts dans les ports français (1917-1922)	• Echanges de licences (1950-1953) • Comité Industriel (1965-1975)		
	Campagnes d'image		• Soutien aux constructeurs automobiles américains (1919-1939)	• Publication des brochures « France has the right site for you » (1961-62)		

[1] Fonds présidé par le Marchal Foch, à une date non précisée, sans doute vers 1926 (Source : WHITCOMB 1970)

D3-4 : Les positions de l'AmCham : extraits traduits

D3-4-1 - « Communist attacks on the Marshall Plan »[1] (1948)

Les attaques communistes contre le Plan Marshall ont pris de nombreuses formes dont des actions syndicales, des manœuvres politiques et des rumeurs. Les réponses à neuf des rumeurs les plus fréquentes ont été données dans des discours et dans des interviews par les dirigeants de la plupart des pays de l'ERP et par des Américains. Les réponses suivantes peuvent être considérées comme typiques :

1. « l'ERP est un plan se débarrasser des surplus américains »	Réponse : (a) chaque tonne d'acier, d'engrais azoté, de charbon, de matières premières ou d'équipement industriel, pour prendre quelques exemples, est rare en Amérique et ces exportations représentent un sacrifice de la part de l'économie américaine. La plupart de ces produits ne sont en rien des surplus et ne sont même pas en quantité suffisante aux USA (b) Aucun produit n'est autorisé à moins d'être explicitement demandé par un pays ERP, avec la preuve qu'il aidera à la stabilisation de l'Europe
2. « Le but de l'ERP est de maintenir en activité les usines américaines pour empêcher les grèves et les révolutions qui arriveraient sinon »	Réponse : Exact seulement si c'est reformulé ainsi : « le but est de maintenir vivantes et en bonne santé l'industrie et l'agriculture dans tous les pays du monde pour que tous les ouvriers vivent bien et en paix »
3. « l'ERP est un plan pour habituer l'Europe aux produits américains pour qu'elle ne puisse plus s'en passer »	Réponse : (a) le but de l'ERP est exactement le contraire. Le but est d'accroître la capacité productive de l'industrie et de l'agriculture des 19 pays à un point tel qu'ils n'aient plus besoin des produits américains. (b) l'accent principal de chacune des opérations de l'ERP est mis l'accroissement des échanges entre les 19 pays de sorte que aucun produit américain ne soit envoyé en Europe si la même chose peut être obtenue en Europe
4. « les accords du Plan Marshall avec chaque pays donnent aux entreprises américaines les mêmes droits que les entreprises locales afin que le capital américain puisse devenir propriétaire des unités-clés de la production européenne »	Réponse : (a) Les Etats Unis ne demandent aucun privilège spécifique pour les investissements américains. Le fait que le développement économique américain a reposé initialement sur les investissements étrangers a conduit les Américains à penser que l'investissement étranger peut aider n'importe quel pays (b) Les Etats-Unis n'ont demandé que deux droits pour eux-mêmes : le droits d'acheter les matières premières qui sont en excédent en Europe et manquent aux Etats-Unis et le droit pour les entreprises américaines de bénéficier du même traitement pour la répartition des produits rares (c) mais en fait, le capital américain n'a montré aucun tendance à investir en Europe puisque l'environnement est plus stable et les profits plus élevé chez lui.
5. « En limitant les livraisons ERP aux produits de première nécessité et matériaux de construction, le Plan Marshall prive l'importateur européen de la masse des biens moins importants mais dont il a besoin et dès lors place tout le monde dans les mais des administrations européennes et des grands groupes »	Réponse : il est inévitable que l'aide ERP prenne la forme de biens dont le but est d'accroître la capacité de production européenne

[1] Publié dans : « ERP this month », *Commerce in France*, N°12, Oct. 1948, (pp.3-5).

6. « Avec le Plan Marshall, les USA ont le moyen de punir tout pays qui n'est pas d'accord avec la conception américaine de la démocratie et de la libre entreprise »	Réponse (par le Secrétaire d'Etat George Marshall) : «Notre politique n'est dirigée contre aucun pays ou doctrine mais contre la faim, la pauvreté, le désespoir et le chaos. Tout gouvernement prêt à participer à la tâche de redressement, trouvera, j'en suis sûr, l'aide des Etats-Unis »
7. « le but de l'ERP est de transformer la France en colonie américaine »	La preuve que le but de l'Amérique n'est pas de transformer la France en « colonie américaine » ou en « magasin de produits finis américains » pour écraser la concurrence française est tout simplement par deux faits : d'abord, c'est la France et non les Etats-Unis qui détermine quels sont les biens nécessaires ensuite, la politique déclarée et effective de l'ERP est de n'envoyer que les produits qui accroîtront la productivité européenne
8. « Le but de l'ERP est d'exclure la Russie des échanges européens et de faire une guerre froide à la Russie »	Réponse (par le Secrétaire d'Etat George Marshall) : « Notre politique n'est pas dirigée contre un pays ou une doctrine mais contre la faim, la pauvreté, le désespoir et le chaos. » (par Paul Hoffmann, administrateur du Plan Marshall) « S'il y a une guerre froide, c'est celle déclarée par Mr.Molotov quand il a quitté la conférence préliminaire après seulement trois jours »
9. « Toute cette histoire est un plan pour permettre aux milieux d'affaires et aux banques américaines d'acheter des actions, des entreprises et des biens »	L'ERP n'a pas le moindre projet d'infléchir les lois européennes qui régissent les droits des étrangers à acheter des actifs. Les nations européennes établissent en la matières les lois qu'elles désirent.

D3-4-2 – « L'Amérique doit changer »[1] : discours de Charles Torem (1968)

Voici la traduction d'un télégramme du 7 novembre (qui a été envoyé) au Président-élu Richard M. Nixon, Washington

En ce moment, quand le peuple vient de vous choisir pour conduire la destinée des Etats-Unis, je vous adresse, avec mes chaleureuses et cordiales félicitations, mes voeux les plus sincères pour le succès de votre haute mission. Je veux aussi vous exprimer mes espoirs que l'amitié qui a toujours lié les peuples de nos deux nations contribuera à établir une paix honorable dans le monde. Signé : Charles de Gaulle.

Votre Conseil d'Administration m'a demandé d'envoyer le message suivant :

La Chambre de Commerce Américaine en France vous adresse ses vives félicitations et ses meilleurs voeux pour votre immense tâche et pour la mission que vous avez reçue pour l'avenir de notre pays. Nous sommes fortement encouragés par votre commentaire plein d'espoir reconnaissant l'importance des implantations américaines à l'Etranger et leur grande contribution à la balance des paiements, aux exportations et à la compréhension internationale. Vous pouvez compter sur nous pour vous soutenir. Respectueusement, Charles Torem, Président

La grande cordialité et la chaleur du premier télégramme permettent d'espérer qu'un Printemps Franco-Américain ne soit plus très éloigné. Le second télégramme exprime notre espoir qu'une modification d'attitude de Washington envers nous à l'étranger soit sur le point de se produire.

Taper sur les entreprises américaines à l'étranger est devenu un sport national des deux côtés du Fleuve Atlantique et nous sommes devenus des volants de badmington, déplumés et cassés. La forme délicieuse de ces attaques comprend : une taxe américaine sur les filiales à l'étranger, un plan d'autorisation des investissements qui est la version américaine de l'Office des Changes, la Interest Equalization Tax et toutes sortes d'instruments pour contrôler et restreindre les activités à l'extérieur des USA. Du côté français, nous avons l'habitude des brimades avec "le Défi Américain", "le Management", la "Pax

[1] Traduction du discours de Charles Torem, président de l'AmCham au banquet annuel d'Automne, le 19 novembre 1968, en présence d'André Bettencourt, Ministre de l'Industrie. Ce texte, qui était attaché à un communiqué de presse qui en donne une version résumée, est sans doute la trame du discours qui a été effectivement prononcé.

Americana" et plus récemment le best-seller "l'Empire Américain". Nous ne savons pas ce que Paris fera et notre invite (André Bettencourt) nous le dira peut-être, mais du côté américain, il y aura sûrement des changements, qui sont inévitables et qui se produiraient quel que soit le parti au pouvoir, car c'est le moment.

(Les changements anticipés sont)

1. Les contrôles de l'OFDI seront largement allégés, soit par un changement direct de législation, soit par une interprétation plus libérale de la réglementation existante, soit en confiant aux entreprises américaines une zone d'autonomie plus large, se rapprochant ainsi du régime antérieur d'auto-contrôle et de conformité volontaire dans les dépenses à l'étranger, soit par l'assouplissement des règles qui exigent pratiquement de rapatrier tous les profits à l'étranger, qui n'ont rapporté que peu d'argent mais beaucoup d'indignation et d'irritation dans les pays hôtes qui les ont vues comme une atteinte à leur souveraineté.
2. La mise en oeuvre de la législation anti-trust américaine dans le Marché Commun devra suivre les critères de la CEE et les filiales américaines ne se seront pas tenues à un double standard : celui de Bruxelles et celui de Washington.
3. Washington en fera plus pour encourager les investissements étrangers aux USA pour accroître la participation européenne dans l'économie réelle et pas seulement à Wall Street.
4. En plus d'encourager le tourisme, nous modifierons aussi le Foreign Investment Act pour avoir une réglementation fiscale moins contraignante pour les investisseurs étrangers aux USA afin que les USA deviennent un centre bancaire encore plus puissant pour le capital étranger qui peut se déplacer sans crainte de lourde taxation.
5. Nous pensons que l'Interest Equalization Tax durera un peu mais a connu ses derniers jours.
6. Finalement, nos chambres à l'étranger devront convaincre l'Europe que les investissements américains sont bons pour les économies nationales et que en fait pays par pays, notre pourcentage du PNB est resté pratiquement le même, c'est à dire que, si nous avions 5% du PNB français il y a dix ans, en dépit de toute la propagande contraire, nous avons toujours 5%.
7. En échange, notre chambre fera ce qu'elle pourra pour combattre le danger du protectionnisme et les barrières non tarifaires comme l'American Selling Price qui viole le Kennedy Round.
8. L'image du patron américain peut, elle aussi, être améliorée.

Les évènements de mai/juin ont montré que les étudiants français veulent un campus comme "les Américains" et les syndicats veulent la "participation" comme les employés américains. Cependant le mythe du méchant capitaliste et de l'ouvrier robot subsiste. Les Américains souffrent d'une telle identification. Nous pensons que dans les prochaines années, nos critiques européens comprendront que l'homme d'affaires américain typique, que l'on dit impitoyable, est, comme le Président Johnson ou le Président-élu Nixon, un type d'origine modeste, immigré ou fils d'immigré qui, venant de la génération de la Grande Dépression des années 30 était probablement Socialiste à 19 ans, Démocrate à 26 ans, Républicain à 40 ans et, lorsqu'il regarde les hippies autour de lui, est profondément perturbé à 50 ans !

Je vous demande de regarder autour de vous. Le type à votre gauche vient de voter démocrate et le type à votre droite, républicain. Et pourtant, nous sommes ici ensemble pour une cause commune, à l'aise et en paix.

Pour notre unite nationale, après deux Kennedy, un Martin Luther King et le complot contre Nixon, il n'y a aucun doute que les Etats-Unis sont unis dans une destinée commune et une responsabilité qui, nous l'espérons, sera comprise, appréciée et partagée par le reste du Monde.

C'est l'espoir Américain pour 1969!

D3-5 : Les entreprises américaines en France

D3-5-1 – Avant 1914

Tableau Annexe D3-5-1 - Principales entreprises américaines implantées en France avant 1914[1]

Commerce	Finances	Services	Industrie
• Macy's (c.1850) (°) • Jordan Marsh & Co (c.1850) (°) • Tiffany's (c.1850) • Marshall Field (c.1850) • Veit & Son (1871) (°) • Dun & Co (1872) (°) • Ostheimer Bros (c.1870) (°) • Brunswicg (1900) (°) • Abraham & Strauss (1903) (°) • Shoninger Bros (1910) (°) • Woolworth (1913) (°) • Entreprises (°) commerciales diverses (Adler's, Alavoine, Altman, Arnold-Constable, Austin-Nichols, Bedell, Bing, Blanck, Brandus, Brentano's, Bruhl, Carson Pirie, Cauchois, City of Paris Dry Goods, Claflin, Clift-Goodrich, De Saulles, Dewey, Engelmann, Eschwege Co, Filene's, Fleitmann, Flursheim, Gage, Gardiner, American Commerce Co, Gidding, Gimbel Bros, Goldenberg Bros, Greenhut Co, Grinberg Son, Henry Co, Herzig, Hogan, Hovey Co, Jevne, Juilliard, Kayser, Kessler, Knoedler, Legg & Co, Lord-Taylor, Lumley, Maier & Co, Manning & Co, Markt & Co, Naumburg, Openhym & Sons, Park & Tilford, Parsons, Perkins, Reiss-Brady, Reynaud & Co, Rheims Co, St.Amand, Seligmann-Rey & Co, Sibley & Co, Simon & Co, Simpson-Crawford, Smith & Co, Southern Cotton Oil, Sprunt & Son, Stern Bros, Stern & Stern, Stoddard, Strauss, Strawbridger, Sulka,	• Munroe & Co (1851) (°) • Lazard Frères (1852) (°) • JP.Morgan (ex Morgan, Harjes) (1862) (°) • American Express (1895) (°) • Equitable Life Insurance (1898) (°) • Seligmann Bros (1900) (°) • Citibank (ex Farmer's Loan & Trust) (1906) (°) • Goldman-Sachs (1909) (°) • The Equitable Trust (1910) (°) • Bureaux (°) de représentation (Bache, Bertron-Griscom, Bond & Mortgage, Bonbright, Central Trust of NY, Clews, Fidelity of Maryland, Furst, Goldschmidt, Hallgarten Co, Halsey Co, Heidelbach, Herzog, Huffer, Irwin, Lademburg & Co, Lee & Co, Lehman, Maitland & Co, Middendorf & Co, NY Life Insurance, NY Insurance Co, Oliphant & Co, Raymond & Co, Read & Co, Salomon & Co, Schiff, Silva Banking, Speyer)	• Coudert Frs (1879) (°) • New York Herald (1887) • Berlitz (1908) (°) • Dun & Bradstreet (1910) (°) • Marwick Mitchell (1911) (°) • Western Union Telegraph (1909) (°) • Wells Fargo & Co (1914) (°) • Entreprises de services (°) diverses (Adams Express, American Exporter, Arlen, Baltimore & Ohio RR, Baumgarten, Brooklyn Daily Eagle, Caldwell, Cauldwell, Dallas Terminal Railway, Kimbel & Co, Rhode Island Harbor, Sheldon & Co, Strybing, United States Express Co, Williamson) • 19 Avocats (°)	• Haviland (1842) • Singer (1855) (°) • Hotchkiss (1867) (°°) • Westinghouse (1879) (°) • Otis (1884) • Intn'l Harvester (1893) (°) • Mobil Oil (1893) • Thomson (1893) (°°) • Maas (1895) (°) • Remington (1896) (°) • General Electric (1896) (°) • American Radiator (1898) (°) • Bliss Co (1898) (°) • Standard Furniture (1898) (°) • American Gramophon (1900) • Worthington (1900) (°°) • American Steam Pump (°) • United Shoe Machinery (1901) (°) • Standard Oil (1902) • Burroughs (1904) • Gillette (1905) (°) • Ingersoll Rand (1905) (°) • Crown Food (1906) (°) • Underwood (1906) (°) • Ford (1907) (°) • Boston Blacking Co (1908) (°) • Weeks & Co (1908) (°) • Yale & Towne (1910) (°) • Allied Machinery (1911) (°) • Goodrich (1911) (°) • Sperry (1913) • IBM (1914) • Smith Typewriter (1908) (°) • LMT (Western Electric Co) (1911) (°°) • NCR (1914) (°) • International Steam Pump • Entreprises industrielles ne disposant, semble-t-il, que d'un bureau de représentation (Abbott, Adriance, Aeolian, Alvarez, American Bank Note, American Coal, American Lead Pencil, American Smelting Co, Ansonia Clock,

[1] Par ordre chronologique d'implantation (la date d'implantation est donnée entre parenthèse et, si elle est inconnue, on retient éventuellement la date d'adhésion à l'AmCham) . La liste ne comporte pas les adhérents individuels.

Sussfeld & Co, Weil Bros)			Arthur Azema, Baldwin Locomotive, Blanchard, Blumenthal, Bonsall, Bowser, Boyce-Wheeler, Brill Co, Burgess, Central Leather Co, Champlain Silk, Chinese-American Co, Columbia Gramophone Co, Commercial Cable Co, Densmore, Distilling Co of America, Downe, Dun, Duplan Silk, Du Pont de Nemours, Enterprise Mfg, Fairbanks Co, Fairchild Bros, Flagg Co, Galena Oil, Goodsill, Gramophone Co, Hanan & Son, Harrison Walker Refractories, Harshaw Fuller & Ass., Helwig Co, Hendee Mfg, Henrotin, Hudson Motor Co, Hupp Motor Car Co, International Pfaudler, Johnson & Co, Johnson Harvester, Knox Motors Cars, Lambert Pharmacal, McCarthy, McElwain Shoe, Maillard, Metz Dyestuffs, Middletown Car, Morava Steel, Morse Twist Drill, Muser Bros, Muzzy Bros, Naday & Co, Neal, New Home Sewing Machine, Niles-Bement-Pond, Packard Motor Car, Poland Water, Potter & Johnston Machine Co, Rapp & Reittenbach, Raritan Woolen Mills, Revere Rubber, Standard Varnish Works, Schinasi Cigarettes, Sciama & Co, Seabury & Johnson, Sellers & Co, Shepard & Co, Spalding & Bros, Spaulding & Co, Spirella Co, Sturtevant Co, Submarine Signal Co, Swift & Co, Terracini Petroleum, Thomas Canning, Thullen, Tokalon, Ullman, Union Sulphur Co, United Drug Co, United Piece Dye Works, Vacuum Oil Co, Virginia Carolina Chemical, Walk Over Shoe, Wilder & Co, Williams, Wilson & Son, Windsor Print Works, Wrape Co)

(Source : Assemblées annuelles de l'AmCham, Wilkins, Kindelberger)

(°) : adhérents de l'AmCham (les adhérents individuels ne sont pas répertoriés)

(°°) : entreprise sous forme juridique française ou devenue française ultérieurement

D3-5-2 – Au début des années 1920

Tableau Annexe D3-5-2 - Entreprises apparues et disparues pendant la période 1919-1922

Catégorie	Nombre	Noms
Etablissement bancaire	11	Aldred & Co, National City Company, Kahn, Liberty National Bank, Messerve, Mortimer Lawrence, Park Union Foreign Banking Co, Smith, Van den Poole, Bywater, Singer
Import Export	27	American European Supply, James Barber, Bennett-Day & Co, William Black, Mitchell Boorman, James Carson, American Paper Export, France American Purchasing Co (bétail), Alexander Gunn, Haas Bros, Howells Inc. (films), Libby & Co, Liberty Export & Import Co, Perrine, Pinkham, Tanners Trading Co of France, Whitney & Son, Golbeck, Hutchinson, Johnstone, Lyon & Ogden, Maurer Co, Naftzeger & Co, Simon, Winter & Co, McCune (chocolat), Rosenblatt (chimie), Ward
Divers agents	7	Hulbert, Kohnstall & Co, Montgomery Ward & Co, Price, William, Wilson Commissions Co, Deschler, Kennedy
Divers commerces	3	Flatter (antiquaire), Karpeles (perles), Korper (perles)
Avocats	6	Ewen, Hollis, Jones, Conway, Livingstone, Picard
Services aux entreprises et ingénieurs-conseil	9	Connor (expert-comptable), Pearl (publicité et imprimerie), McKinley, William Baxter, Connett-Burton & Co, Ewen, Ley, Peel, David
Matières premières	8	Browne & Co (cotton), Fonse (caoutchouc), New process Metals (terres rares), Universal Leaf Tobacco Co, Leslie (charbon), Macaleese (charbon), Gilbert (coton), Huston (bois de charpente)
Cuirs	5	Alexander Bros, Read, Wildner & Co, Gratton & Knight (tanneur), Reed
Textiles	6	Blumgart & Co, Greene (textile reconstruction), Standard Textile Products Co (imitation cuir), Textile Manufacturers Alliance, Clepper Belt Lacer (dentelle), Franck Borvisk Co (soie artificielle)
Métallurgie et Mécanique	25	Automatic Transportation (camions et machines), Bon Ami Company (articles de nettoyage), Buda Co (fournitures ferroviaires et moteurs), Clothel (camions frigorifiques et outillage), Deere Co (matériel agricole), Fellows Gear Shaper (équipements de coupe), Goodman Manufacturing (machines électriques pour les mines), Union Stove Works (fours), Hopkins (rasoirs de sûreté et lames), Luther Grinder Mfg Co (meules), Marbaix (outillage), Ohio Brass Co (équipements techniques et porcelaines), Poole Engineering & Machines Co, Seldon (chaudières), Strok & Co (fournitures ferroviaires), Trower (machines pour canalisations en béton), Vissering & Co (fournitures ferroviaires), American Bosh Magneto Corp., American Textyile Machinery Corp., Baldwin (ascenseurs), Case (batteuses), Pneuvac Co (aspirateurs), Vilbiss Co (aerons and atomers), Wyman Gordon Co (forge), American Machines & Foundry
Automobile et secteurs liés	6	Firestone Tires & Rubber, Fisk Rubber Co (pneumatiques), Halladay & Co (pare-chocs), Haskell & Barker Car, Willys Overland Inc. (automobiles Toledo), Hare's Morors, Overland Automobiles

Electricité et communications	1	Kellogs Switchboard & Supply Co
Entreprises diverses	10	Cromwell & Co (contractor), Durston (fournitures militaires), Dawe (YMCA), Overstreet (contractor), Whiting Patterson Co (enveloppes en papier), Christian (colorants), Denmann (chimie lourde), Dickes (chimie et colorants), Knight (distillerie), Paris Review Company (publications)
Transport	3	US Shipping Board, Glidewell (agent maritime), Pierce, Wells Shipping (agent de frêt)
Divers et activité non identifiée	11	Beekman, Spencer Biddle, Florez, Austin Co, Gros, Gwin, Kahn, Lyall (architecte), Douglas Barnes Co, Stanley Works, Pacific International Co
TOTAL 1919-1922	138	+ 25 adhérents probablement individuels.

Annexe D4 - Eléments méthodologiques

Pour réaliser cette étude nous avons constitué une base de données de 819 entreprises américaines. Elle comporte les entreprises présentes en France en 2010 et celles qui ont été identifiées et qui avaient disparu à cette date. Leur liste est donnée en Annexe D1-1. La source principale est constituée par les annuaires AmCham pour les années où elle s'est efforcée de recenser l'ensemble des entreprises américaines et pas seulement ses adhérents (en 1970-1971-1972 et en 2005-2006-2007). Ont été relevés : la date d'implantation en France[1], le secteur économique, l'emploi total[2] et les paramètres d'évolution (fusion, disparition, changement de nom, etc).

D4-1 : Analyse des membres de l'AmCham

Source : Annuaires de l'AmCham de 1898 à 2008

Secteur économique : la nomenclature des secteurs a très fortement évolué sur toute la période depuis la création de l'AmCham. Pour de nombreux annuaires, elle n'est pas explicitée. On a tenté de le définir en le rattachant à la nomenclature la plus récente (NAICS).

Nationalité des entreprises et des dirigeants : pour les entreprises, il ne s'agit pas de la nationalité au sens juridique mais de la localisation du pouvoir de contrôle ; elle est définie soit dans l'annuaire (par la mention « subsidiary of… ») soit en fonction des informations disponibles par ailleurs ; pour les dirigeants, elle est seulement présumée d'après la consonance de leur nom.

Genre des représentants : pour décrire le processus de féminisation de l'AmCham on a tenté d'identifier si les adhérents étaient représentés par un homme ou une femme, ce qui peut conduire à une interprétation (qui semble être le représentant effectif, lorsque plusieurs noms sont cités ?) ou à une sous-estimation du nombre de femmes (lorsque les prénoms étaient ambigus ou seulement des initiales, on a retenu le genre masculin).

D4-2 : Emploi dans les entreprises américaines en France[3]

Source : Annuaire 2007 de l'AmCham

Champ : une entreprise américaine est une entreprise qui dépend d'un centre de décision situé aux USA (noté « US parent company », dans l'annuaire). Les participations purement financières de fonds américains au capital ne justifient pas la

[1] Eventuellement corrigée par des informations extérieures à l'AmCham, recueillies notamment par une enquête par correspondance auprès des plus grosses entreprises adhérentes à l'AmCham.

[2] Généralement communiqué, alors que le chiffre d'affaires est trop souvent non disponible pour être exploitable.

[3] Membres de l'AmCham ou non.

qualité « d'entreprise américaine ». Les entreprises de moins de 5 salariés en 2007 ne sont pas prises en compte.

Date des données chiffrées : dans l'annuaire, les chiffres cités pour l'emploi et le chiffre d'affaires sont, en principe les chiffres de 2005, mais en fait ils sont souvent antérieurs (parfois jusqu'à 1999). Ils sont cumulés, sans tenir compte de leur date précise. L'incertitude globale sur l'exactitude des chiffres déclarés et le niveau de précision attendu rendent cette approximation acceptable : les données d'emploi doivent être considérées comme des éléments permettant de classer les entreprises en quatre catégories de taille (<100, 100 à 500, 500 à 1000, >1000).

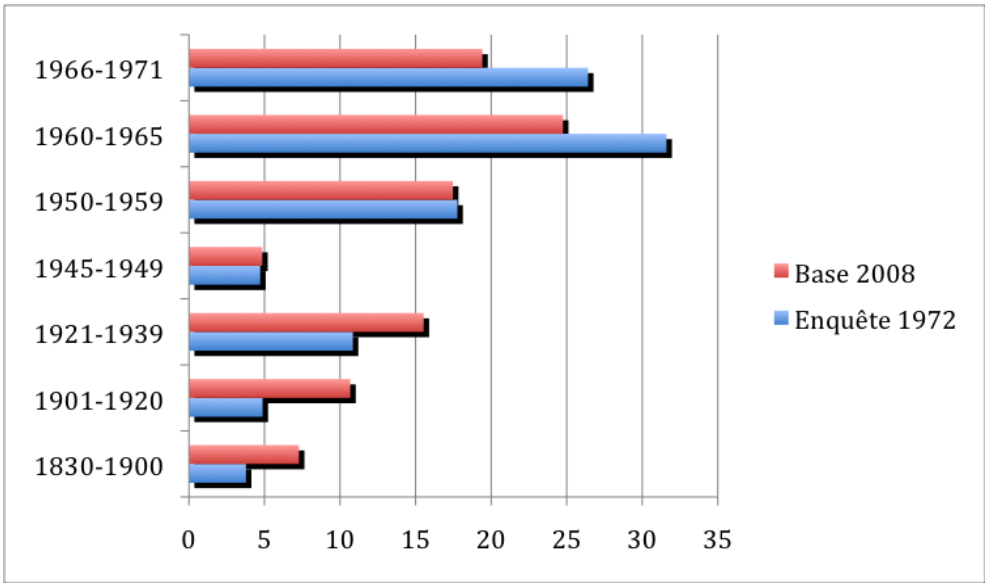
Redressement de l'échantillon : les effectifs des entreprises ne dont indiqués que pour 700 des 741 entreprises : on redresse l'effectif total d'un coefficient de 1,06. Par ailleurs, on ne retient pas environ 200 entreprises de taille inférieure à 5 emplois, soit un total estimé à 500 emplois.

D4-3 : Dates d'implantation : représentativité de notre base de données

L'AmCham a réalisé en 1972 (et dans les 3 années suivantes) une enquête auprès de l'ensemble des entreprises américaines, adhérentes ou non, avec la date d'implantation en France. Elle nous permet de tester la représentativité de notre base de données.

La récapitulation des dates d'implantation déclarées dans l'enquête montre que l'évolution des rythmes d'arrivées est parfaitement cohérente entre cette étude (1972) et la constitution de notre base de données (en 2008), telle qu'elle est traduite dans le Graphique 9-2.

Graphique D4-1 : Comparaison des flux d'implantation dans l'enquête de 1972 et la base de données 2008



(Source : Commerce in France (1972) et base de données spécifique)

Annexe D5 – Glossaire pour les mots utilisés en Anglais[1]

Avertissement :

- certains mots anglais, de la liste ci-après, seront conservés en anglais plutôt que traduits par un équivalent en français, car ils ont dans le contexte américain une signification juridique ou sociale différente de leur équivalent français (par exemple « partner » et « associé »).
- certains mots anglais, entrés dans le langage courant (et dans les dictionnaires français) seront utilisés sans traduction. C'est le cas de : lobby, management, manager, marketing, etc….

Act : loi (votée par le Congrès et signée par le Président)

Benchmark (et benchmarking) : recueil de données chiffrées pour se situer par rapport aux autres firmes comparables

Best practice : identification des méthodes les plus efficaces pratiquées par les firmes concurrentes

Bill : projet de loi (votée par le Congrès mais non encore signée ou refusée par le Président)

Board of Directors : Conseil d'Administration

Bottom-up : forme de management et d'organisation de la base vers le sommet

Cluster : rassemblement en réseau d'entreprises et de centres de recherche (lit. : regroupement en grappe)

Core business : cœur des activités d'une entreprise

Directory : annuaire des membres d'une association, sans autre élément

Master in Business Administration (MBA) : diplôme de master en administration des entreprises, délivré par les écoles de commerce (Business Schools)

Meeting of Members : Assemblée Générale

Merger and Acquisitions (M & A) : recouvre les différents aspects du rachat d'une entreprise par un autre (fusion-acquisition)

Networking : activité par laquelle on se crée des relations professionnelles à partir de rencontres personnelles (« réseautage »)

Partner : associé (dans un cabinet d'avocat) ; un senior partner est un dirigeant du cabinet et un managing partner est l'équivalent d'un directeur général.

Soft power : éléments non économique de puissance géopolitique (langue, culture, etc…)

[1] Voir aussi l'Annexe E2 « Sigles ».

Fast-food : restaurant de sandwich (ou équivalent), sur place ou à emporter, appartenant le plus souvent à une chaine généralement américaine (McDonald's, Pizza Hut, KFC, Subway, etc…)

Greenfield : se dit d'une implantation ex-nihilo (par opposition à une implantation par rachat ou par alliance avec un établissement existant, dite implantation « brownfield »)

Joint venture : association de deux partenaires sur un projet, généralement dans une société commerciale et sur un produit ou un projet

Leveraged Buy-Out (LBO) : acquisition d'une entreprise financée par emprunt avec un effet de levier

Management Board : Comité exécutif

Spin-off : autonomisation d'une activité sous la forme d'une société spécifique

Task force : groupe de travail constitué pour un objectif unique

Top-down : forme de management et d'organisation du sommet vers la base

Turnover : 1. Rotation, 2. Chiffre d'affaires

Underwriter : banque ou investisseur qui garantit le succès d'une syndication (par exemple le placement d'obligations ou d'un risque, en matière d'assurance)

Yearbook : rapport annuel

Annexe D6 - Sigles[1] et abréviations

- AARO = Association of Americans Resident Overseas
- ACP = American Club of Paris
- AFII = Agence Française pour les Investissements Internationaux
- AHP = American Hospital of Paris
- AmCham = American Chamber of Commerce in France
- AN = Archives Nationales
- BD = Board of Directors
- BDF = Banque de France
- BTP = Bâtiment et Travaux Publics
- CA = chiffre d'affaires
- CASE = Council of American States in Europe
- CCFA = Chambre de Commerce Franco-Américaine (voir FACC)
- CCI = Chambre de Commerce Internationale (voir ICC)
- CCIP = Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
- CDC = Caisse des Dépôts et Consignations
- CEE = Communauté Economique Européenne
- CEO = Chief Executive Officer (directeur général)
- CES = Conseil Economique et Social
- CFO = Chief Financial Officer (directeur financier)
- CGP = Commissariat Général du Plan
- CIA = Central Intelligence Agency
- CIF = Cost Insurance Freight
- CIF = Revue *Commerce in France*
- FME = Fonds de Modernisation et d'Equipement
- FOB = Free On Board
- GATT = General Agreement on Tariffs and Trade
- ICC = International Chamber of Commerce (voir CCI)
- IDE = Investissements Directs à l'Etranger (voir FDI)
- IFDI = Inward Foreign Direct Investment
- IHT = International Herald Tribune
- JV = joint-venture
- LAFTA = Latin America Free Trade Agreement
- LBO = Leveraged Buy Out
- LMBO = Leveraged Management Buy-Out
- M&A = Merging and Acquisition (voir F&A)
- MAP = Military Aid Program
- MBA = Master in Business Administration
- MM = Members Meeting
- MNE = Multinational Enterprise
- MSA = Mutual Security Agency
- NAFTA = North America Free Trade Agreement
- NAICS = North American Industry Classification System
- NAM = National Association of Manufacturers
- NSA = National Security Agency
- OCDE = Organisation de Coopération et de Développement Economique

[1] Sauf exceptions, les sigles d'entreprises sont, si nécessaire, explicités dans le texte.

- CII = Compagnie Internationale pour l'Informatique
- CNES = Centre National d'Etudes Spatiales
- CNPF = Conseil National du Patronat Français
- CNRS = Centre National de la Recherche Scientifique
- COO = Chief Operating Officer
- DATAR = Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
- DG = Directeur Général
- DGSE = Direction Générale de la Sécurité Extérieure
- ECA = European Cooperation Administration
- ECACC = European Council of American Chambers of Commerce
- EMEA = Europe Middle-East, Africa
- ERP = European Recovery Program (ou European Reconstruction Plan)
- FACC = Franco-American Chamber of Commerce (voir CCFA)
- FAF = French American Foundation
- F&A = Fusions et Acquisitions (voir M&A)
- FBI = Federal Bureau of Investigation
- FDI = Foreign Direct Investment (voir IDE)
- OECD = Organisation for Economic Cooperation and Development (voir OCDE)
- OEEC = Organisation for European Economic Cooperation
- OFDI = Outward Foreign Direct Investment
- OMC = Organisation Mondiale du Commerce (voir WTO)
- ONU =Organisation des Nations Unies
- OPA (OPE) = offre publique d'achat (d'échange)
- OST = Organisation Scientifique du Travail
- OTAN = Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
- PDG = Président Directeur Général
- PME = Petites et Moyennes Entreprises
- R&D = Research and Development
- SBA = Small Business Administration
- SDN = Société des Nations
- SNI = Système National d'Innovation
- UE = Union Européenne
- VP = vice-président
- WFAA = World Federation of Americans Abroad
- WTO = World Trade Organization (voir OMC)

Abréviations :
€ = Euros
$ = Dollar américain
F = Franc français
m = millions (exemple : X m $)
Mds = milliards (exemple : X Mds $)
n/a = donnée non disponible

Annexe E – Documents et Iconographie

- **Document Annexe E1** – Transcription de la lettre du Comte Decazes, Ministre de l'Intérieur et de la réponse de la Chambre de Commerce de Paris à propos de la signature d'un Traité de Réciprocité (1819-1820)
- **Document Annexe E2 -** Compte-rendu de la réunion constitutive de l'AmCham le 28 juin 1894
- **Document Annexe E3 -** Compte-rendu de la première Assemblée Générale de l'AmCham le 28 janvier 1895 (extrait)
- **Document Annexe E4 -** L'AmCham informe la Chambre de Commerce de Paris de son premier rapport annuel (1895)
- **Document Annexe E5 -** Premier Annuaire de l'AmCham (1896)
- **Document Annexe E6 -** Photo du Board of Directors de l'AmCham (1902)
- **Document Annexe E7 –** Les principaux membres de la communauté américaine des affaires d'après le *Figaro* (1902)
- **Document Annexe E8 -** Editorial de George R.Ostheimer : Protection et Réciprocité (1904)
- **Document Annexe E9 -** Lettres d'AmCham aux Chambres de Commerce françaises pour expliquer le nouveau tarif douanier américain (1910)
- **Document Annexe E10 -** Le rôle de l'AmCham et de George Washington Lopp dans le déblocage des ports français (1917)
- **Document Annexe E11 -** Americans with foreign titles (1921)
- **Document Annexe E12 –** Publicité pour une société de négoce de surplus américains dirigée par un ancien président de l'AmCham (1922)
- **Document Annexe E13 -** L'AmCham et l'affaire Seznec (1923)
- **Document Annexe E14 -** Les médailles (« Awards ») de l'AmCham depuis 1928
- **Document Annexe E15** – Procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'AmCham du 7 novembre 1934
- **Document Annexe E16** - Lettre d'Ingersoll Rand relative à la nomination d'un administrateur séquestre allemand (1942)
- **Document Annexe E17 -** Demande d'autorisation de Thomson-Houston pour reprendre contact avec General Electric, et lettre d'appui de l'AmCham (1945)
- **Document Annexe E18 -** La participation de l'AmCham au Plan Marshall (1948)
- **Document Annexe E19** - Exemple de rubrique « Cost reduction Methods » dans la revue de l'AmCham (extrait) (1949)

- **Document Annexe E20** – Présentation aux adhérents de l'AmCham du Bureau de Liaison avec les services du Plan Marshall (1951)
- **Document Annexe E21 -** Bibliothèque Franklin vers 1950
- **Document Annexe E22 -** Première liste de licences et procédés américains proposés aux entreprises françaises dans le cadre du Plan Marshall par le Bureau de Liaison (ELO) de l'ECA à l'AmCham (extrait) (1951)
- **Document Annexe E23 -** « World trade is a two-way street » (1953)
- **Document Annexe E24 -** Signature du Traité d'Etablissement (1959)
- **Document Annexe E25** – La presse américaine rapporte la signature du Traité de Réciprocité (1959)
- **Document Annexe E26 -** Publicité de Porcelaine Haviland, première entreprise industrielle américaine implantée en France (1960)
- **Document Annexe E27 -** Rubrique (mensuelle) « US participation in the French economy » : exemple (1961)
- **Document Annexe E28 -** Escalier d'entrée des locaux de l'AmCham 21 Avenue George V (années 1960)
- **Document Annexe E29 -** Voyage d'étude aux Etats-Unis pour des collaborateurs français de Firestone (1964)
- **Document Annexe E30** – Table-Ronde organisée à l'Hôtel George V par l'AmCham le 28 septembre 1966 sur l'influence américaine sur l'économie française
- **Document Annexe E31** – Lettre du Secrétaire d'Etat Rusk aux ambassadeurs américains leur demandant de renforcer leurs liens avec les milieux d'affaires américains locaux (1966)
- **Document Annexe E32** - Rapport d'activité de l'AmCham pour mai-juin 1967
- **Document Annexe E33** - Composition du Conseil d'Administration de l'AmCham (1968)
- **Document Annexe E34** - C'est la firme « française » Ascinter Otis qui équipera le World Trade Center de New York (1969)
- **Document Annexe E35** - Programme des manifestations de l'US Trade Center de Paris (décembre 1970-juin 1971)
- **Document Annexe E36** – Un exemple le lobbying fiscal : la lutte contre la Mills-Mansfield Legislation (1972)
- **Document Annexe E37** - Signature du nouveau protocole fiscal franco-américaine de 1983
- **Document Annexe E38** - Michel Pebereau Directeur Général du Crédit Commercial de France et Claude Bebear, Directeur Général d'AXA à un dîner-conférence de l'AmCham (20 octobre 1986)

- **Document Annexe E39** - Vingt-et-un procédés pour se procurer des informations sur un concurrent (1989)
- **Document Annexe E40** : réponse de l'AmCham à la Consultation Publique de la DGPT sur les nouvelles règles en matière de télécommunications (1995) (extrait)
- **Document Annexe E41** – Principales innovations issues du Centre IBM de la Gaude entre 1959 et 1990 (2004)
- **Document Annexe E42** - les étapes de la mondialisation : l'exemple de Caterpillar (1999)
- **Document Annexe E43** - Stratégie de General Electric en France (2010)
- **Document Annexe E44** - Composition du Board of Governors de l'American Hospital (2010)
- **Document Annexe E45** – Campagne publicitaire de Coca-Cola « entreprise française » (2012)
- **Document Annexe E46** – Barème des cotisations de l'AmCham (2012)
- **Document Annexe E47** – Illustration des différences interculturelles entre l'Europe et les Etats-Unis (2003)
- **Document Annexe E48 –** Sceau de l'AmCham

Document Annexe E1 – Transcription de la lettre du Comte Decazes, Ministre de l'Intérieur et de la réponse de la Chambre de Commerce de Paris à propos de la signature d'un Traité de Réciprocité (1819-1820)[1]

(Lettre du Ministre de l'Intérieur au Président de la Chambre de Commerce de Paris)

Ministère de l'Intérieur
Relations avec les Etats-Unis

Paris le 9 décembre1819

Monsieur
Les Etats-Unis d'Amérique ayant d'abord conclu un traite de commerce avec l'Angleterre et ayant successivement terminé avec plusieurs autres nations européennes un arrangement sur les mêmes bases que ce premier traité ont proposé au Roi de les adopter également comme règle des relations commerciales entre les américains et la France.
L'arrangement serait fondé sur un principe de réciprocité que je vais avoir l'honneur de vous indiquer :
1. Les droits de tonnage ou de navigation mis en œuvre dans les deux pays y seront absolument égaux pour les deux pavillons. Il en sera de même des droits de douane mis par une des nations sur les produits naturels ou manufacturiers de l'autre soit qu'ils fussent apportés par le navire de l'un ou l'autre état.
2. Aucun des deux états ne pourra mettre sur un produit naturel ou manufacturier de l'autre de plus forts droits que sur les produits semblables de tout autre peuple.
Monsieur le ministre plénipotentiaire des Etats-Unis en France (déclare que) cette proposition témoigne le regret qu'aurait son gouvernement s'il se voyait imposer un droit de tonnage extraordinaire sur les navires d'une puissance qui rejetterait une réciprocité adoptée par les autres nations.
L'urgence de cette affaire ne permettant pas d'en différer l'examen jusqu'après vous avoir demandé votre avis et celui des autres chambres, j'ai assemblé extraordinairement le Conseil Général du Commerce. Ce conseil ne pouvant manquer de témoigner le désir de voir la France se ménager cette relation dont l'utilité est incontestable puisque nous expédions aux Etats-Unis au moins autant et souvent plus de produits que nous en recevons et que nos exportations se composent pour la plus grande partie de marchandises fabriquées tandis que les importations consistent principalement en matières premières c'est à dire en coton. Toutefois, il ne pense pas que l'on doit s'écarter du principe général consacré par la loi du 28 avril 1816 qui réserve en faveur du pavillon national une différence sur les droits d'entrée. Mais on a entrevu que la qualité de cette différence pourrait être modifiée sans porter atteinte au principe et sans que la navigation française cesse de jouir d'un avantage suffisant pour qu'elle puisse soutenir la concurrence de la navigation américaine. Cette réserve apportée dans l'application avec les Etats-Unis permettrait peut-être au gouvernement de s'entendre sur cette importante affaire avec cette puissance.
Je vous prie de considérer la matière et de m'en donner votre avis le plus tôt possible afin qu'il me parvienne avant que la négociation soit plus avancée.
J'ai l'honneur Monsieur de vous offrir l'assurance de ma considération
Le Ministre, secrétaire d'Etat à l'Intérieur
Comte Decazes

[1] Source : Archives Départementales de Paris (Cote 2ETP 6/6/30 1).

(Projet de lettre de la Chambre de Commerce au ministre de l'Intérieur en réponse à sa lettre)

Le 19 janvier 1820

Monseigneur
La Chambre de Commerce de Paris a examiné avec beaucoup de soin la question que vous avez communiquée par votre lettre du 9 décembre dernier relativement aux ouvertures qui ont été faites au gouvernement français par le Ministres des Etats-Unis d'Amérique.
L'importance de nos relations commerciales avec ce pays, de celles de Paris en particulier qui y trouve un immense débouché pour ses fabriques doit nous faire attacher un grand prix à ce que cette négociation s'ouvre sur le pied le plus amical et que ses résultats ne nuisent en rien aux rapports de bonne harmonie qui existent et qui doivent toujours exister entre la France et les Etats-Unis.
Des deux demandes formées par le ministre des Etats-Unis, la première concerne spécialement les intérêts de la navigation, la seconde les intérêts manufacturiers et agricoles.
S'il pouvait être dans nos principes, Monseigneur, de séparer l'intérêt du commerce de Paris de celui du reste de la France, et de suivre dans ce triste système d'isolement et d'égoïsme l'exemple que nous ont donné les ports de mer dans l'affaire de l'Entrepôt, nous n'aurions à nous occuper que de la seconde de ces questions sur laquelle notre réponse ne pourrait être douteuse mais, dans cette occasion comme dans toute autre, nous ne laisserons pas de coté les intérêts généraux du commerce et en particulier de notre navigation qu'il faut défendre contre les demandes actuelles des Etats-Unis.
Le principe de réciprocité que l'on nous propose d'admettre d'une manière absolue serait de toute justice et conforme au sentiment de bonne harmonie que nous devons chercher à mettre entre les deux pays si l'état actuel de notre navigation pouvait être comparé à celui de la navigation des Etats-Unis.
Les malheureuses circonstances qui depuis trente ans ont détruit notre marine marchande, naguère si florissante ont porté celle des Etats-Unis au plus haut degré de prospérité. Nous sommes occupés à recréer, à rassembler tous les éléments qui nous manquent. Les Etats-Unis au contraire ont une surabondance de bâtiments et de matelots sans emplois.
Votre Excellence a désiré que les Chambres de Commerce de France fissent des recherches sur les causes qui rendent notre navigation beaucoup plus chère que celles de toutes les nations et des Etats-Unis en particulier. Ces recherches ont amené quelques résultats utiles mais en attendant, la position désavantageuse dans laquelle se trouve notre marine marchande n'est que trop constatée.
Cette égalité dans les droits de tonnage et de navigation que réclament les Etats-Unis serait donc pour le moment une inégalité de fait qui expulserait nos bâtiments des ports, qui reporterait sur les bâtiments des Etats-Unis seuls tout le trafic qui se fait entre les deux nations, auquel grâce à la Loi du 28 avril 1816 notre pavillon commence à prendre une part plus importante.
Les Etats-Unis nous ont donné les premiers l'exemple d'imposer sur les marchandises importées par les français des droits plus élevés que ceux payés sur leurs bâtiments ; pendant bien des années ce droit additionnel a banni presque entièrement le pavillon françaises des ports d'Amérique ; depuis 1816 seulement nous avons suivi leur exemple, nous avons cherché à rétablir l'équilibre. Le Gouvernement américain pourra t il se plaindre si nous lui demandons de laisser encore quelques temps subsister un ordre des choses qui peut au moins présenter des avantages mais non supérieurs à ceux dont notre pavillon a besoin pour entrer en partage de la navigation entre les deux pays.
Il nous semble donc Monseigneur que la négociation sur le premier article des propositions du Gouvernement es Etats-Unis pourrait s'ouvrir en admettant la base de la réciprocité des avantages dont la navigation des deux pays doit jouir mais en posant aussi le principe que les frais de notre navigation étant beaucoup plus élevés que ceux des Etats-Unis, cette réciprocité d'avantages ne peut exister dans l'égalité des tarifs mais seulement dans une combinaison qui rendrait les résultats égaux.
Nous pensons que les personnes chargées de cette négociation pourraient représenter que la France n'ayant suivi que depuis le milieu de l'année 1816 l'exemple que lui avaient donné les Etats-Unis d'une inégalité dans les tarifs et ne l'ayant suivi que parce que la surcharge des frais de notre navigation rendait tout autre état de chose intolérable pour elle. Il n'est pas juste de nous demander d'introduire des modifications à un système que la nécessité seule nous a fait adopter avant que

l'expérience de deux ou trois années de plus ait pu établir d'une manière approximative si l'état actuel nous est trop favorable.
Si le Gouvernement des Etats-Unis est comme nous le pensons de bonne foi dans le désir qu'il manifeste d'établir les relations des deux pays sur un pied d'égalité il ne peut nous refuser cette expérience de quelques années pendant lesquelles ont pourra avec plus de certitude apprécier les effets des droits actuels sur la navigation des deux pavillons. Jusqu'à ce que cette expérience ait eu lieu, nos négociateurs ont le droit de prétendre que la différence actuelle de nos tarifs n('est autre que celle que réclame la surcharge des frais de notre navigations, surcharge que le Gouvernement des Etats-Unis ne peut contester.
Nos négociateurs auront aussi à faire valoir la difficultés qu'il y aurait à faire adopter par nos chambres législatives au moins pour le moment des modifications à la loi du 28 avril 1816 que le commerce français regarde comme la base de notre système maritime à laquelle il attache autant d'importance que les Anglais à leur Acte de Navigation.
Enfin s'il n'était pas possible d'obtenir que les choses restassent pendant quelque temps nous pensons plutôt que de donner le dangereux exemple d'une modification à la Loi du 28 avril 1816 qu'il vaudrait mieux consentir à ce que les Etats-Unis imposassent sur nos bâtiments quelque droit additionnel de tonnage mais en faisant remarquer que ces modifications doivent être modérées pour ne pas nous contraindre à la représailles.
Quant à la seconde proposition faite par le Ministre des Etats-Unis qu'aucun des deux états ne doit mettre sur les produits naturels ou manufacturiers de l'autre de plus forts droits que sur les produits semblables de tout autre pays, elle nous paraît tout à notre avantage. Elle est conforme […] le Gouvernement des Etats-Unis y attache […] .
Qu'il nous soit permis d'insister sur une considération dont l'importance n'a pas échappé à votre Excellence. La consommation des Etats-Unis offre à nos manufactures une de ses débouchés les plus utiles. Nous croyons ne pas l'exagérer en l'évaluant annuellement à 40 ou 50 millions de francs. Paris est avec Lyon la ville de France qui prend la plus grande part de ces exportations. Pendant plusieurs hivers calamiteux les commandes Etats-Unis ont soutenu presque seules le travail de nos ouvriers. Dans un grand nombre d'articles, nous sommes continuellement à lutter pour cette consommation avec les manufactures anglaises et allemandes. Le moindre avantage que les douanes américaines donneraient à nos rivaux pourrait nous être funeste. Il est donc bien nécessaire que dans la négociation qui pourrait s'ouvrir l'on apporte du coté de la France le plus grand soin à établir autant que possible aux yeux du Gouvernement des Etats-Unis notre désir de maintenir et augmenter les rapports de bonne harmonie qui existent entre les deux pays et de prouver que le besoin impérieux que notre navigation à peine renaissante éprouve d'une protection spéciale seul ne nous permet pas d'accéder de manière absolue aux demandes qui nous sont adressées.
Enfin Monseigneur, à quelque terme que cette négociation puisse être amenée il nous paraît surtout essentiel que les arrangements dont les deux cabinets conviendront ne reçoivent leur exécution que par des actes spontanés des législatures respectives.
Des conventions maritimes ou commerciales alors qu'elles reçoivent le caractère de traité deviennent irrévocables et ne laissent d'autres ressources que les malheurs d'une rupture lorsque des circonstances contraires à celles qui les avaient fait conclure viennent à commander leur modification.
Nous sommes avec respect……

(en document joint)
Rapport à la Chambre de Commerce
sur les rapports avec les Etats-Unis

Le 19 janvier 1820

(Pièce jointe : un long rapport commentant et demandant l'accord sur la réponse ci-dessus)

Document Annexe E2 - Compte-rendu de la réunion constitutive de l'AmCham le 28 juin 1894

Pursuant to a call issued by Mr Bertram Jay Fowler for the assembling of the subscribers to an American Chamber of Commerce in Paris the following gentlemen met at the Grand Hotel at half past four o'clock June 28, 1894: Messrs. S. H. Tyng, H. A. Alexander, Henry Peartree M. F. Ayer, George R. Oesthemier, P. M. Grunwaldt, L. C. Thayne, J. L. Burns, L. Glaenzer, W. E. Ingersoll, D. L. King, A. N. Stockdale, H. Rogers, Samuel E. Morse.

Dr Stephen H. Tyng was elected Chairman and Mr Henry A. Alexander Secretary of the meeting.

The Chairman then addressed the meeting in regard to the purposes for which it was deemed advisable to establish an American Chamber of Commerce in Paris.

Mr Henry Peartree then proposed the following resolution:

"Whereas it is considered that the commercial interests and relations existing between the United States and France may be furthered and facilitated by the establishment of a Chamber of Commerce at the city of Paris, which shall be representative of such interests, and it is decided that proper measures be adopted for the establishment of such a Chamber.

This resolution being duly seconded Mr Peartree made an address upon it, after which the question being put by the Chairman it was unanimously carried.

The following resolution was then moved by Mr Peartree and duly seconded

"The Chamber shall be known as the American Chamber of Commerce. The purpose of the Chamber shall be to examine questions concerning the commercial and industrial relations existing between the United States and France, to protect the mercantile interests subsisting between individuals and firms in the two aforesaid Countries, and to take all measures which may facilitate and protect the transactions of business between them.

"The Chamber shall collect information touching the above interests for the benefit of its members, so as to facilitate their business operations."

The resolution having been fully discussed by Messrs Peartree, Oesthemier,

Glaenzer, and Shayne, was put and unanimously carried.

The following resolution was then moved and duly seconded.

"All persons engaged in commerce, arts, literature and science in any manner affecting the above named countries shall be eligible as members of the Chamber."

The resolution having been very fully discussed was put and unanimously carried.

The following resolution was then moved, seconded and adopted:

"The management of the Chamber shall be entrusted to a Board of Directors to be chosen by the members."

Mr Prentice then moved the following resolution, which upon being seconded and put was carried:

"That a Committee be formed with power to increase its number, for the purpose of receiving the names of persons desiring to join the Chamber of collecting their subscriptions, and preparing rules and regulations.

That the committee shall subsequently call a meeting of all persons who have expressed their willingness to become members of the Chamber in order to consider and adopt the rules and regulations, and elect a Board of Directors and officers of the Chamber."

The following gentlemen were then appointed by the Chairman as members of such committee: Messrs Morse, Jones, Oesterreicher, Prentice, Glaenzer, Aub, and Alexander.

It was then moved and seconded that Mr C.C. Shayne be appointed the representative of the American Chamber of Commerce in Paris, at New York, and the Secretary was instructed to inform him of his appointment officially.

A vote of thanks to the Chairman was then moved, seconded and unanimously carried.

A vote of thanks to Mr Bertram Jay Prentice for his efforts to establish the Chamber was moved, seconded and unanimously carried.

The following letter was then read:

B. J. Prentice, Esq.

Dear Sir.

"I am in receipt of your

note of June 16th and regret to say that I shall not be able to be present at the meeting on June 28th.

Yours respectfully
(signed) L. Aubert

B. J. Lenthall, Esq.

Dear Sir,

I am sorry I can not be present at the meeting to organize an American Chamber of Commerce. I heartily approve your project as I believe all Americans in France have felt the need of such a representative Institution as ours & it will become the unofficial headquarters of all Americans in Paris.

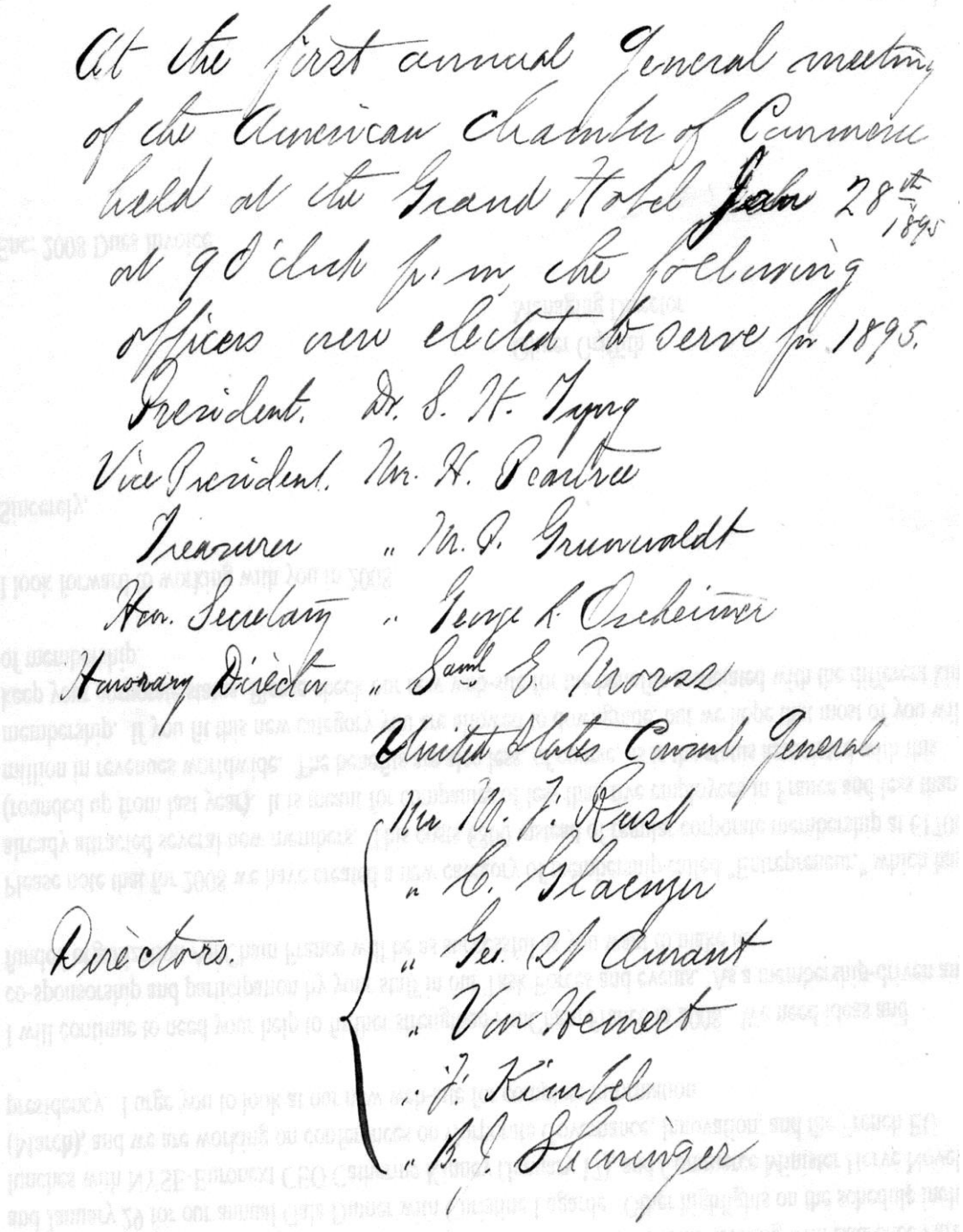
Very truly Yours
(signed) S. Wilkins Cragg

The meeting then adjourned subject to the call of the Committee of Organization

H. Alexander
Secretary pro Tempore

(Source : AmCham Meetings of Members 1894-1895)

Document Annexe E3 - Compte-rendu de la première Assemblée Générale de l'AmCham le 28 janvier 1895 (extrait)



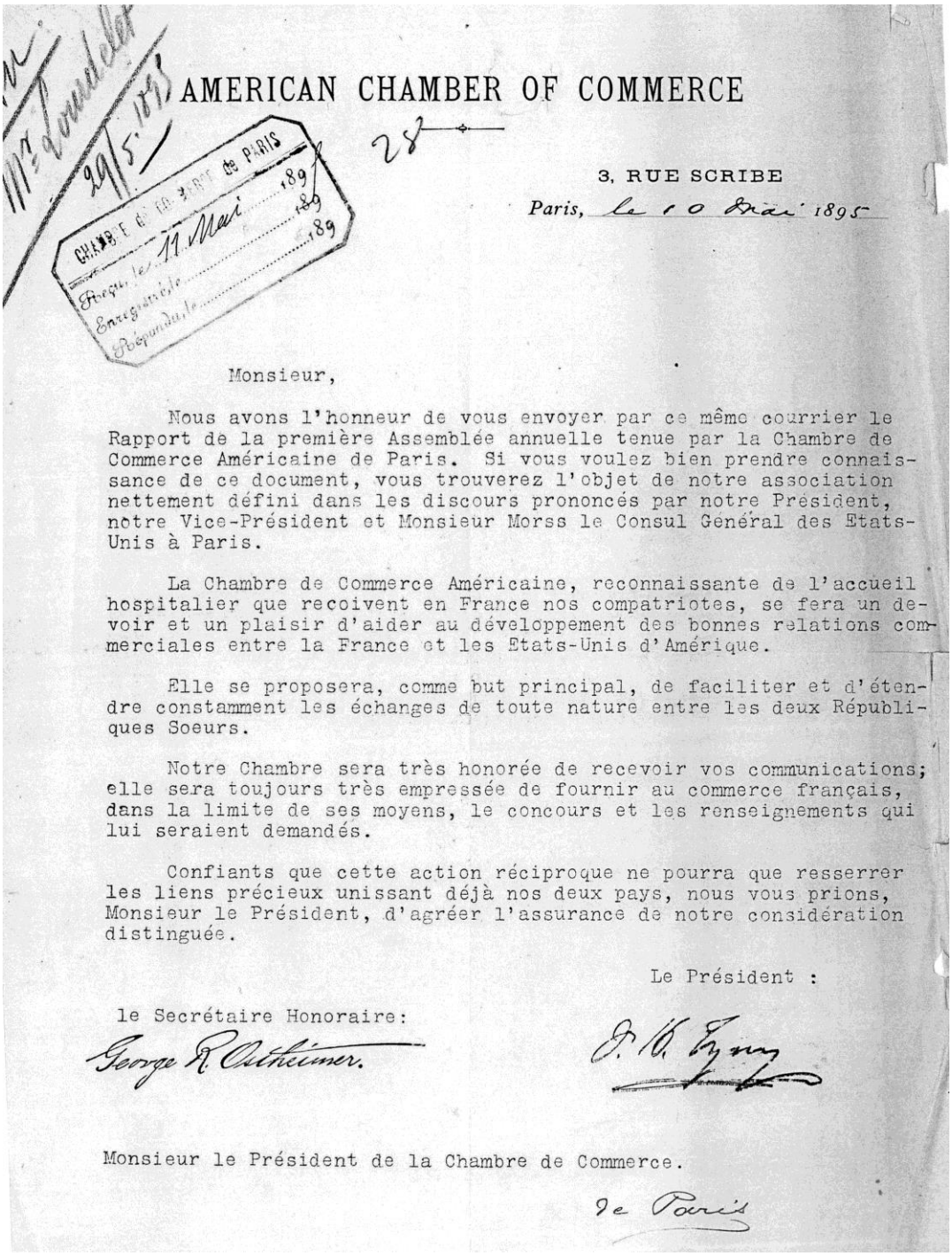
At the first annual General meeting of the American Chamber of Commerce held at the Grand Hotel Jan 28th 1895 at 9 O'clock p. m. the following officers were elected to serve for 1895.

President. Dr. S. H. Typpo
Vice President. Mr. H. Beattie
Treasurer " W. D. Grunwaldt
Hon. Secretary " George L. Oscheimer
Honorary Director " Saml E. Morse
United States Consul General

Directors.
- Mr W. J. Rust
- " C. Glaenzer
- " Geo. A Durant
- " Van Kennert
- " J. Kimbel
- " B. J. Shaninger

(Source : AmCham, Members Meetings 1895)

Document Annexe E4 – L'AmCham informe la Chambre de Commerce de Paris de son premier rapport annuel (1895)



AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE

28

3, RUE SCRIBE

Paris, le 10 Mai 1895

CHAMBRE DE COMMERCE de PARIS
Reçu le 11 Mai 189
Enregistré le 189
Répondu le 189

Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous envoyer par ce même courrier le Rapport de la première Assemblée annuelle tenue par la Chambre de Commerce Américaine de Paris. Si vous voulez bien prendre connaissance de ce document, vous trouverez l'objet de notre association nettement défini dans les discours prononcés par notre Président, notre Vice-Président et Monsieur Morss le Consul Général des Etats-Unis à Paris.

La Chambre de Commerce Américaine, reconnaissante de l'accueil hospitalier que reçoivent en France nos compatriotes, se fera un devoir et un plaisir d'aider au développement des bonnes relations commerciales entre la France et les Etats-Unis d'Amérique.

Elle se proposera, comme but principal, de faciliter et d'étendre constamment les échanges de toute nature entre les deux Républiques Soeurs.

Notre Chambre sera très honorée de recevoir vos communications; elle sera toujours très empressée de fournir au commerce français, dans la limite de ses moyens, le concours et les renseignements qui lui seraient demandés.

Confiants que cette action réciproque ne pourra que resserrer les liens précieux unissant déjà nos deux pays, nous vous prions, Monsieur le Président, d'agréer l'assurance de notre considération distinguée.

Le Président :

le Secrétaire Honoraire:

George R. Ostheimer.

Monsieur le Président de la Chambre de Commerce.

de Paris

(Source : Archives Départementales de Paris)

Document Annexe E5 - Premier Annuaire de l'AmCham (1896)

MEMBERS

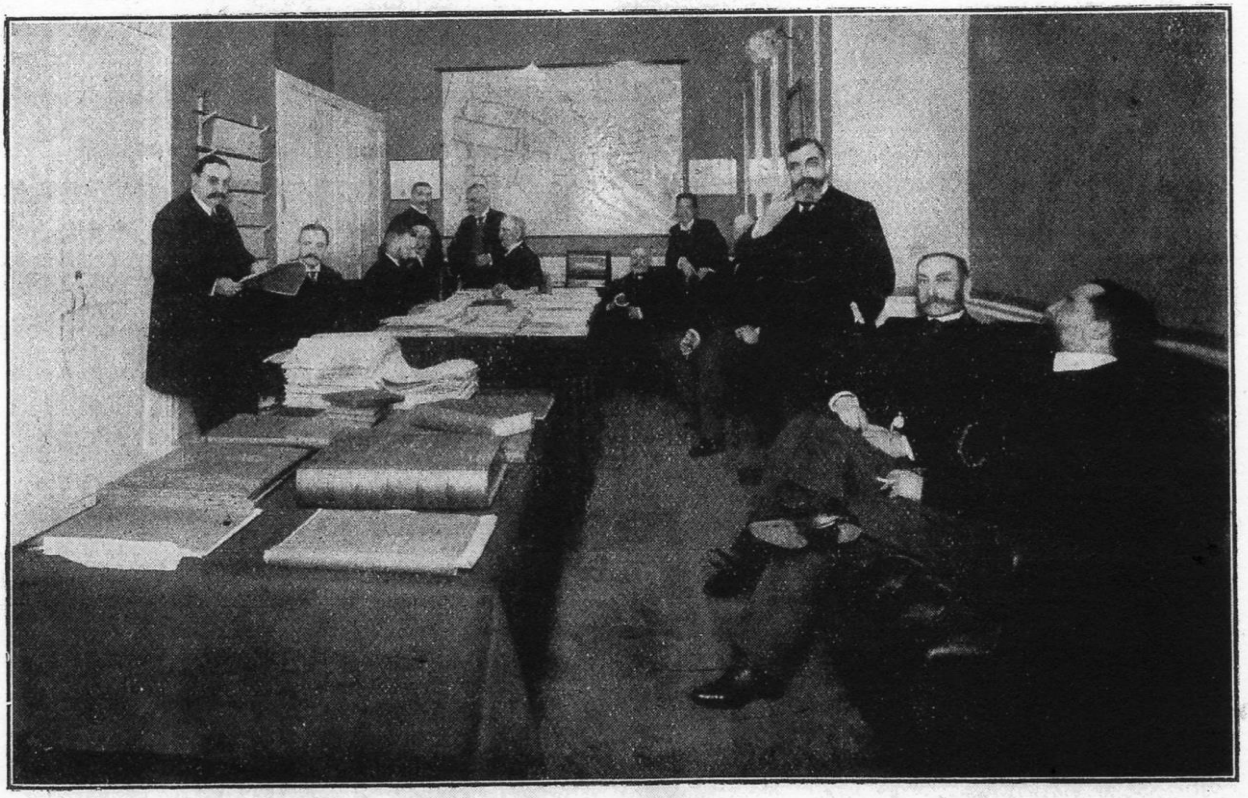
ALEXANDER, H. A., 24, Boulevard des Capucines, Paris.
ALTMAN & Co., B , 49, Rue d'Hauteville, Paris and New York.
AZEMA, A., 76, Cours du Jardin Public, Bordeaux.
BATES, FRANCIS J., 44, Rue de Clichy, Paris and Philadelphia.
BETZ, A., 45, Avenue de l'Opéra, Paris.
BINDA, CHARLES, Hôtel Binda, 11, Rue de l'Échelle, Paris.
BURGESS, PETEL & Co., 8, Rue Sainte-Cécile, Paris.
BURNE, G. L , Yost Type Writer, 36, Boulevard des Italiens, Paris.
BRENTANO'S (Mr. L. J. Ford), 35, Avenue de l'Opéra, Paris and New York.
BRUHL Frères Co., Diamond Merchants, 57, Rue de Châteaudun, Paris.
CADIOT, E. H., 12, Rue Saint-Georges, Paris.
CHEVALIER, ANTHONY, 4, Rue Auber, Paris.
CACHARD, HENRY (Coudert Brothers), 3, Rue Scribe, Paris and New York.
CLARK, FRANK C., Paris and New York.
CUSHING, FRÉDERIC, W., 4, Rue Chalgrin, Paris.
DOWNING & Co, R. F., 57, Rue d'Hauteville, Paris.
DE POTTER, ARMAND, 16, Rue d'Antin, Paris and New York.
FENWICK, FRANCIS (Frenwick Bros. et Co.), 21, Rue Martel, Paris.
MARSHALL FIELD & Co., 24, Rue Saint-Georges, Paris et Chicago.
FLETCHER, H. F. (Pitt & Scott), 7, Rue Scribe, Paris.
FELLOWS, RICHARD C. (Lawyer), 39, Rue La Pérouse, Paris and New York.
FARIN, JEAN-MARIA, à Cologne.
GALLET, EDMOND, 38, Rue d'Hauteville, Paris.
GLADSTON & BARRY, 24 et 26, rue des Petits-Hôtels.
GLAENZER, CAMILLE, 35, Boulevard de Strasbourg, Paris.
GOLDENBERG, SAMUEL L., 58, Rue du Faubourg-Poissonnière, Paris and New York.
GRUNWALDT, P. M. 6, Rue de la Paix, Paris.
GUIRCHMANE, ADOLPHE (National Cash Register Co), 4, Rue Scribe, Paris and Dayton, Ohio.
HERBERT E. (Depierris & Herbert), 30, Avenue de l'Opéra, Paris.

HUNTER, S. V. A. (Treas. Goodyear Shoe Machinery Co.), 158, Summer St., Boston, et 177, Rue Lafayette, Paris.
INGERSOLL, W. E. (Director-General. N. Y. Life Ins. Co.), 1, Rue Le Peletier, Paris.
JARRETT-KNOTT, C. W., 257, Rue Saint-Honoré, Paris.
JORDAN, MARSH & Co., 41, rue de l'Échiquier, Paris and Boston.
JORDAAN, COHEN & WENNINK, Bankers, 23, Boulevard des Italiens, Paris.
KIMBEL, FRANCIS (Michell et Kimbel), 31, Place du Marché-St-Honoré, Paris.
KNIGHT, CHARLES A., 15, Rue de la Chaussée-d'Antin, Paris.
KNOEDLER, ROLAND F., Art Dealer, 2, Rue Glück, Paris and New York.
KAYSER & SONS, HENRY, Commissionnaires, 3, Rue Bergère, Paris.
LALANDE & Co, A., 94, quai des Chartrons, Bordeaux.
LAZARD Frères & Co, Bankers, 17, Boulevard Poissonnière, Paris.
LEMY, PIERRE C., 108, Rue Saint-Honoré, Paris.
LOVE, ROBERT, 35, Boulevard des Capucines, Paris.
MAAS, S. (R. H. Macy and Co.), 28, Avenue de l'Opéra, Paris and New York.
MONLUN, HARRY (Durand-Ruel), Art Dealer, 16, Rue Laffitte, Paris and New York.
MANDELL, SAMUEL P. (C. F. Hovey & Co.), 7, Rue Scribe, Paris and Boston.
MARSTON, BURROW & Co., 21, Avenue de l'Opéra, Paris.
MARTIN, NICOLAS (American and Red Star Lines), 9, Rue Scribe Paris.
MIDDLETON, Dr. G., 8, Rue des Capucines, Paris.
MORGAN, HARJES & Co., Bankers, 31, Boulevard Haussmann, Paris and New York.
MOORHOUSE, H. P., General American Agent, 29, Rue des Petites-Écuries, Paris.
NELSON, W. R. (Kansas City Star), 4, Rue de Presbourg, Paris.
OSTHEIMER, GEO. R. (Ostheimer Bros.), 40, Rue de l'Échiquier, Paris, Philadelphia and New York.
ORR, G. H. (Cleveland Bicycle Co.), 6, Place de la Madeleine, Paris.
PANIZZARDI, L. C., 29, Boulevard Haussmann, Paris and Rochester N. Y.

PEARTREE, HENRY (Coudert Brothers), 3, Rue Scribe, Paris and New York.
PILTER, TH., 24, Rue Alibert, Paris.
RAYNAUD, A. (Oriza Co.), 11, Place de la Madeleine, Paris.
RUST, MILLARD F. (Remington Type Writer), 18, Rue de la Banque, Paris.
RYKERT, Dr. A. E. American Dentist, 33, Boulev. Haussmann, Paris.
ST. AMANT, GEO., 36, Avenue de l'Opéra, Paris.
SEDELMEYER, Charles (Art Dealer), 6, Rue de La Rochefoucauld, Paris and New York.
SELIGMAN Frères & Co., Bankers, 32 *bis*, Boulevard Haussmann, Paris.
SHONINGER, BERNARD J. (Shoninger Bros.), 13, rue de la Grange-Batelière, Paris and New York.
SOUTHARD, GEO. F. (Bedford & Co.), 25, Boulevard Haussmann, Paris.
SPAULDING & Co., Jewelers, 36, Avenue de l'Opéra, Paris and Chicago.
STERN Brothers, 54, Rue d'Hauteville, Paris and New York.
STOCKDALE, A. N. (Comptroler Mut. Reserve Ins. Co.', 8, Rue Halévy, Paris.
STRASBURGER, M. L., 25, Boulevard Haussmann, Paris.
STURROCK, GORDON D. (Westinghouse Brake Co.), Freinville, Sevran-Livry (Seine-et-Oise).
SYPHER & Co. (Antiquites and Gobelins), 246, 5th Avenue, New York.
SINGER Manufacturing & Co. (G. A. Ehrsam, Manager for France), 29, Rue de la Glacière.
TYNG, Dr. STEPHEN H., 8, Rue Halévy, Paris.
THURNANER, J. (General Electric Co.), Shenectady N. Y., and 27, Rue de Londres, Paris.
TREAT, C. P. Railway Contractor, 27, Rue Pierre-Charron, Paris and New York.
VON HEMERT, HIGGINS & Co., Mining Brokers, 3, Rue Scribe, Paris.
VUITTON, LOUIS, Trunks, 1, Rue Scribe, Paris, New York and London.
VEIT, SON & Co., 20 & 22, Rue Richer, Paris and New York.
WOLFF, S. (International Shoe Machinery Co.), 177, Rue Lafayette. Paris and Boston.

(Source : AmCham Yearbook 1896 (pp.6-8)
avec le compte-rendu de l'Assemblée Générale du 25 janvier 1896)

Document Annexe E6 - L'un des premiers conseils d'administration de l'AmCham (1902)



A MEETING AT THE CHAMBER IN EARLY DAYS

Names, from left to right : *Eisenman*, Cauchois, *Ostheimer*, *St.Amant*, Peartree, *Greene*, *Dalliba*, *Heidelbach*, Peixotto, *Ingersoll*, *Kimbel*, de Jong, Benét. (Those indicated in italics are dead).

(Source : AmCham)

Document Annexe E7 – Les principaux membres[1] de la communauté américaine des affaires d'après le *Figaro* (1902)

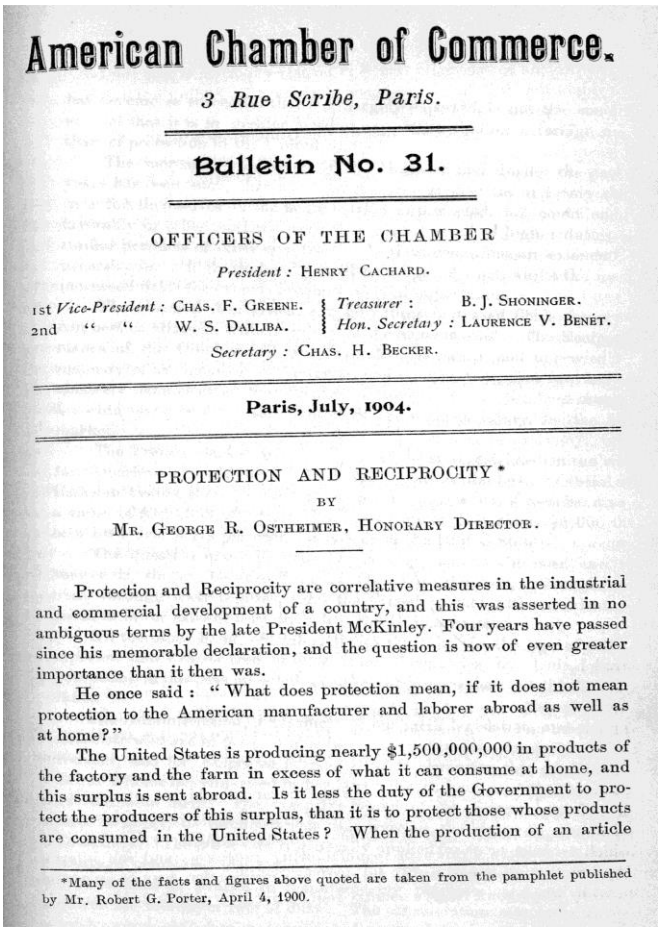


(Source : *Le Figaro*, 24 mai 1902)

[1] Voir note en haut de la page suivante.

NOTE SUR L'ILLUSTRATION DE LA PAGE PRECEDENTE : Difficilement lisibles, les noms et les qualités mentionnées sont (de gauche à droite et de haut en bas): James DEERING (« le plus ardent défenseur aux Etats-Unis du Traité de Réciprocité »), Francis KIMBEL (AmCham), MH. FRICK (« grand financier »), M. PIERPONT-MORGAN (« grand financier »), Clement ACTON GRISCOM (Compagnie Américaine de Navigation Internationale), Frederic SKIFF (Exposition de Saint-Louis), Chauncey DEPEW (homme d'Etat et financier), M. CARNEGIE (financier et philanthrope), Michel LAGRAVE (Exposition de Saint-Louis), DR. FRANCIS (idem), James HYDE (Alliance Française), John GOWDY (Consul Général), Edmund KELLY (avocat de l'Ambassade), J. GORDON-BENNETT (New York Herald), WS. DALLIBA (AmCham), Henry CACHARD (idem), BJ. SHONINGER (idem), HJ. ROGERS (Exposition de Saint-Louis), George SAINT-AMANT (AmCham), Docteur AJ. MAGNIN (Hôpital Américain), George Jay GOULD (« grand capitaliste »), Melville STONE (Associated Press), John MUNROE (banquier), Percy PEIXOTTO (Equitable), Charles GREENE (AmCham), HJ. MIDDLETON (Associated Press), Theodore STANTON (Harpers Weekly), George OSTHEIMER (AmCham), W. HARJES (banquier), Inman BARNARD (New York Tribune), John KANE (banquier), Adolphe OCHS (New York Times), Edward TUCK (Hôpital Américain), Leicester HOLME (Comité McKinley), Henry DUMAY (New York World), Henry PEARTREE (AmCham), Emma BULLET (Brooklyn Daily Eagle), Lamar MIDDLETON (Chicago Daily News), Reverend THURBER (pasteur), Reverend MORGAN (pasteur), D.d'ESTOURNELLE (diplomate français) et Louis DENAYROUZE (société franco-américaine pour l'utilisation de l'alcool éclairant).

Document Annexe E8 - Editorial de George R. Ostheimer : Protection et Réciprocité (1904)



American Chamber of Commerce.

3 Rue Scribe, Paris.

Bulletin No. 31.

OFFICERS OF THE CHAMBER

President : HENRY CACHARD.

1st *Vice-President :* CHAS. F. GREENE. | *Treasurer :* B. J. SHONINGER.
2nd " " W. S. DALLIBA. | *Hon. Secretary :* LAURENCE V. BENÉT.

Secretary : CHAS. H. BECKER.

Paris, July, 1904.

PROTECTION AND RECIPROCITY *

BY

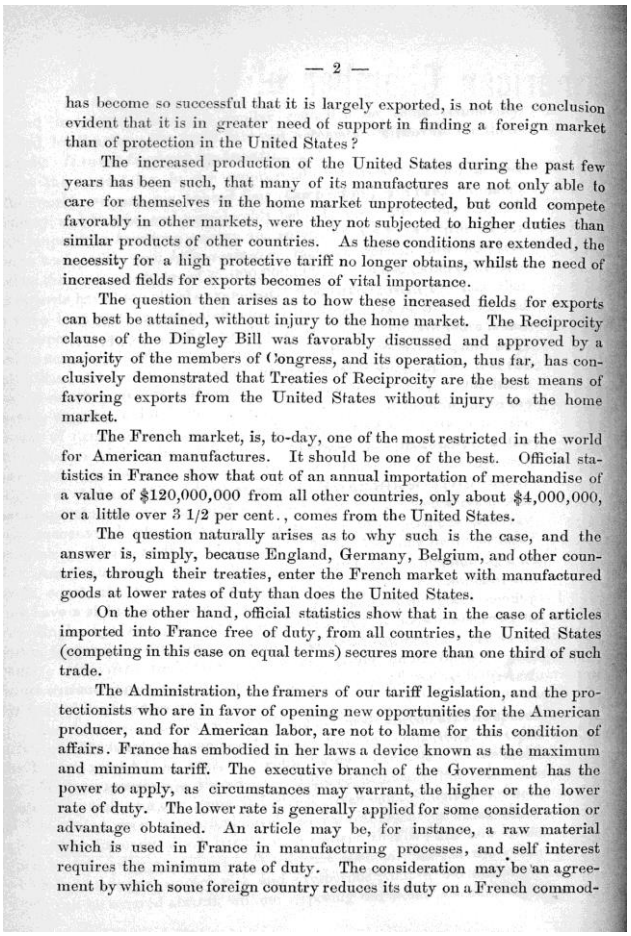
MR. GEORGE R. OSTHEIMER, HONORARY DIRECTOR.

Protection and Reciprocity are correlative measures in the industrial and commercial development of a country, and this was asserted in no ambiguous terms by the late President McKinley. Four years have passed since his memorable declaration, and the question is now of even greater importance than it then was.

He once said : " What does protection mean, if it does not mean protection to the American manufacturer and laborer abroad as well as at home? "

The United States is producing nearly $1,500,000,000 in products of the factory and the farm in excess of what it can consume at home, and this surplus is sent abroad. Is it less the duty of the Government to protect the producers of this surplus, than it is to protect those whose products are consumed in the United States? When the production of an article

*Many of the facts and figures above quoted are taken from the pamphlet published by Mr. Robert G. Porter, April 4, 1900.



— 2 —

has become so successful that it is largely exported, is not the conclusion evident that it is in greater need of support in finding a foreign market than of protection in the United States?

The increased production of the United States during the past few years has been such, that many of its manufactures are not only able to care for themselves in the home market unprotected, but could compete favorably in other markets, were they not subjected to higher duties than similar products of other countries. As these conditions are extended, the necessity for a high protective tariff no longer obtains, whilst the need of increased fields for exports becomes of vital importance.

The question then arises as to how these increased fields for exports can best be attained, without injury to the home market. The Reciprocity clause of the Dingley Bill was favorably discussed and approved by a majority of the members of Congress, and its operation, thus far, has conclusively demonstrated that Treaties of Reciprocity are the best means of favoring exports from the United States without injury to the home market.

The French market, is, to-day, one of the most restricted in the world for American manufactures. It should be one of the best. Official statistics in France show that out of an annual importation of merchandise of a value of $120,000,000 from all other countries, only about $4,000,000, or a little over 3 1/2 per cent., comes from the United States.

The question naturally arises as to why such is the case, and the answer is, simply, because England, Germany, Belgium, and other countries, through their treaties, enter the French market with manufactured goods at lower rates of duty than does the United States.

On the other hand, official statistics show that in the case of articles imported into France free of duty, from all countries, the United States (competing in this case on equal terms) secures more than one third of such trade.

The Administration, the framers of our tariff legislation, and the protectionists who are in favor of opening new opportunities for the American producer, and for American labor, are not to blame for this condition of affairs. France has embodied in her laws a device known as the maximum and minimum tariff. The executive branch of the Government has the power to apply, as circumstances may warrant, the higher or the lower rate of duty. The lower rate is generally applied for some consideration or advantage obtained. An article may be, for instance, a raw material which is used in France in manufacturing processes, and self interest requires the minimum rate of duty. The consideration may be an agreement by which some foreign country reduces its duty on a French commod-

ity, and in return obtains a similar reduction on some commodity exported to France. No tariff law can automatically provide for these changes. *It must be done by treaty.*

At the present day, in our commercial treaty relations with the rest of the world, we are far behind our competitors, France, England, Germany, and Russia ; and considerably behind some of the minor nations. With stupendous American energy and enterprise, we have expanded our foreign trade, with such odds against us, that one wonders how we have reached the enormous figure of $2,000,000,000, until the statistics of exports and imports have been closely examined. The tables reveal the fact that we have been extravagant purchasers of the *luxuries* of the world, and large exporters of *foodstuffs* and *raw materials*. Of late years it has become necessary to offer other commodities in the open market ; and now, more than at any other period in our industrial history, do we find the need of meeting our international competitors on equal terms. Our home market, we can, and do protect, and there can be no question as to the wisdom of firmly establishing home industries. Had it not been for the diversification of these industries, we could never have increased in a few years, our exports of manufactures from one hundred to four hundred millions of dollars. The stronger and more venturesome of our manufacturing industries now find different conditions facing them abroad, than were encountered when our only exports were food products and raw materials. What are those conditions ? Tariffs like our own, perhaps ? No ! American manufacturers have no ground for complaint against tariffs, equal, and the same, to all competitors. They do complain, and they have a right to complain, when they find one tariff for goods coming from England, or Germany, or Russia, and another, in some cases twice as heavy, for precisely the same commodities of American origin. *It is to rectify this discrimination, with the least possible injury to home industry and labor, that reciprocity should be established, by treaties of commerce.*

The American producer when sending his goods abroad asks no special privilege. He simply asks an equal chance with his competitors. " Open the French market," he says, " on equal terms," and I shall do the rest."

Without questioning the wisdom of the economical policy which has successfully built up our home industries, given employment to millions of laborers at good wages, and developed natural resources which otherwise might have remained latent, it is evident that we are now called upon to face other conditions. We do not wish to abandon the policy which has made our country rich and prosperous ; but if our undoubted rights can be secured abroad, without exposing our home market, why is

it not a good policy to do so ? The idea which permeated the McKinley law from start to finish, was, how to increase the wages and opportunities of American workmen. The law did not increase the duties on all imports, as those ignorant of its provisions have imagined. It reduced duties, on the contrary, wherever they were beyond the protective, and near the prohibitive limit. It added to the free list every article possible, in order to insure wholesome competition.

It is true that our foreign exports have increased very considerably, but not to the extent that our industrial progress should warrant. Must we do nothing for those engaged in producing the various articles now so largely manufactured in the United States ? Should we not, as well, do something for those producing foodstuffs, cotton, minerals, etc. ?

It may be safely asserted, that it is only by separate, and well digested commercial treaties, that we can obtain maximum advantages for our foreign trade, with minimum disadvantage to our home industry. Reductions of duties on merchandise originating, and coming from a certain country might vivify trade ; but if accorded all countries, or, even some other particular country, might wither and destroy.

Opponents of the Treaty of Reciprocity with France, have claimed, that some of the proposed reductions would seriously harm certain manufacturers, but those who have carefully examined the situation know that such would not be the case.

Thus, for example, the reduction which the proposed French treaty accorded French cotton hosiery and knit goods, would in no way harm American industry ; because the average rate on all hosiery, imported from France would be 51 1/2 per cent *ad valorem ;* because upon the largest class of hosiery imported from France, there would still remain a duty of over 57 per cent., and, lastly, because all goods coming from Germany (whence we get nine-tenths of our imports of cotton hosiery and knit goods) and indeed from all other countries, except from France, the average duty would still be 64.2 per cent *ad valorem*, and on some classes nearly 71 1/2 per cent.

Protection beyond this is equivalent to prohibition, and was so considered by the framers of the tariff law of 1883, and of that of 1890.

It should be borne in mind that these goods are knit goods and cotton hosiery, and not woolen goods, on which latter the manufacturer has to pay a duty on the wool entering into their manufacture. It is therefore a fact, which the opponents of the French treaty cannot controvert (and chief among them are certain manufacturers of hosiery and knit goods) that the treaty duty would be in conformity with the provisions of the Kelly tariff of 1883, the Mc Kinley tariff of 1890, and the Dingley Act

of 1897 ; that it continues to afford to this, and to all other industries where the duties have been slightly lowered, *a high rate of protection.* On the other hand the United States would obtain through Reciprocity, valuable advantages for a great number of equally important industries, for which wider markets alone can furnish an adequate outlet, and new opportunities for American capital and labor. We are more likely to export cheap cotton goods to France, than France is to increase her imports very materially to the United States.

The only question, therefore, is to see that a fair bargain is made, and to so draft such an international convention, that the United States receives facilities at least equal to those given.

All believers in the principles of Protection should favor reciprocal trade relations with other countries, for by the aid of such arrangements, duties may be reduced where not endangering the home market, and the existing tariff will be spared from attack and radical changes.

As the late President Mc Kinley said : "Reciprocity is the natural outgrowth of our wonderful industrial developement, under the domestic policy now firmly established. We should sell everywhere we can, and buy whenever the buying will enlarge our sales and productions, and thereby make a greater demand for home labor. The period of exclusiveness is past. The expansion of our trade and commerce is the pressing problem. Commercial wars are unprofitable. A policy of goodwill and friendly trade relations will prevent reprisals. Reciprocity treaties are in harmony with the spirit of the times ; measures of retaliation are not."

Let us therefore hope, that actuated by the proper commercial spirit of the day, a treaty of Reciprocity with France may be taken up, and ratified by the United States, with the result of placing the American producer on equality with his foreign competitors.

(Source : AmCham[1])

[1] American Chamber of Commerce, Bulletin N°31, July 1904

Document Annexe E9 – Lettre de l'AmCham aux Chambres de Commerce françaises pour justifier le nouveau barème douanier américain (1910)

LETTRE CIRCULAIRE AUX CHAMBRES DE COMMERCE

PARIS, LE 3 FÉVRIER 1910.

MESSIEURS,

La Chambre de Commerce Américaine de Paris existe pour faciliter les relations commerciales entre la France et les Etats-Unis.

Par leur expérience aux Etats-Unis et leurs rapports avec les plus importantes maisons américaines, et aussi par leurs relations étendues en France et leur résidence dans ce pays, les membres de la Chambre de Commerce Américaine de Paris sont particulièrement bien placés pour apprécier les conditions existantes dans les deux pays. C'est pourquoi nous nous permettons de venir appeler votre attention sur la nouvelle loi douanière américaine, promulguée le 5 août 1909.

Il semble que cette loi n'ait pas été bien comprise en France ; notamment l'article 2, relatif au tarif maximum et minimum.

Nous avons donc pensé que dans l'intérêt des relations commerciales franco-américaines, il serait utile de vous présenter, Messieurs, une traduction de cet article afin d'exposer clairement devant vous non seulement la situation réelle, mais aussi sa gravité.

Le nouveau tarif douanier des Etats-Unis est maintenant un fait accompli, étant passé à l'état de loi, et, après le 31 mars 1910, les nations qui, dans leur tarif traitent les produits américains moins avantageusement que ceux venant de tout autre pays, auront à acquitter les droits du tarif maximum. Si donc la France n'accorde pas aux produits des Etats-Unis un traitement analogue à celui qu'elle accorde aux produits similaires des autres nations, ses importations aux Etats-Unis seront, après le 31 mars prochain, soumises au tarif maximum des Etats-Unis, soit 25% *ad valorem* en plus des droits actuellement perçus.

On croit généralement que le tarif maximum sera appliqué à partir du 1er avril prochain par décret présidentiel. Or, il n'en est pas ainsi. Le Président n'a pas de pouvoir discrétionnaire ; il ne peut qu'appliquer la loi. Son pouvoir se borne à décréter que les produits français continueront à bénéficier du présent tarif qui, après le 31 mars, sera le tarif minimum des Etats-Unis, et il ne peut émettre ce décret que s'il est absolument assuré que les produits des Etats-Unis jouiront des mêmes avantages que ceux des nations privilégiées.

Nous croyons aussi devoir appeler votre attention sur le fait que la loi actuelle ne donne ni au Président ni à qui que ce soit le pouvoir de négocier des traités de commerce au nom des Etats-Unis. Il n'y a donc pas à espérer, comme beaucoup de personnes paraissent le croire, que toute difficulté pourra être aplanie par une convention ou un traité de commerce.

Nous vous engageons instamment, Messieurs, à prêter toute votre attention à cette question d'intérêt immédiat, car nous sommes persuadés que votre désir, comme le nôtre, est qu'il ne se produise rien qui puisse nuire aux intérêts économiques de la France et l'empêcher de bénéficier de la reprise des affaires aux Etats-Unis, dont la France a certainement profité depuis le mois d'août, comme le prouvent les chiffres indiqués par les consulats dans les différents centres industriels de la France. Le rapport du Consul Général de Paris montre que, pour Paris seul, les exportations de la France aux Etats-Unis en 1909 ont dépassé celles de 1908 de plus de 120 millions, ayant atteint des chiffres jusqu'à présent inconnus. Ceci prouve qu'en dépit des objections présentées par quelques industriels relativement à la majoration des droits sur certains articles spéciaux, les transactions commerciales de la France avec les Etats-Unis ont en général augmenté. Mais si, après le 31 mars prochain, les articles français, par suite de l'application du tarif maximum, doivent être soumis à des droits d'entrée de 25% *ad valorem* en plus des droits actuels, n'y a-t-il pas à craindre qu'il en résulte une sensible diminution dans les exportations de la France aux Etats-Unis, et que ces derniers aillent chercher dans les pays qui leur accordent leur tarif minimum les marchandises qui remplaceraient alors celles venant de France ?

Les Etats-Unis ont toujours donné les mêmes conditions à tous les pays et, dans la nouvelle loi, ils demandent qu'on les traite de façon réciproque.

La Chambre de Commerce Américaine de Paris se tient prête à vous fournir tous renseignements complémentaires dont vous pourriez avoir besoin.

Le Président,
B. J. SHONINGER.

(TRADUCTION JOINTE)

DERNIER PARAGRAPHE DE L'ARTICLE PREMIER :

.... La liste des droits et la liste des articles admis en franchise contenues dans le présent article constituent le tarif minimum des Etats-Unis.

ARTICLE 2.

A dater du 31 mars 1910, et à moins de clause contraire contenue dans le présent article, on percevra et paiera sur tous articles importés d'un pays étranger aux Etats-Unis et dans leurs colonies (sauf les îles Philippines et les îles Guam et Tutuila) les droits indiqués aux tableaux et numéros de la liste des droits (art. 1er), augmentés d'un droit de 25% *ad valorem* ; ces droits constitueront le tarif maximum des Etats-Unis.

A dater du 31 mars 1910, toutes les fois que le Président sera convaincu, en ce qui touche aux concessions faites par le tarif minimum des Etats-Unis, que le gouvernement d'un pays étranger n'impose aucune restriction préjudiciable aux Etats-Unis (que ce soit par voie de tarifs, de règlements de commerce, ou autres, d'impôts, de charges, ou de toute autre manière) à l'importation ou à la vente dans ledit pays de produits des Etats-Unis, et que ledit pays ne frappe d'aucune prime d'exportation ni d'aucune prohibition préjudiciable aux Etats-Unis, les articles importés aux Etats-Unis, enfin que ledit pays accorde aux produits des Etats-Unis un traitement réciproque et équivalent :

Les articles importés dudit pays aux Etats-Unis ou dans leurs colonies (à l'exception des îles Philippines et des îles de Guam et de Tutuila), seront admis, en vertu d'une proclamation du Président des Etats-Unis, et à moins de clauses contraires, au bénéfice du tarif minimum des Etats-Unis (art. 1er). La proclamation du Président et l'application du tarif minimum qui en résulte, pourront être, suivant les circonstances qui s'offriront au Président, étendues à tout le pays étranger, ou limitées à certaines parties, excluant certaines colonies ou subdivisions politiques ayant le pouvoir de faire leur propre tarif, ainsi que des restrictions, règlements ou concessions concernant l'importation ou l'exportation d'articles étant ou pouvant être importés aux Etats-Unis. Toutes les fois que le Président considérera que les conditions qui ont permis de faire la proclamation susdite n'existe plus, il fera une nouvelle proclamation constatant ce fait, et 90 jours après cette proclamation, le tarif maximum sera appliqué aux articles importés dudit pays. Le tarif maximum s'appliquera alors aux produits de ce pays, qu'ils soient importés ou non directement du pays de production.

Dans le but de recueillir les informations nécessaires au Président pour s'acquitter de la mission qui lui est ici confiée, ainsi qu'aux fonctionnaires du gouvernement pour appliquer les lois douanières, le Président emploiera, et il y est ici autorisé, les personnes qu'il jugera utile de convoquer.

N. B. — Par « à dater du 31 mars » nous entendons à partir du 1er avril.

La Chambre de Commerce de Lyon

à Monsieur le Président de l'American Chamber of Commerce, à Paris,

3, Rue Scribe.

MONSIEUR LE PRÉSIDENT,

Je vous remercie de votre lettre du 3 courant, dont j'ai donné connaissance à mes collègues, dans la séance de ce jour. Pas plus que vous, nous ne verrions sans un extrême déplaisir surgir une guerre de tarifs douaniers entre nos deux pays. Mais nous sommes absolument convaincus que cette éventualité ne se produira pas et que d'ici au 31 mars nos gouvernements respectifs auront trouvé le moyen de l'empêcher.

Ce n'est pas que nous croyions que l'échange pur et simple de notre tarif minimum avec le tarif actuel des Etats-Unis, dit bill Payne-Aldrich, puisse être considéré comme la solution qui s'impose. Votre tarif actuel n'est pas en réalité un tarif minimum au même titre que le nôtre, qui a été voté par nos Chambres, parallèlement avec notre tarif général et réservé aux seules nations qui nous octroient un traitement équivalent ; or ce n'est pas à vous, Monsieur le Président, qu'il faut apprendre qu'aucune comparaison n'est possible entre les charges de notre tarif minimum, qui atteignent à peine 15% *ad valorem* en moyenne, et celles du tarif Payne-Aldrich, qui vont de 45% à plus de 100%. Certains de nos articles lyonnais sont taxés jusqu'à 113%. Il est à peine utile de vous rappeler que la plus grande partie des marchandises qui viennent de votre pays, soit environ 450 millions sur moins de 700 millions sont admises en franchise. Vous nous direz que ce sont des matières premières dont nous ne pouvons pas nous passer, mais, en ne prenant que les produits manufacturés, comparez les droits qu'acquittent les vôtres en entrant chez nous à ceux dont sont frappés les nôtres en débarquant à New-York.

Vous nous direz encore que ce sont des articles de luxe et que les Etats-Unis ont besoin d'argent pour faire face aux exigences de leur politique générale. Nous n'avons pas à juger les conceptions fiscales du gouvernement américain si vos concitoyens s'y soumettent, mais que de réserves n'appelle pas la seule définition des articles de luxe ? A notre époque de démocratisation du vêtement et du mobilier, qu'est-ce qui est article de luxe ? Est-ce que les soieries à vingt sous le mètre sont des articles de luxe ? Sur les 40 millions de francs que Lyon exporte aux Etats-Unis, combien sont exclusivement destinés aux consommateurs de la classe riche qui peut payer des impôts sans compter ? Il n'y en a peut-être pas 10%, le reste est destiné à la masse des petits ou moyens consommateurs. La vérité c'est qu'une oligarchie influente d'industriels qui désirent s'agrandir et prospérer sans concurrence étrangère a trouvé le secret de faire payer aux masses les taxes qui la protègent. La constitution des monopoles est son idéal, et vous savez quels maux cette politique économique a engendrés dans votre pays. Leur répercussion s'est douloureusement fait sentir sur le nôtre.

Notre ville est des mieux placées pour connaître le mal qui peut résulter des exagérations de la politique protectionniste. Lambeau par lambeau elle s'est vue arracher, au profit de la fabrique américaine, des avantages qu'elle tenait de sa situation, des traditions et du travail persévérant de plusieurs siècles. Ceux qui ont fondé la fabrique de soierie aux

(Source :AmCham[1])

[1] *Bulletin*, AmCham N°80 Fevrier 1910 (pp.2-25)

Document Annexe E10 - Le rôle de l'AmCham et de George Washington Lopp dans le déblocage des ports français (1917)

Un homme utile

C'est une histoire invraisemblable. Figurez-vous qu'on vient de découvrir un homme capable de faire venir de Bordeaux à Paris autant de marchandises qu'il lui plait. Ce problème effrayant qui consiste à prendre une caisse sur un quai de Bordeaux, à la mettre sur un wagon, et puis à atteler ce wagon à une locomotive, M. George Washington Lopp l'a résolu. A ce nom, vous reconnaîtrez que M. George Washington Lopp est Américain. Or, il n'a pas réussi seulement à faire venir une caisse, ce qui serait déjà un succès estimable, mais dix caisses, cent caisses, des milliers de caisses, des millions de kilos de marchandises. Vraiment les Américains sont bien forts.

La vocation de M. George Washington Lopp s'est révélée par hasard. Voici : il est membre de l'ambulance américaine de Paris. Or, cette ambulance avait commandé aux Etats-Unis des produits de pharmacie et des instruments de chirurgie. Ces produits et ces instruments furent expédiés de New-York, traversèrent heureusement l'Atlantique et arrivèrent à Bordeaux où ils restèrent, naturellement, et où ils seraient encore, si M. George Washington Lopp n'était allé à Bordeaux, n'avait pris ces flacons, ces poudres et ces bistouris et ne les avait ramenés à Paris. Voilà.

Vous pensez que cet exploit fit grand bruit. Or, l'*American Relief Clearing House* se plaignait depuis longtemps déjà de ne point recevoir plusieurs milliers de caisses qui moisissaient à Bordeaux. Vous savez ce qu'est l'*American Relief Clearing House* : c'est le Comité central des secours américains qui a déjà distribué en France plus de quarante millions, sous forme de vêtements, linge, membres artificiels, etc., qui ont rempli 135,000 caisses. L'*American Relief Clearing House*, ayant appris qu'il existait un homme assez hardi pour entreprendre d'aller chercher des caisses à Bordeaux et assez habile pour y réussir, le manda et lui dit :

— Voulez-vous aller chercher nos propres caisses, monsieur George Washington Lopp ?

— Oui, dit M. George Washington Lopp.

Il partit, en effet, et les ramena. Un certain nombre en étaient pourries, mais c'était la faute des pluies et des neiges, et non la sienne.

Or, M. Walter Berry, président de la Chambre de commerce américaine, ayant appris ces miracles, songea, et dit :

— Voilà l'homme qu'il me faut.

Il l'appela, le nomma délégué de la Chambre à Bordeaux, et bientôt M. George Washington Lopp était à la tête d'un vaste organisme qui fut nommé : l'Auxiliaire de la Chambre de commerce américaine. En cinq mois, il a transporté, par péniches et par wagons, cent millions de kilos de marchandises.

Comment s'y est-il pris ? Si vous le lui demandiez, sans doute vous ferait-il la même réponse que Newton à ce curieux qui s'informait comment il avait découvert les lois de la gravitation : « En y pensant toujours. »

Car il n'y a point de procédé miraculeux pour déblayer un quai. Il suffit d'une application ordonnée. Nous attendons d'Amérique des armées entières. Si nos alliés y pouvaient joindre un petit bataillon entièrement composé de personnages semblables à M. George Washington Lopp, tout irait mieux chez nous, et même la guerre. A bien réfléchir, peut-être un peloton suffirait.

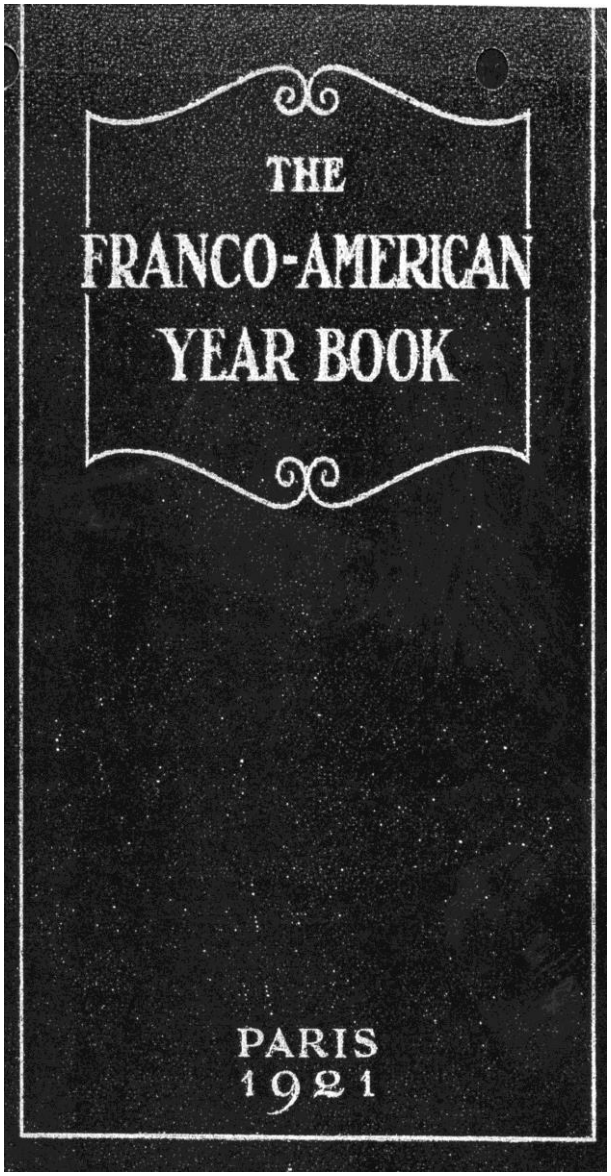
N'êtes-vous pas un peu honteux qu'on n'ait pas trouvé en France un seul homme capable de faire ce qu'a fait cet Américain ? Et que même il ne se soit rencontré personne encore pour l'imiter ?

Louis Latzarus.

(Source : *Le Figaro*[1])

[1] *Le Figaro*, 24 juillet 1917 (p.3)

Document Annexe E11 - Americans with Foreign Titles (1921)



AMERICANS WITH FOREIGN TITLES

THOUGH every care has been taken to ensure accuracy of this directory, we will appreciate very much if readers will inform us of errors or omissions.

Andigne, née Coleman (Vicomtesse et Vicomte d') 6, rue de Berri (8e) Tél. Elysées 28-76. Château de la Jousselinière, par Beaupréau (M.-et-L.)

Aramon, née Fisher (Comtesse Jacques d') 1 Boulevard de La Tour-Maubourg. Tél. Saxe 69-23.

Aramon, née Rita Bell (Comtesse d' et Comte Paul d') 1, Boulevard de La Tour-Maubourg. Tél. Saxe 32-34.

Arjuzon, née Mary Waddington (Comtesse et Comte d') 16, Avenue Bosquet (7e) Tél. Saxe 0-54. Château de Saint-Remy-sur-Avre (E.-&-L.)

Aunay, née Berdan (Comtesse d') 25, Rue Galilée (16e) Tél. Passy 49-41

Balze (Mme Enrico de la) 44, Rue de Villejust. Tél. Passy 40-09.

Bellescize, née Mactier (Baronne de et Baron Gonzague de) 14, Rue de Berri (8e) Tél. Elysées 28-98.

Benoist d'Azy née Jones (Comtesse de) 48, Rue Saint Ferdinand (17e) Tél. Wagram 90-61

Breteuil, née Garner (Marquise de) 14, Rue Hamelin (16e) Tél. Passy 51-01.

Breteuil, née Edythe Grant (Vicomtesse et Vicomte de) 66, Avenue d'Iéna (16e) Tél. Passy 82-96.

Buyer-Chaillot, née Buyer-Mimeure (Marquise) 20, Boulevard des Invalides.

Cardelli, née Ruth Lampson (Comtesse et Comte Giovanni) 10, Rue Octave-Feuillet. Tél. Passy 57-96.

Casteja, née Garisson (Comtesse et Comte Françis de) 31, Rue de Bellechasse (7e) Tél. Fleurus 10-60.

Chambrun, née Margaret Rives Nochols (Marquise et Marquis de) 19, Avenue Rapp (7e) Tél. Saxe 73-56.

Chandon de Briailles, née Fontenay (Comtesse) 33, Avenue des Champs-Elysées (7e) Tél. Passy 51-71

Chanterac, née Brooks (Comtesse Jean de) 35, Rue de Lille (7e)

Chassériau, née Bell (Baronne et Baron Arthur) 12, Rue de la Néva (8e) Tél. Elysées 32-11

Chassériau, née White (Mme Arthur) 11, rue Royale (8e)

Chezelles, née Gertrude van Dussen Reed (Vicomtesse et Vicomte Pierre de) — 19 *bis*, Rue Legendre (17e) Tél. Wagram 78-44.

Choiseul, née Mary Hooper (Comtesse Horace de) 57, Avenue Montaigne (8e) Tél. Passy 56-79.

Choiseul,-Praslin, née Forbes (Duchesse Douarière de) 37 Avenue George-V (8e)

Coetlogon, née Blake (Comtesse René de) 44, Avenue du Bois-de-Boulogne.

Cosse-Brissac, née Charlotte de Biencourt (Comtesse de) 33, Rue Vernet (8e) Tél. Passy 77-70.

Dagnan-Bouveret, née Walter (Mme P A. J.) 85, Avenue Niel and 133, Boulevard Bineau, Neuilly. Tél. Wagram 83-35.

Dupré, née Daisy W Singer (Mme François-J.) 4, Rue Chalgrin. Tél. Passy 20-89

Dupuy, née Brown (Mme Paul) 29, Rue Octave-Feuillet (6e) Tél. Passy 97-64.

Dutreil, née Natalie Ingraham (Mme Claude Bernard) 10, Rue Georges-Villa. Tél. Passy 60-19.

Faucigny-Lucinge, née Carolyn Foster (Princesse et Prince Aymon de) 18, Rue de la Ville-l'Evêque. — Tél. Elysées 42-55.

Fels, née Lebaudy (Comtesse et Comte de) 135, Rue du Faubourg-Saint-Honoré (8e) Tél. Elysées 22-87
And Château de Voisins, Gazeran, Rambouillet (S.-&-O.) Tél. 40.

Gabriac, née Florence Fithian (Comtesse de) 23, Rue Auguste-Vacquerie (16e) Tél. Passy 78-70.

Ghika, née Singer (Princesse et Prince) 2, Rue de Franqueville. Tél. Passy 93-59.

Gianotti (Comtesse Marcella) 17, Boulevard Delessert. Tél. Passy 49-22.

Gramedo, née Ethel Spencer Brown (Comtesse et Comte Edouard de) 44, Rue Fabert (7e) Tél. Saxe 30-90.

Hottinguer, née Munroe (Baronnesse Henry) 4, Rue de la Baume. Tél. Elysées 06-02.

Houssaye (Comtesse Henri) 161, Avenue Victor-Hugo (16e) Tél. Passy 36-15.

Jumilhac, née Ethel Barbey (Comtesse et Comte de) 1, Rue de Brignole (16e) Tél. Passy 78-18.

Kergorlay née Marie-Louise Carroll (Comtesse et Comte Jean de) 6, Rue Mensil (16e) Tél. Passy 92-81.

Kinen, née Anita Eustis (Mme Georges) 8, Avenue Marceau. Tél. Passy 67-89.

La Grange, née Anita Carroll (Baronne Louis de) 46, Rue Copernic. Tél. Passy 56-33.

Langle, née Mac Tier (Comtesse et Comte Henri de) 15, Rue Vernet (8e) Tél. Passy 74-91.

La Tour du Pin-Chambly, née Brigitte O'Connor (Comtesse François de) 36, Avenue Pierre-Ier-de-Serbie (8e)

Laugier-Villars, née Carola Livingston (Comtesse de) 7 Rue Fra[illegible]-Ier (8e) Tél. Passy 47-28

Lepic, née Whitcomb (Comtesse) 5, Avenue Van-Dyck (8e) Tél. Elysées 30-83.
Château de Bures, Villennes (S.-&O.

Lubersac, née Constance Livermore (Comtesse et Comte Odon de) 1, Rue Charles-Lamoureux (16e) Tél. Passy 84-83.

Montebello, Princesse de Sievers, née Hay (Marquise de) 12, Rue de Prony (8e) Tél. Wagram 13-31.

Montgomery née Alice van Rausselaer Thayer (Comtesse et Comte de 61 Avenue Victor-Hugo.

Monstiers-Merinville, née Stevens (Comtesse et Comte des) 13, Rue Raynouard. Tél. Auteuil 20-16.

Montmorency (Duchesse et Duc de) 34, Avenue du Bois de-Boulogne (16e) Tél. Passy 50-43 et 12-19.

Murat, née Helena Macdonald-Stallo (S. A. Princesse et S. A. Prince Michel) Hôtel Majestic (16e)

Neuflize, née Barbey (Mme Andrée de) 11 *bis*, Rue Dumont-d'Urville. Tél. Passy 58-84.

Patenôtre, née Elverson (Mme Georges) 47 Avenue d'Iéna (16e) Tél. Passy 69-04.

Polignac, née Singer (Princesse Edmond de) 43, Avenue Henri-Martin. Tél. Passy 97-81

Poniatowski, née Sperry (Princesse et Prince) 41 Rue Saint-Dominique. Tél. Saxe 51-91

Reiset, née Downing (Mme Frédéric de) 4, Place des Saussaies (8e) Tél Elysées 43-14.
Château d'Osny (S.-&-O.)

Rougemont, née Edith Devereux Clapp (Comtesse et Comte René du Temple de 142 *bis*, Rue de Grenelle (7e) Tél. Saxe 42-70.

Saint-Roman, née Slidell (Comtesse de) 45, Rue Emile-Menier (16e) Tél. Passy 35-31

Sala, née Sanford (Comtesse) 22, Rue Clément-Marot Tél. Passy 61-44.

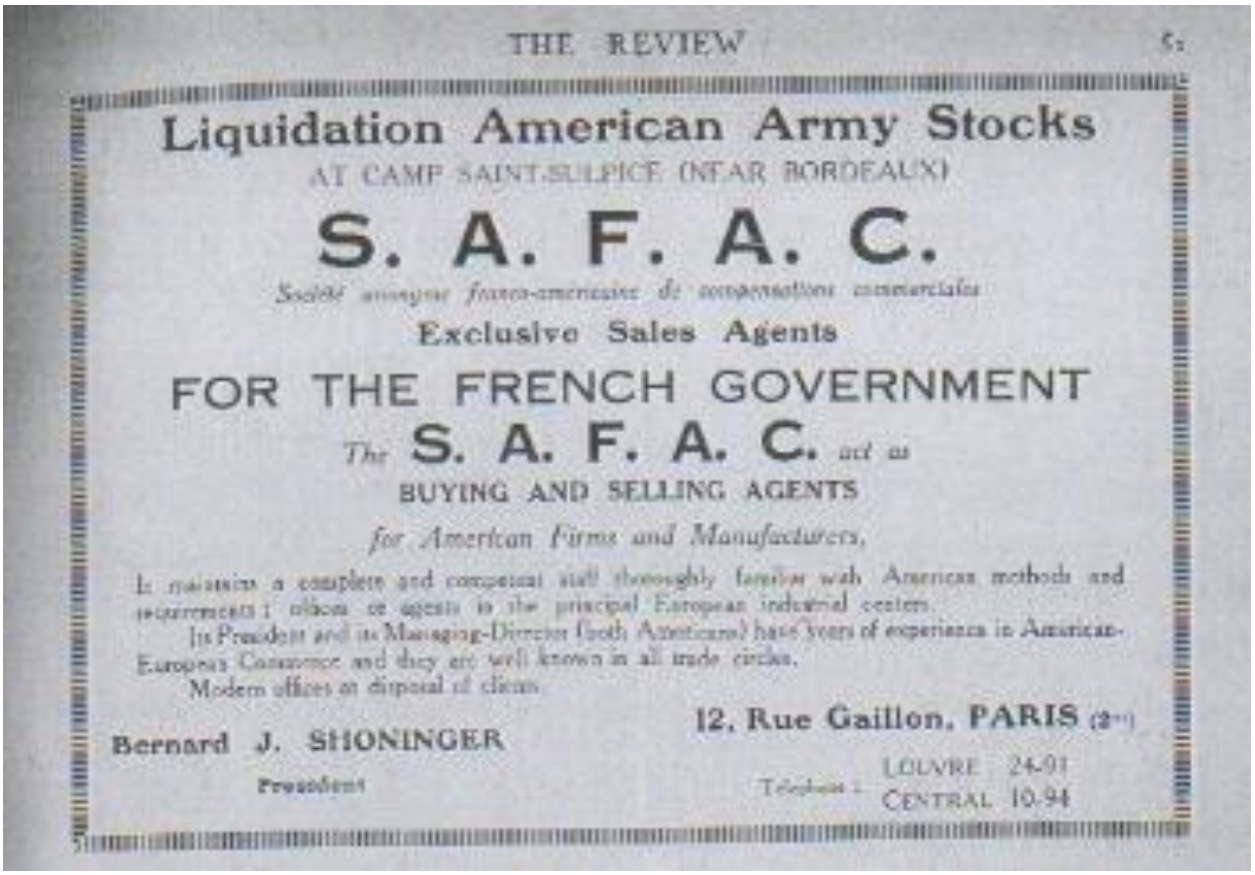
Say née Mary Dairs (Mme Henry) 81, Avenue Victor-Hugo. Tél. Passy 73-87

Talleyrand, née Anna Gould (Duchesse et Duc de) 50, Avenue du Bois-de-Boulogne. Tél Passy 54-54.

Vlora, née Helen Kelly (Princesse) 40, Rue du Ranelagh.

(Source : Archives Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris)

Document Annexe E12 – Publicité pour une société de négoce de surplus américains dirigée par un ancien président de l'AmCham (1922)



THE REVIEW

Liquidation American Army Stocks

AT CAMP SAINT-SULPICE (NEAR BORDEAUX)

S. A. F. A. C.

Société anonyme franco-américaine de compensations commerciales

Exclusive Sales Agents

FOR THE FRENCH GOVERNMENT

The **S. A. F. A. C.** *act as*

BUYING AND SELLING AGENTS

for American Firms and Manufacturers,

It maintains a complete and competent staff thoroughly familiar with American methods and requirements in offices or agents in the principal European industrial centers.

Its President and its Managing-Director (both Americans) have years of experience in American-European Commerce and they are well known in all trade circles.

Modern offices at disposal of clients.

Bernard J. SHONINGER

President

12, Rue Gaillon, PARIS (2e)

Téléphone : LOUVRE 24-91
CENTRAL 10-94

(Source : AmCham[1])

[1] *The Review*, N°139, 15 janvier 1922 (p.51)

Document Annexe E13 - Implication (alléguée) de l'AmCham dans l'Affaire Seznec

LES CAUSES D'UNE ERREUR JUDICIAIRE

L'affaire des Cadillac.

Les Américains, nos alliés de 1917 et de 1918, firent en France deux choses : la guerre et des affaires.

Après les hostilités, ils écoulèrent en France des stocks considérables de marchandises de toutes sortes et un nombre important de camions et voitures automobiles qui furent en général vendus à très bas prix.

Fin de l'année 1922, à une époque où le dollar bénéficiait de la dépréciation du franc, des consortiums américains décidèrent de racheter les véhicules de la marque américaine Cadillac, particulièrement réputés pour leur solidité. Les opérations de rachat dans toute la France et principalement aux abords des camps américains furent dirigées par un organisme dit : « Chambre de commerce américaine, 32, rue Taitbout, Paris ». Il s'agissait, assurait-on, de faire passer les véhicules Cadillac en Russie soviétique, pays avec lequel toutes relations commerciales se trouvaient interrompues. Passer outre, c'était faire commerce avec l'ennemi... et s'exposer à des poursuites.

Une succursale en France de la Chambre de Commerce américaine pouvait se permettre de passer outre! Elle le fit... mais avec une certaine discrétion.

On a nié l'affaire des Cadillac. L'accusation a prétendu

que cette affaire n'avait existé que dans l'imagination de Seznec. *La Dépêche de Brest* des lundi 27 et jeudi 30 octobre 1922 avait cependant publié l'annonce suivante :

« Automobiles : suis acheteur comptant toutes voitures « et châssis Cadillac et camions U. S. A. provenant des « stocks *dans n'importe quel état.* Écrire détails Bollon, « 33, avenue Sainte-Foy, téléphone 36, Neuilly (Seine) ».

Nous avons rencontré l'auteur de cette annonce. L'affaire des Cadillac qu'il nous a décrite dans toute son ampleur, fit fureur dans le monde automobile en 1922 et 1923. Nombreux sont ceux qui firent fortune en achetant et en revendant des Cadillac. Presque tous étaient d'anciens conducteurs de taxi qui prirent boutique et dont on fit des commerçants en pièces détachées américaines. Ils achetaient en moyenne 10 à 15.000 francs les véhicules qu'ils trouvaient aux mains des particuliers et qu'ils écoulaient au prix uniforme de 30.000 francs. Le bénéfice était joli. Bollon, qui est désormais à la tête d'une très grosse affaire d'automobiles, nous a cité tel chauffeur de taxi ayant gagné en quelques mois plusieurs millions, tel autre petit garagiste que les transactions sur les Cadillac ont placé à la tête d'une des principales agences automobiles de Paris, etc...

Les fortunes scandaleuses édifiées en si peu de temps firent qu'on parla beaucoup à Paris et ailleurs de l'affaire des Cadillac. Il est étrange que la Justice et la Police n'en aient pas eu connaissance. Étrange que le concierge du 32 de la rue Taitbout, siège de la Chambre de Commerce américaine, lequel était Inspecteur de la Police judiciaire, n'en ait rien dit!... La Presse non plus n'en parla jamais.

Les Cadillac raflées dans Paris, les opérations allaient se continuer en province. C'est ainsi que la Banque Besseyre des Horts à Landerneau indiqua comme susceptible d'être choisi comme intermédiaire en raison de son honorabilité M. Pierre Quémeneur, négociant, brasseur d'affaires. Conseil-

ler Général, il avait une situation politique qui répondait de sa discrétion. Ces renseignements se trouvaient au dossier d'information et établissent péremptoirement la réalité de l'affaire des Cadillac, qui mit en rapport Pierre Quémeneur et Seznec. « Celui-ci, avait dit Quémeneur à M. Legrand, ancien maire de Landerneau, fera les achats dans toute la France et moi, ajoutait-il, je passerai les marchés... »

Ainsi donc Pierre Quémeneur se proposait de faire dans la région de Brest, de Quimper et ailleurs ce que firent à Paris les Bollon et tant d'autres. Il se voyait devenir immensément riche et on le savait très emballé pour son affaire des Cadillac qu'il détailla par le menu aux dirigeants de la Banque Brestoise et à des Landernéens dont Legrand, ancien maire.

Pourquoi, dès lors, a-t-on nié la réalité d'une affaire que l'on assurait être, de la part de Seznec, le moyen d'attirer à Paris son ami Quémeneur pour le dépouiller, le tuer et, au moyen d'une fausse promesse de vente, acquérir, sans bourse délier ou presque, la superbe propriété de Traou-Nez en Plourivo?

La disparition de Pierre Quémeneur avait fait grand bruit. Il ne fallait pas, le scandale eût été trop grand, que l'opération illicite des Cadillac fût établie judiciairement... On en nia l'existence. Dès lors Seznec devenait suspect. On nia tout, l'affaire des Cadillac, comme l'existence du mystérieux correspondant de Quémeneur, l'Américain Scherly, dont les lettres portaient comme en-tête, assurait Seznec, ces mots « American Chamber of Commerce in France, 32 rue Taitbout ». C'était exact. Scherly n'a pas été retrouvé officiellement. Mais ne s'agirait-il pas d'un habitué du café « Au Tambour » 17, avenue de la Bourdonnais à Paris, exploité par Mme Masson, originaire de Chelles, localité dont il sera beaucoup parlé au cours du procès en révision de l'affaire Seznec. Il y fut en effet délivré un certificat médical qui devait servir d'alibi.

Nier l'existence de Scherly, en faire un mythe, un produit de l'imagination de Seznec, devenait une nécessité pour masquer l'affaire ténébreuse dite des Cadillac régie par une organisation américaine colossalement puissante. Les soupçons que l'on fit peser sur Seznec allaient prendre corps... La presse bientôt se montra hostile. Puisque « officiellement » Seznec avait menti c'est donc qu'il pouvait être l'auteur de la disparition de Pierre Quémeneur et bientôt le malheureux n'eut plus de défenseurs...

Personne n'a discuté à l'époque la version accusatrice.

Le bruit fait autour de la disparition de Pierre Quémeneur gênait fort toute la bande des puissants trafiquants intéressés aux affaires de rachat en France et de revente aux Soviets des voitures Cadillac et camions U. S. A. provenant des Stocks américains.

Ces opérations de rachat et de revente se traitaient en violation de la loi française et d'accords internationaux. Ceux qui s'entremettaient pour réussir des affaires de ce genre couraient de gros risques. Ils avaient de hautes relations...

On ne parla dans la presse que de la disparition de Pierre Quémeneur et on fit le silence total sur la scandaleuse affaire des Cadillac.

La police et la justice auraient pu de ce côté découvrir bien des choses. Elles portèrent ailleurs leurs investigations et Scherly-Gherdi, l'habitué du café « Au Tambour » à Paris, le correspondant de Pierre Quémeneur, demeura « officiellement » introuvable!

(Source : Victor HERVE, *Justice pour Seznec*, Tréguier, Hervé, 1933, 125 p. (pp.21-24))

Document Annexe E14 - Les médailles (« Awards ») de l'AmCham depuis 1928 (exemples)



Médaille de l'AmCham (1928-2000)
(diamètre 60mm)

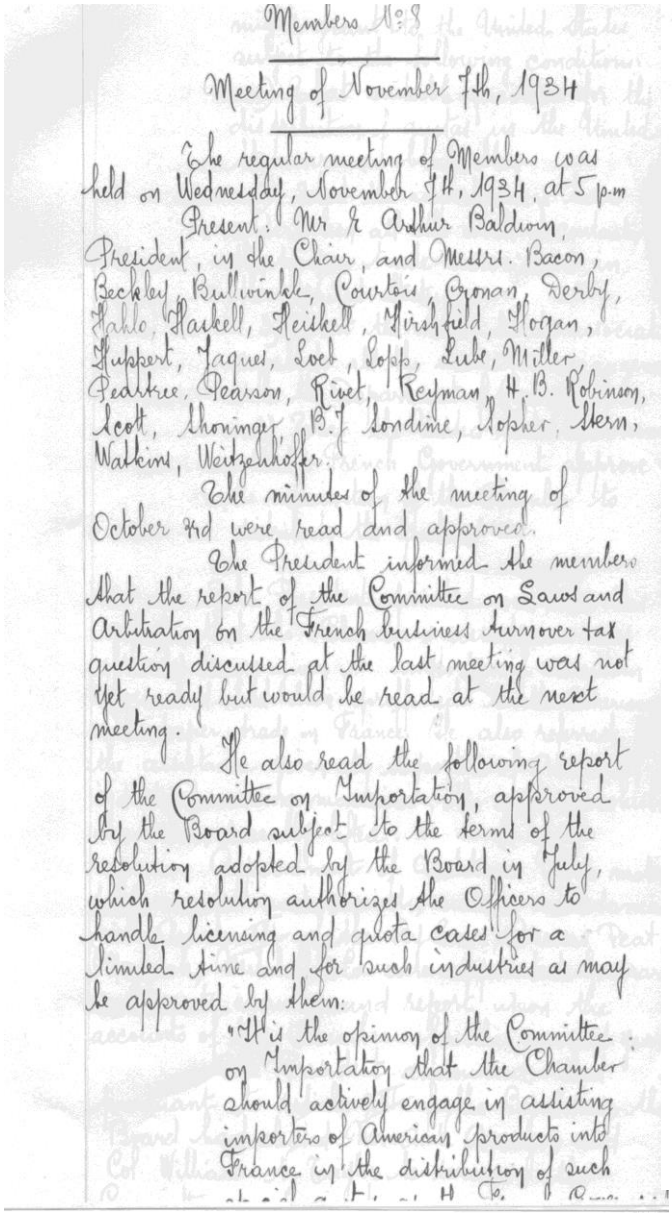


Benjamin Franklin Award de l'AmCham (1956)
(dimensions 100 x 63mm)



Médaille Benjamin Franklin de l'AmCham (1927)
(diamètre 45mm)

Document Annexe E15 – Procès-verbal de l'Assemblée Générale de l'AmCham du 7 novembre 1934



Members No: 8

Meeting of November 7th, 1934

The regular meeting of Members was held on Wednesday, November 7th, 1934, at 5 p.m.

Present: Mr R Arthur Baldwin, President, in the Chair, and Messrs. Bacon, Beckley, Bullwinkle, Courtois, Cronan, Derby, Fahle, Harkell, Heitkell, Hirshfield, Hogan, Huppert, Jaques, Loeb, Lopp, Lube, Miller, Peattree, Pearson, Rivet, Reyman, H. B. Robinson, Scott, Shoninger, B. J. Sondine, Topher, Stern, Watkins, Weitzenhoffer.

The minutes of the meeting of October 3rd were read and approved.

The President informed the members that the report of the Committee on Laws and Arbitration on the French business turnover tax question discussed at the last meeting was not yet ready but would be read at the next meeting.

He also read the following report of the Committee on Importation, approved by the Board subject to the terms of the resolution adopted by the Board in July, which resolution authorizes the Officers to handle licensing and quota cases for a limited time and for such industries as may be approved by them:

"It is the opinion of the Committee on Importation that the Chamber should actively engage in assisting importers of American products into France in the distribution of such

might grant to the United States subject to the following conditions:

1) That suitable facilities for the distribution of quotas in the United States are unobtainable;

2) That the importers here have undertaken all the work of contacting the proper trade associations in the United States;

3) That the said trade associations conclude all the necessary arrangements with the Department of Commerce;

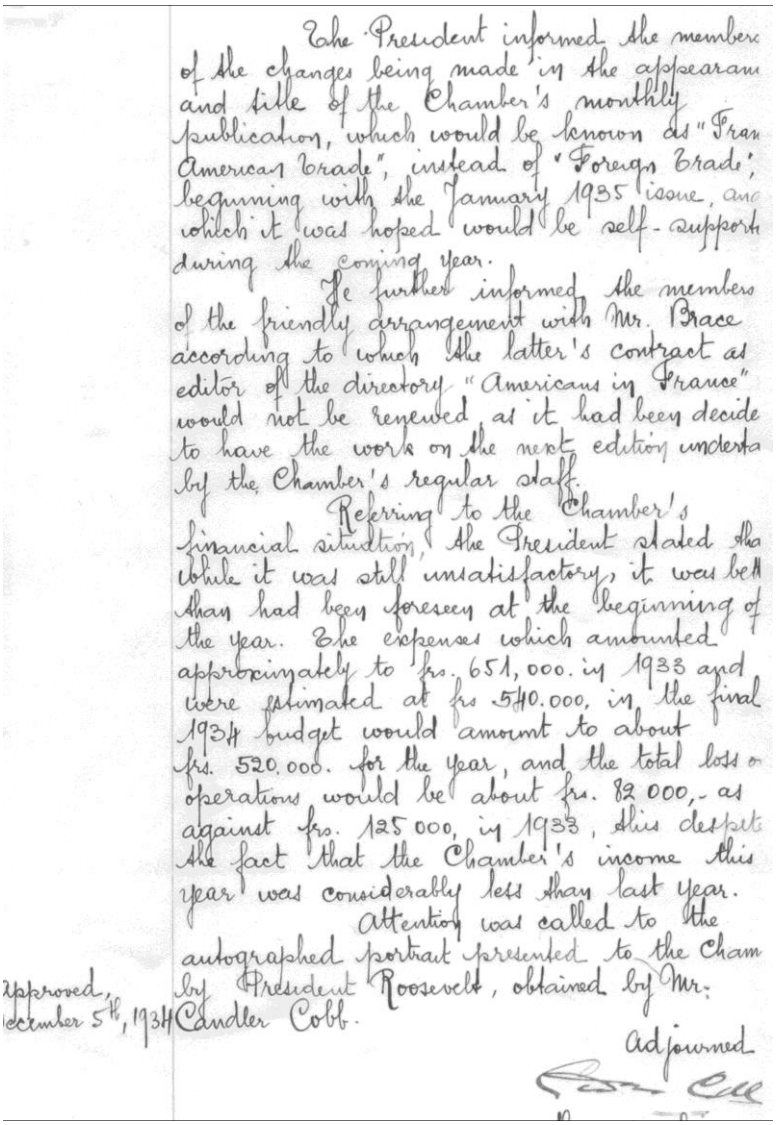
4) That the United States Government and the French Government approve the nomination of the Chamber to distribute the quotas"

The President pointed out, in this respect, that the Chamber's assistance was already being given to importers of American shoes and had been proffered to the American wall paper trade in France. He also referred to the assistance given to importers of American industrial sewing machines, the quota on which had been recently lifted.

Appointment of Auditors - Upon motion duly seconded and carried, and in accordance with Article XXI of the By-Laws, Messrs Peat, Marwick, Mitchell & Co. were appointed honorary auditors to examine and report upon the accounts of the Chamber for the current year.

The President announced that pursuant to Article XVI of the By-Laws, the Board had elected Mr. A. V. Arragon and Col William N. Taylor to serve on the

(suite du tableau précédent)



The President informed the members of the changes being made in the appearance and title of the Chamber's monthly publication, which would be known as "Franco American Trade", instead of "Foreign Trade", beginning with the January 1935 issue, and which it was hoped would be self-supporting during the coming year.

He further informed the members of the friendly arrangement with Mr. Brace according to which the latter's contract as editor of the directory "Americans in France" would not be renewed as it had been decided to have the work on the next edition undertaken by the Chamber's regular staff.

Referring to the Chamber's financial situation, the President stated that while it was still unsatisfactory, it was better than had been foreseen at the beginning of the year. The expenses which amounted approximately to frs. 651,000. in 1933 and were estimated at frs 540.000. in the final 1934 budget would amount to about frs. 520.000. for the year, and the total loss on operations would be about frs. 82 000,- as against frs. 125 000, in 1933, this despite the fact that the Chamber's income this year was considerably less than last year.

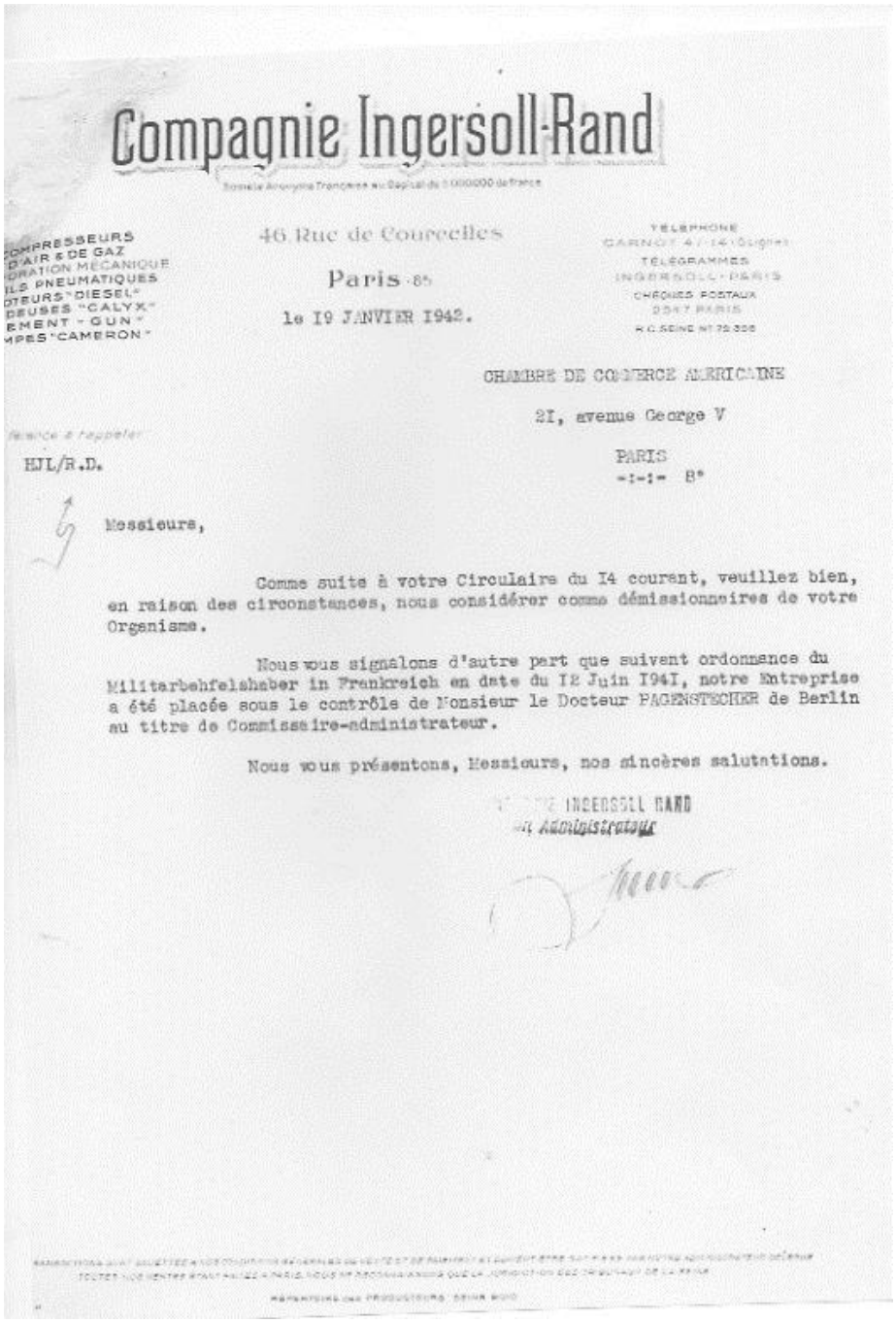
Attention was called to the autographed portrait presented to the Chamber by President Roosevelt, obtained by Mr. Chandler Cobb.

Adjourned.

Approved,
December 5th, 1934

(Source : AmCham)

Document Annexe E16 - Démission d'Ingersoll-Rand d'AmCham après la désignation d'un administrateur allemand (1942)



Compagnie Ingersoll-Rand

Société Anonyme Française au Capital de 1.000.000 de Francs

COMPRESSEURS D'AIR & DE GAZ
PERFORATION MECANIQUE
OUILS PNEUMATIQUES
MOTEURS "DIESEL"
SOUFFLEUSES "CALYX"
CEMENT - GUN"
POMPES "CAMERON"

46 Rue de Courcelles
Paris-8e
le 19 JANVIER 1942.

TELEPHONE
CARNOT 47-14 (3 Lignes)
TÉLÉGRAMMES
INGERSOLL-PARIS
CHÈQUES POSTAUX
2547 PARIS
R.C. SEINE N° 72.306

CHAMBRE DE COMMERCE AMERICAINE
21, avenue George V
PARIS
-:-:- 8e

Référence à rappeler
HJL/R.D.

Messieurs,

Comme suite à votre Circulaire du 14 courant, veuillez bien, en raison des circonstances, nous considérer comme démissionnaires de votre Organisme.

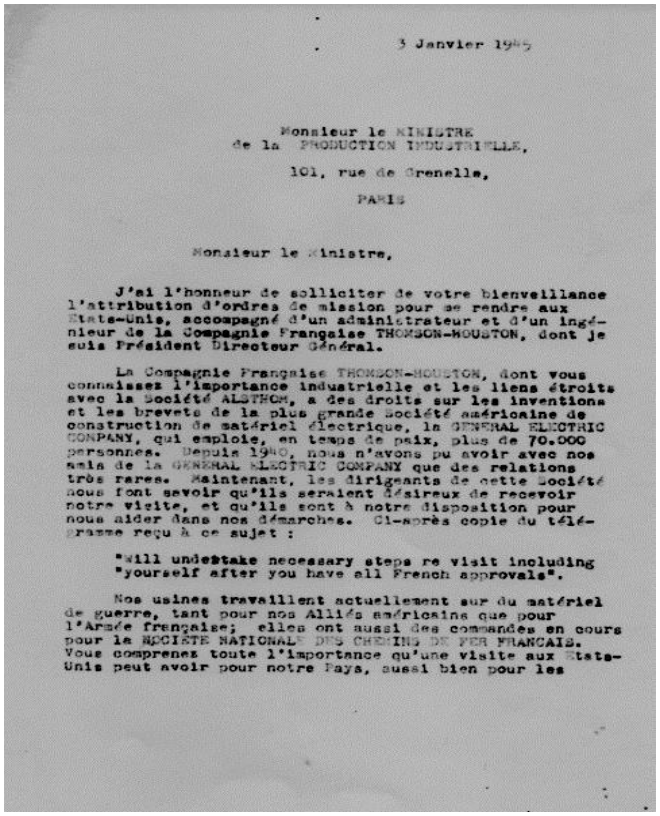
Nous vous signalons d'autre part que suivant ordonnance du Militarbehfelshaber in Frankreich en date du 12 Juin 1941, notre Entreprise a été placée sous le contrôle de Monsieur le Docteur PAGENSTECHER de Berlin au titre de Commissaire-administrateur.

Nous vous présentons, Messieurs, nos sincères salutations.

INGERSOLL RAND
Les Administrateurs

(Source : AmCham)

Document Annexe E17 - Demande d'autorisation de Thomson-Houston pour reprendre contact avec General Electric, demande de General Electric-France et lettre d'appui de l'AmCham[1] (1945)



3 Janvier 1945

Monsieur le MINISTRE
de la PRODUCTION INDUSTRIELLE,

101, rue de Grenelle,

PARIS

Monsieur le Ministre,

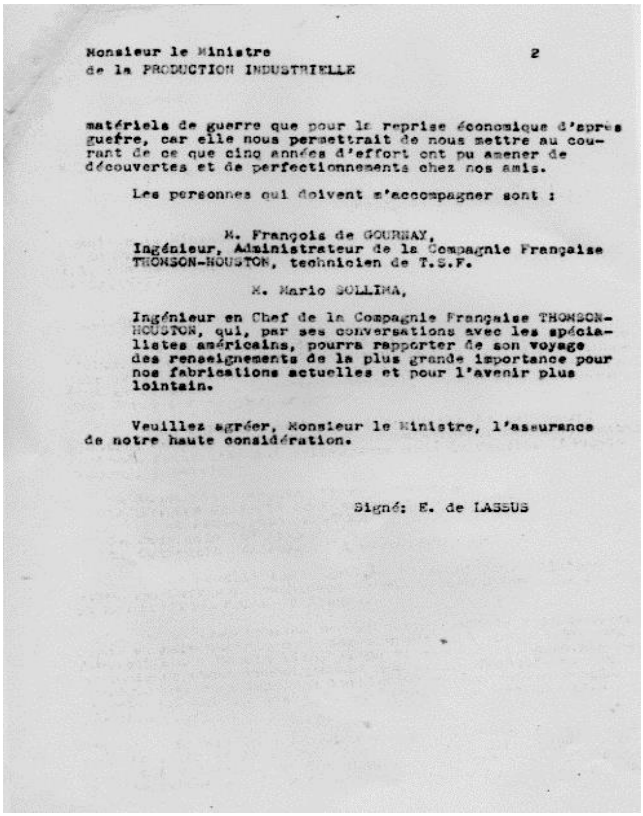
J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance l'attribution d'ordres de mission pour se rendre aux Etats-Unis, accompagné d'un administrateur et d'un ingénieur de la Compagnie Française THOMSON-HOUSTON, dont je suis Président Directeur Général.

La Compagnie Française THOMSON-HOUSTON, dont vous connaissez l'importance industrielle et les liens étroits avec la Société ALSTHOM, a des droits sur les inventions et les brevets de la plus grande société américaine de construction de matériel électrique, la GENERAL ELECTRIC COMPANY, qui emploie, en temps de paix, plus de 70.000 personnes. Depuis 1940, nous n'avons pu avoir avec nos amis de la GENERAL ELECTRIC COMPANY que des relations très rares. Maintenant, les dirigeants de cette Société nous font savoir qu'ils seraient désireux de recevoir notre visite, et qu'ils sont à notre disposition pour nous aider dans nos démarches. Ci-après copie du télégramme reçu à ce sujet :

"Will undertake necessary steps re visit including "yourself after you have all French approvals".

Nos usines travaillent actuellement sur du matériel de guerre, tant pour nos Alliés américains que pour l'Armée française; elles ont aussi des commandes en cours pour la SOCIETE NATIONALE DES CHEMINS DE FER FRANCAIS. Vous comprenez toute l'importance qu'une visite aux Etats-Unis peut avoir pour notre Pays, aussi bien pour les

Demande au Ministre 1/2



Monsieur le Ministre 2
de la PRODUCTION INDUSTRIELLE

matériels de guerre que pour la reprise économique d'après guerre, car elle nous permettrait de nous mettre au courant de ce que cinq années d'effort ont pu amener de découvertes et de perfectionnements chez nos amis.

Les personnes qui doivent m'accompagner sont :

M. François de GOURNAY,
Ingénieur, Administrateur de la Compagnie Française THOMSON-HOUSTON, technicien de T.S.F.

M. Mario SOLLIMA,

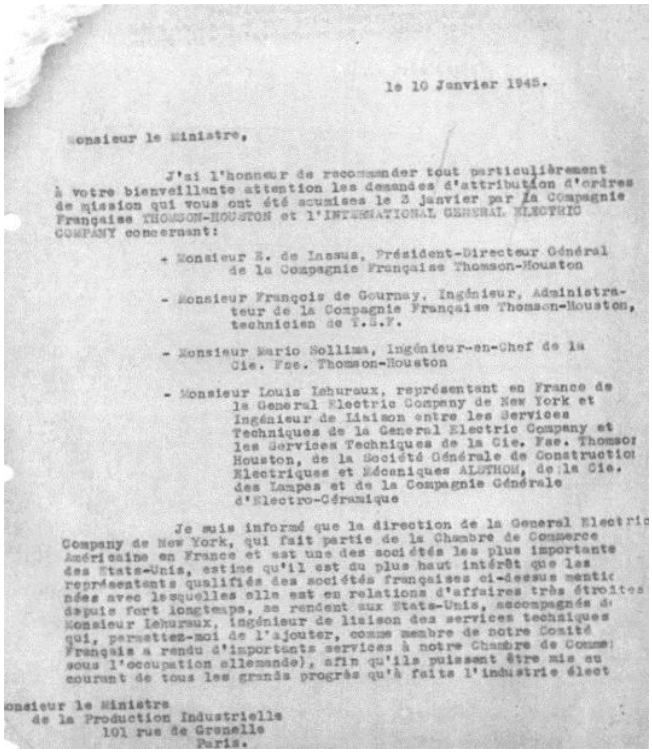
Ingénieur en Chef de la Compagnie Française THOMSON-HOUSTON, qui, par ses conversations avec les spécialistes américains, pourra rapporter de son voyage des renseignements de la plus grande importance pour nos fabrications actuelles et pour l'avenir plus lointain.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de notre haute considération.

Signé: E. de LASSUS

Demande au Ministre 2/2

[1] Ces documents étant conservés, sans précaution, sous forme de double sur papier pelure, leur qualité technique est très mauvaise et leur reproduction délicate.



le 10 Janvier 1945.

Monsieur le Ministre,

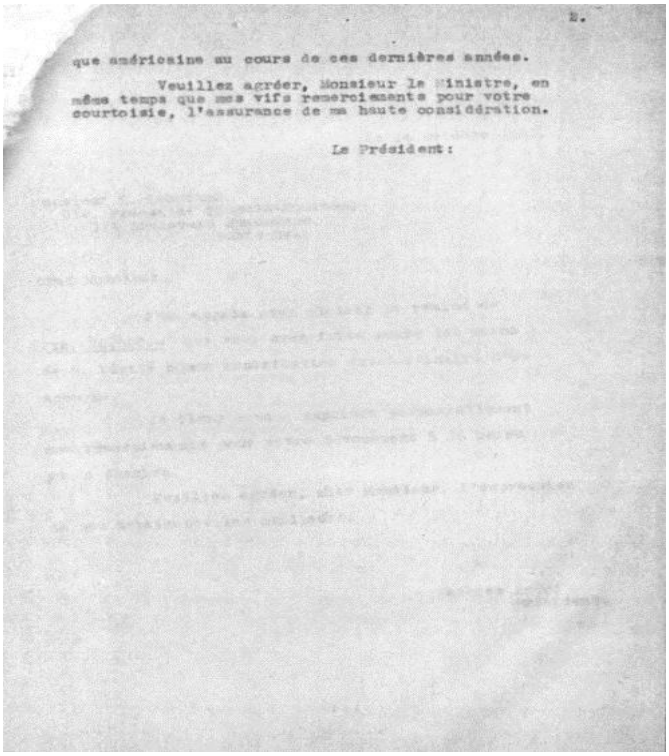
J'ai l'honneur de recommander tout particulièrement à votre bienveillante attention les demandes d'attribution d'ordres de mission qui vous ont été soumises le 3 janvier par la Compagnie Française THOMSON-HOUSTON et l'INTERNATIONAL GENERAL ELECTRIC COMPANY concernant:

- Monsieur E. de Lassus, Président-Directeur Général de la Compagnie Française Thomson-Houston
- Monsieur François de Gournay, Ingénieur, Administrateur de la Compagnie Française Thomson-Houston, technicien de T.S.F.
- Monsieur Mario Sollima, Ingénieur-en-Chef de la Cie. Fse. Thomson-Houston
- Monsieur Louis Lehuraux, représentant en France de la General Electric Company de New York et Ingénieur de Liaison entre les Services Techniques de la General Electric Company et les Services Techniques de la Cie. Fse. Thomson Houston, de la Société Générale de Constructions Electriques et Mécaniques ALSTHOM, de la Cie. des Lampes et de la Compagnie Générale d'Electro-Céramique

Je suis informé que la direction de la General Electric Company de New York, qui fait partie de la Chambre de Commerce Américaine en France et est une des sociétés les plus importante des States-Unis, estime qu'il est du plus haut intérêt que les représentants qualifiés des sociétés françaises ci-dessus mentionnées avec lesquelles elle est en relations d'affaires très étroites depuis fort longtemps, se rendent aux States-Unis, accompagnés de Monsieur Lehuraux, ingénieur de liaison des services techniques qui, permettez-moi de l'ajouter, comme membre de notre Comité Français a rendu d'importants services à notre Chambre de Commerce sous l'occupation allemande), afin qu'ils puissent être mis au courant de tous les grands progrès qu'a faits l'industrie élect

onsieur le Ministre
de la Production Industrielle
101 rue de Grenelle
Paris.

Lettre d'appui de l'AmCham 1/2



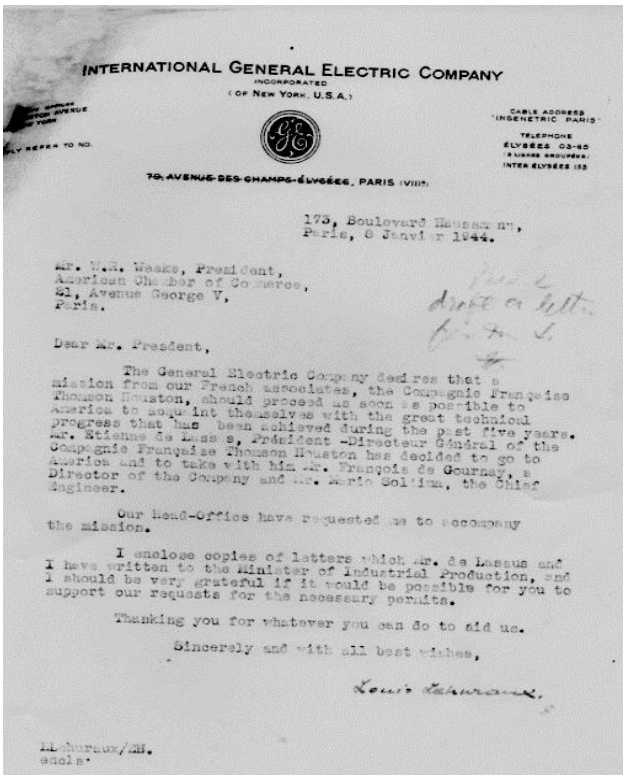
2.

que américaine au cours de ces dernières années.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, en même temps que mes vifs remerciements pour votre courtoisie, l'assurance de ma haute considération.

Le Président:

Lettre d'appui de l'AmCham 2/2



INTERNATIONAL GENERAL ELECTRIC COMPANY
INCORPORATED
(OF NEW YORK, U.S.A.)

CABLE ADDRESS
"INGENETRIC" PARIS

TELEPHONE
ÉLYSÉES 03-80
8 LIGNES GROUPÉES
INTER ÉLYSÉES 113

79, AVENUE DES CHAMPS-ÉLYSÉES, PARIS (VIII)

173, Boulevard Haussmann,
Paris, 8 Janvier 1944.

Mr. M.W. Weeks, President,
American Chamber of Commerce,
51, Avenue George V,
Paris.

Dear Mr. President,

The General Electric Company desires that a mission from our French associates, the Compagnie Française Thomson Houston, should proceed as soon as possible to America to acquaint themselves with the great technical progress that has been achieved during the past five years. Mr. Etienne de Lassus, Président-Directeur Général of the Compagnie Française Thomson Houston has decided to go to America and to take with him Mr. François de Gournay, a Director of the Company and Mr. Mario Sollima, the Chief Engineer.

Our Head-Office have requested me to accompany the mission.

I enclose copies of letters which Mr. de Lassus and I have written to the Minister of Industrial Production, and I should be very grateful if it would be possible for you to support our requests for the necessary permits.

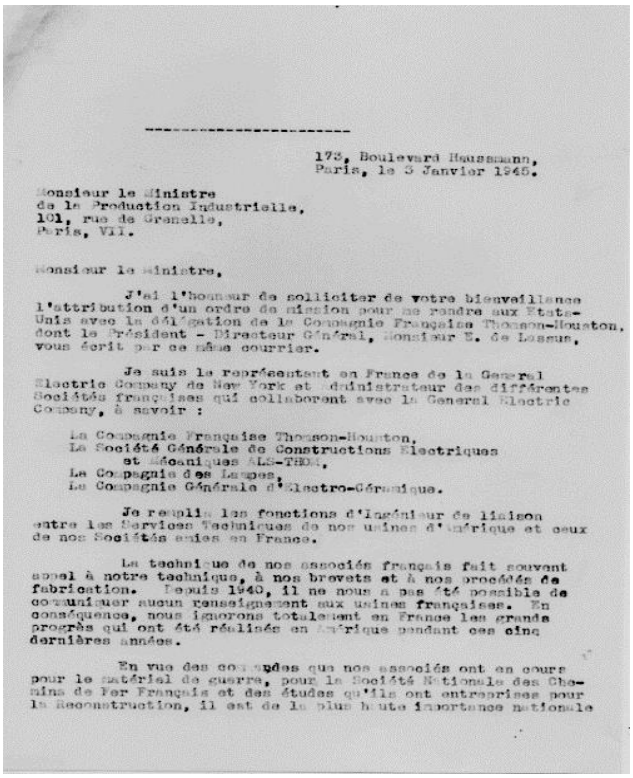
Thanking you for whatever you can do to aid us.

Sincerely and with all best wishes,

Louis Lehuraux

LL:hurauux/MH.
encls.

Demande d'appui de GE à AmCham



173, Boulevard Haussmann,
Paris, le 3 Janvier 1945.

Monsieur le Ministre
de la Production Industrielle,
101, rue de Grenelle,
Paris, VII.

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance l'attribution d'un ordre de mission pour me rendre aux Etats-Unis avec la délégation de la Compagnie Française Thomson-Houston, dont le Président - Directeur Général, Monsieur E. de Lassus, vous écrit par ce même courrier.

Je suis le représentant en France de la General Electric Company de New York et administrateur des différentes Sociétés françaises qui collaborent avec la General Electric Company, à savoir :

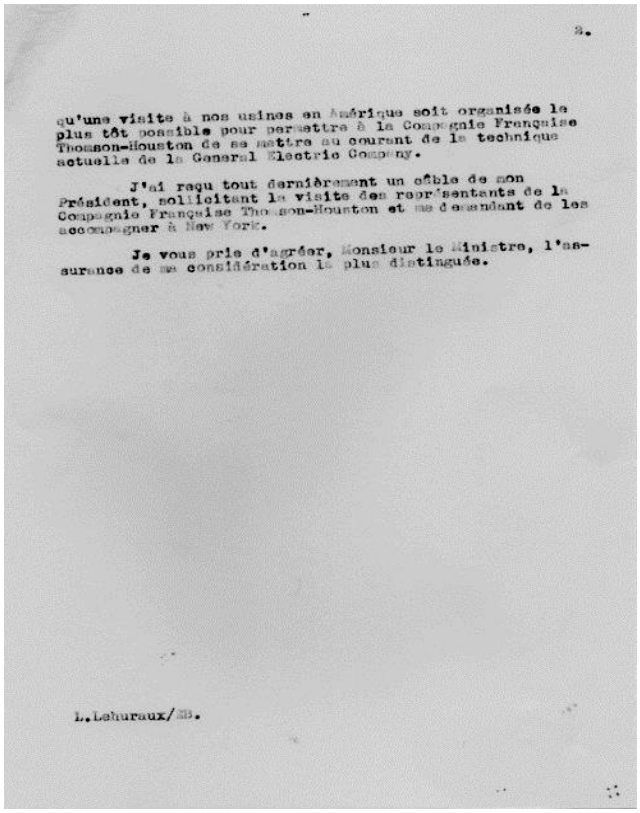
La Compagnie Française Thomson-Houston,
La Société Générale de Constructions Electriques et Mécaniques ALS-THOM,
La Compagnie des Lampes,
La Compagnie Générale d'Electro-Céramique.

Je remplis les fonctions d'Ingénieur de liaison entre les Services Techniques de nos usines d'Amérique et ceux de nos Sociétés sœurs en France.

La technique de nos associés français fait souvent appel à notre technique, à nos brevets et à nos procédés de fabrication. Depuis 1940, il ne nous a pas été possible de communiquer aucun renseignement aux usines françaises. En conséquence, nous ignorons totalement en France les grands progrès qui ont été réalisés en Amérique pendant ces cinq dernières années.

En vue des commandes que nos associés ont en cours pour le matériel de guerre, pour la Société Nationale des Chemins de Fer Français et des études qu'ils ont entreprises pour la Reconstruction, il est de la plus haute importance nationale

Demande de GE France au Ministre pour accompagner Thomson aux USA 1/2



2.

qu'une visite à nos usines en Amérique soit organisée le plus tôt possible pour permettre à la Compagnie Française Thomson-Houston de se mettre au courant de la technique actuelle de la General Electric Company.

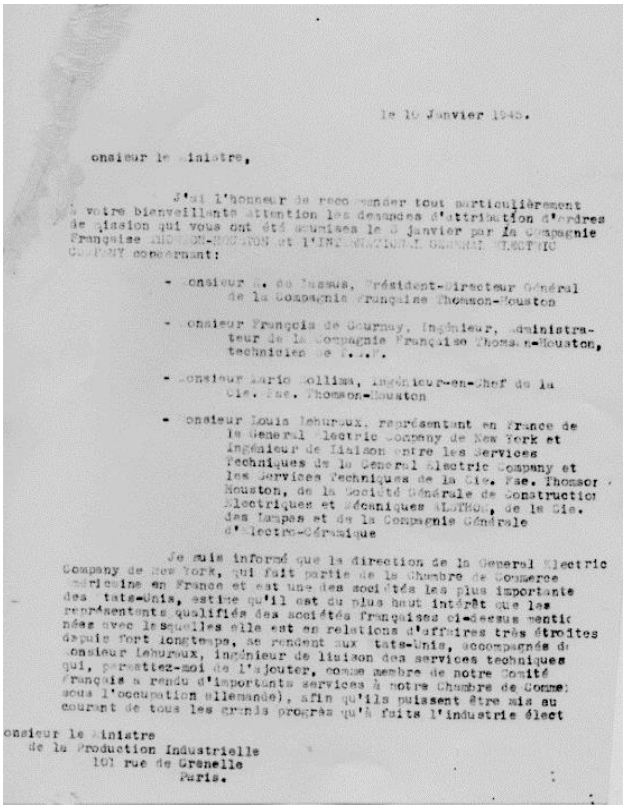
J'ai reçu tout dernièrement un câble de mon Président, sollicitant la visite des représentants de la Compagnie Française Thomson-Houston et me demandant de les accompagner à New York.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération la plus distinguée.

L.Lehuraux/MB.

Demande de GE France au Ministre 2/2

L



le 10 Janvier 1945.

onsieur le Ministre,

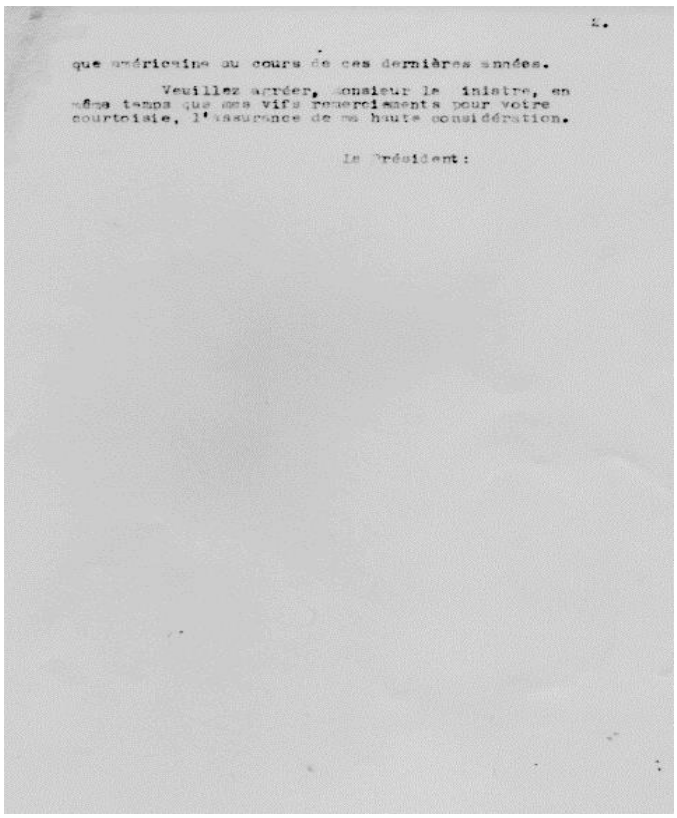
J'ai l'honneur de recommander tout particulièrement à votre bienveillante attention les demandes d'attribution d'ordres de mission qui vous ont été soumises le 9 janvier par la Compagnie Française THOMSON-HOUSTON et l'INTERNATIONAL GENERAL ELECTRIC COMPANY concernant:

- onsieur [illegible] de Jussac, Président-Directeur Général de la Compagnie Française Thomson-Houston
- onsieur François de Gournay, Ingénieur, Administrateur de la Compagnie Française Thomson-Houston, technicien de [illegible].
- onsieur Mario Collins, Ingénieur-en-Chef de la Cie. Fse. Thomson-Houston
- onsieur Louis Lehuraux, représentant en France de la General Electric Company de New York et Ingénieur de liaison entre les Services Techniques de la General Electric Company et les Services Techniques de la Cie. Fse. Thomson-Houston, de la Société Générale de Constructions Electriques et Mécaniques ALSTHOM, de la Cie. des Lampes et de la Compagnie Générale d'Electro-Céramique

Je suis informé que la direction de la General Electric Company de New York, qui fait partie de la Chambre de Commerce Américaine en France et est une des sociétés les plus importantes des Etats-Unis, estime qu'il est du plus haut intérêt que les représentants qualifiés des sociétés françaises ci-dessus mentionnées avec lesquelles elle est en relations d'affaires très étroites depuis fort longtemps, se rendent aux Etats-Unis, accompagnés de Monsieur Lehuraux, ingénieur de liaison des services techniques qui, permettez-moi de l'ajouter, comme membre de notre Comité Français a rendu d'importants services à notre Chambre de Commerce sous l'occupation allemande), afin qu'ils puissent être mis au courant de tous les grands progrès qu'a faits l'industrie élect

onsieur le Ministre
de la Production Industrielle
101 rue de Grenelle
Paris.

Lettre d'appui d'AmCham 1/2



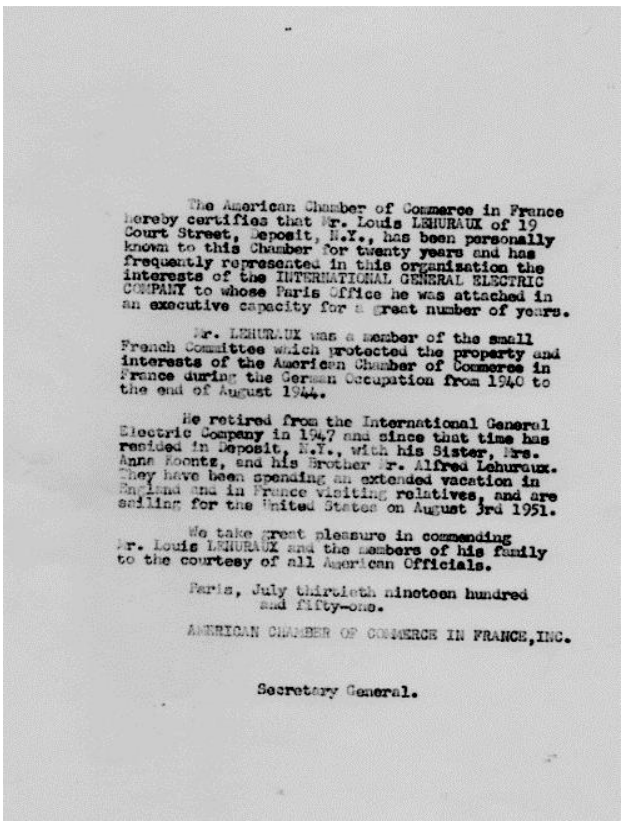
2.

que américaine au cours de ces dernières années.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, en même temps que mes vifs remerciements pour votre courtoisie, l'assurance de ma haute considération.

Le Président:

Lettre d'appui d'AmCham 2/2



The American Chamber of Commerce in France Hereby certifies that Mr. Louis LEHURAUX of 19 Court Street, Deposit, N.Y., has been personally known to this Chamber for twenty years and has frequently represented in this organization the interests of the INTERNATIONAL GENERAL ELECTRIC COMPANY to whose Paris Office he was attached in an executive capacity for a great number of years.

Mr. LEHURAUX was a member of the small French Committee which protected the property and interests of the American Chamber of Commerce in France during the German Occupation from 1940 to the end of August 1944.

He retired from the International General Electric Company in 1947 and since that time has resided in Deposit, N.Y., with his Sister, Mrs. Anne Koontz, and his Brother Mr. Alfred Lehuraux. They have been spending an extended vacation in England and in France visiting relatives, and are sailing for the United States on August 3rd 1951.

We take great pleasure in commending Mr. Louis LEHURAUX and the members of his family to the courtesy of all American Officials.

Paris, July thirtieth nineteen hundred and fifty-one.

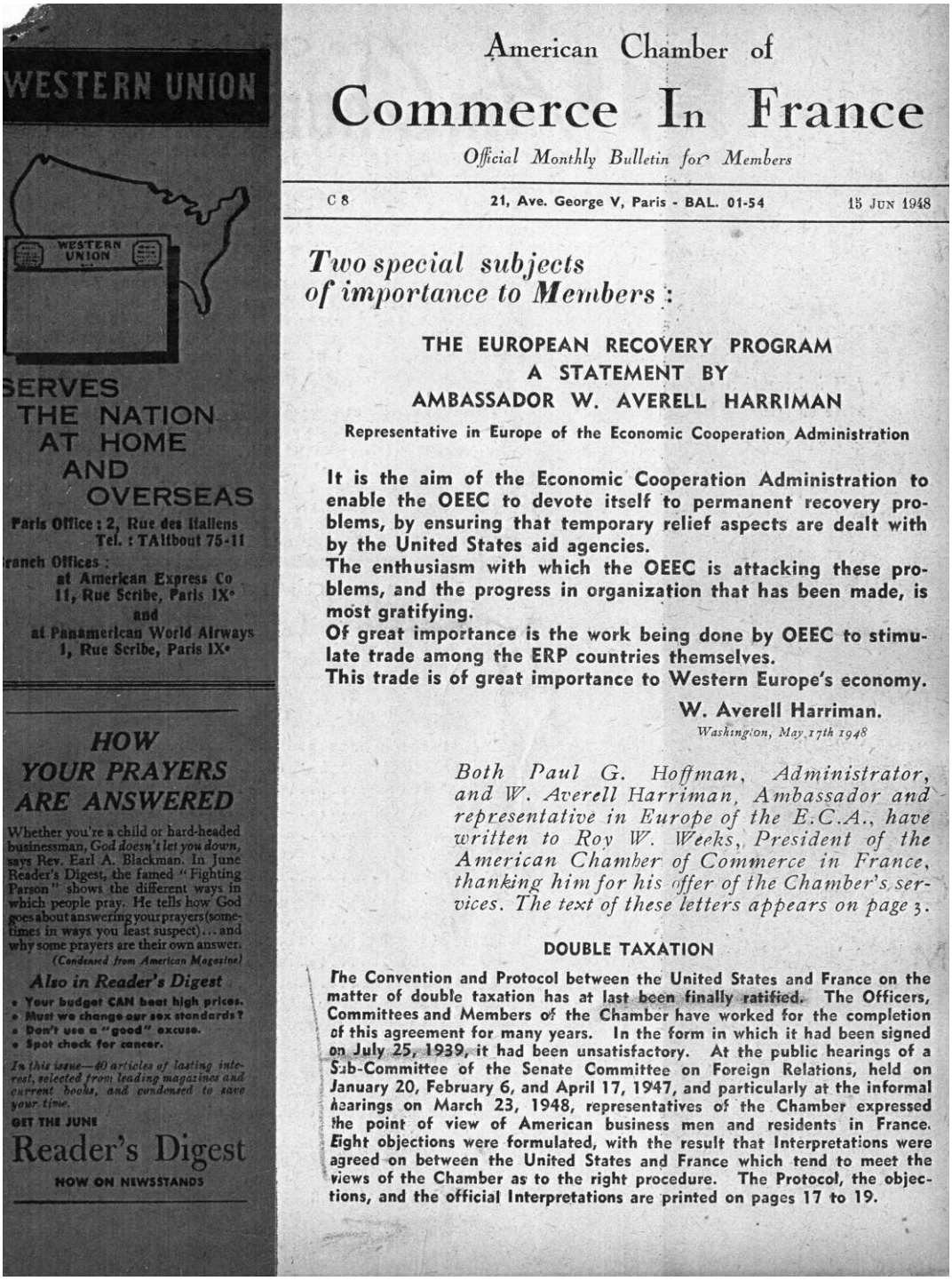
AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE, INC.

Secretary General.

Attestation d'AmCham relative au Directeur de GE

(Source : AmCham)

Document Annexe E18 - La participation de l'AmCham au Plan Marshall (1948)



WESTERN UNION

WESTERN UNION

SERVES
THE NATION
AT HOME
AND
OVERSEAS

Paris Office : 2, Rue des Italiens
Tel. : TAlbout 75-11

ranch Offices :
at American Express Co
11, Rue Scribe, Paris IX•
and
at Panamerican World Airways
1, Rue Scribe, Paris IX•

HOW
YOUR PRAYERS
ARE ANSWERED

Whether you're a child or hard-headed businessman, *God doesn't let you down*, says Rev. Earl A. Blackman. In June Reader's Digest, the famed "Fighting Parson" shows the different ways in which people pray. He tells how God goes about answering your prayers (sometimes in ways you least suspect)... and why some prayers are their own answer.
(Condensed from American Magazine)

Also in Reader's Digest

- Your budget CAN beat high prices.
- Must we change our sex standards?
- Don't use a "good" excuse.
- Spot check for cancer.

In this issue—40 articles of lasting interest, selected from leading magazines and current books, and condensed to save your time.

GET THE JUNE
Reader's Digest
NOW ON NEWSSTANDS

American Chamber of
Commerce In France
Official Monthly Bulletin for Members

C 8 | 21, Ave. George V, Paris - BAL. 01-54 | 15 JUN 1948

Two special subjects of importance to Members :

THE EUROPEAN RECOVERY PROGRAM
A STATEMENT BY
AMBASSADOR W. AVERELL HARRIMAN

Representative in Europe of the Economic Cooperation Administration

It is the aim of the Economic Cooperation Administration to enable the OEEC to devote itself to permanent recovery problems, by ensuring that temporary relief aspects are dealt with by the United States aid agencies.
The enthusiasm with which the OEEC is attacking these problems, and the progress in organization that has been made, is most gratifying.
Of great importance is the work being done by OEEC to stimulate trade among the ERP countries themselves.
This trade is of great importance to Western Europe's economy.

W. Averell Harriman.
Washington, May 17th 1948

Both Paul G. Hoffman, Administrator, and W. Averell Harriman, Ambassador and representative in Europe of the E.C.A., have written to Roy W. Weeks, President of the American Chamber of Commerce in France, thanking him for his offer of the Chamber's services. The text of these letters appears on page 3.

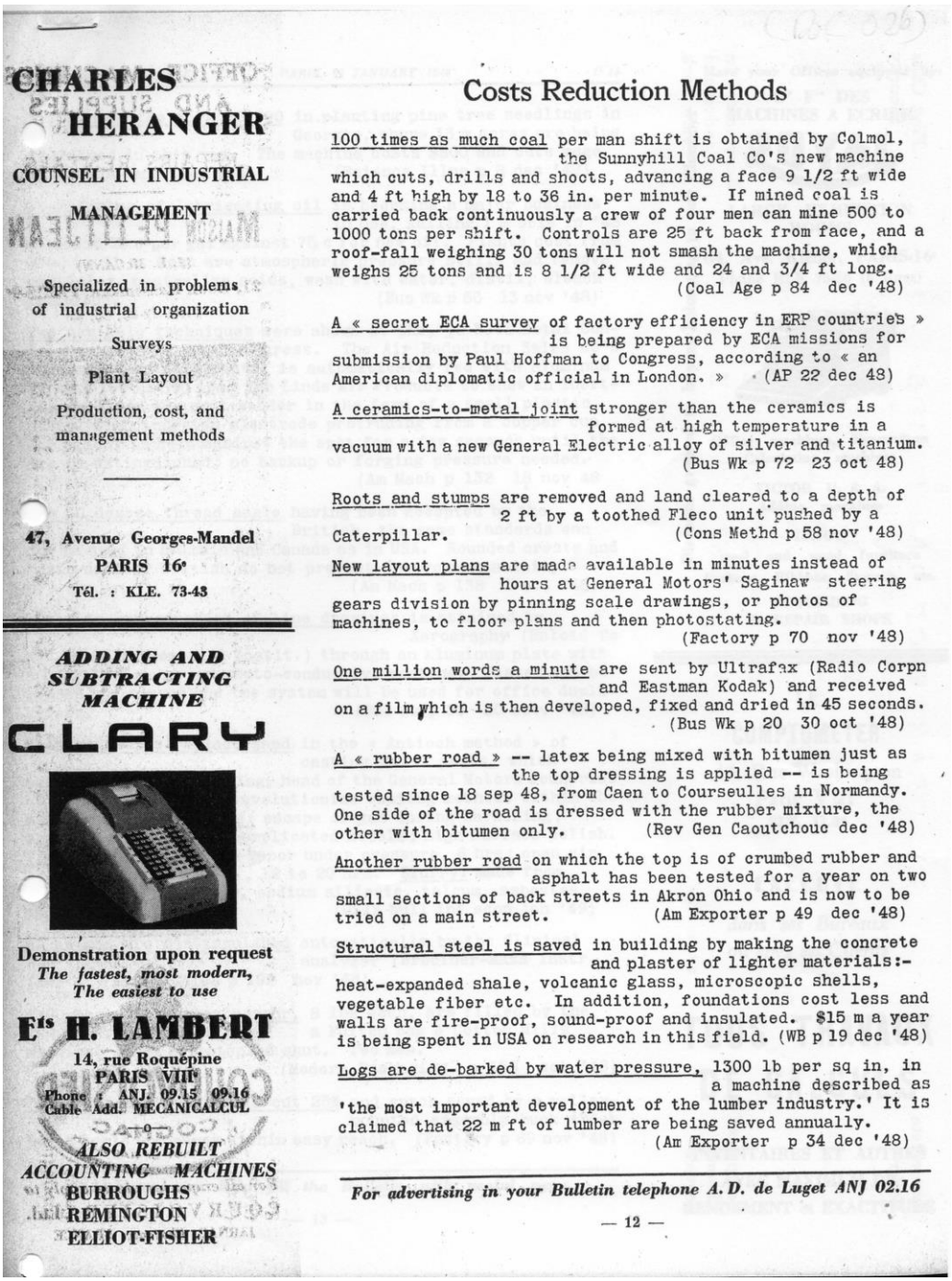
DOUBLE TAXATION

The Convention and Protocol between the United States and France on the matter of double taxation has at last been finally ratified. The Officers, Committees and Members of the Chamber have worked for the completion of this agreement for many years. In the form in which it had been signed on July 25, 1939, it had been unsatisfactory. At the public hearings of a Sub-Committee of the Senate Committee on Foreign Relations, held on January 20, February 6, and April 17, 1947, and particularly at the informal hearings on March 23, 1948, representatives of the Chamber expressed the point of view of American business men and residents in France. Eight objections were formulated, with the result that Interpretations were agreed on between the United States and France which tend to meet the views of the Chamber as to the right procedure. The Protocol, the objections, and the official Interpretations are printed on pages 17 to 19.

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France* C8, juin 1948 (p.1)

Document Annexe E19 - Exemple de rubrique « Cost reduction Methods » dans la revue de l'AmCham (extrait) (1949)



CHARLES HERANGER

COUNSEL IN INDUSTRIAL MANAGEMENT

Specialized in problems of industrial organization

Surveys

Plant Layout

Production, cost, and management methods

47, Avenue Georges-Mandel
PARIS 16e
Tél. : KLE. 73-43

ADDING AND SUBTRACTING MACHINE

CLARY

Demonstration upon request
The fastest, most modern, The easiest to use

Ets H. LAMBERT
14, rue Roquépine
PARIS VIIIe
Phone : ANJ. 09.15 09.16
Cable Add. MECANICALCUL

ALSO REBUILT ACCOUNTING MACHINES
BURROUGHS
REMINGTON
ELLIOT-FISHER

Costs Reduction Methods

100 times as much coal per man shift is obtained by Colmol, the Sunnyhill Coal Co's new machine which cuts, drills and shoots, advancing a face 9 1/2 ft wide and 4 ft high by 18 to 36 in. per minute. If mined coal is carried back continuously a crew of four men can mine 500 to 1000 tons per shift. Controls are 25 ft back from face, and a roof-fall weighing 30 tons will not smash the machine, which weighs 25 tons and is 8 1/2 ft wide and 24 and 3/4 ft long. (Coal Age p 84 dec '48)

A « secret ECA survey of factory efficiency in ERP countries » is being prepared by ECA missions for submission by Paul Hoffman to Congress, according to « an American diplomatic official in London. » (AP 22 dec 48)

A ceramics-to-metal joint stronger than the ceramics is formed at high temperature in a vacuum with a new General Electric alloy of silver and titanium. (Bus Wk p 72 23 oct 48)

Roots and stumps are removed and land cleared to a depth of 2 ft by a toothed Fleco unit pushed by a Caterpillar. (Cons Methd p 58 nov '48)

New layout plans are made available in minutes instead of hours at General Motors' Saginaw steering gears division by pinning scale drawings, or photos of machines, to floor plans and then photostating. (Factory p 70 nov '48)

One million words a minute are sent by Ultrafax (Radio Corpn and Eastman Kodak) and received on a film which is then developed, fixed and dried in 45 seconds. (Bus Wk p 20 30 oct '48)

A « rubber road » -- latex being mixed with bitumen just as the top dressing is applied -- is being tested since 18 sep 48, from Caen to Courseulles in Normandy. One side of the road is dressed with the rubber mixture, the other with bitumen only. (Rev Gen Caoutchouc dec '48)

Another rubber road on which the top is of crumbed rubber and asphalt has been tested for a year on two small sections of back streets in Akron Ohio and is now to be tried on a main street. (Am Exporter p 49 dec '48)

Structural steel is saved in building by making the concrete and plaster of lighter materials:- heat-expanded shale, volcanic glass, microscopic shells, vegetable fiber etc. In addition, foundations cost less and walls are fire-proof, sound-proof and insulated. $15 m a year is being spent in USA on research in this field. (WB p 19 dec '48)

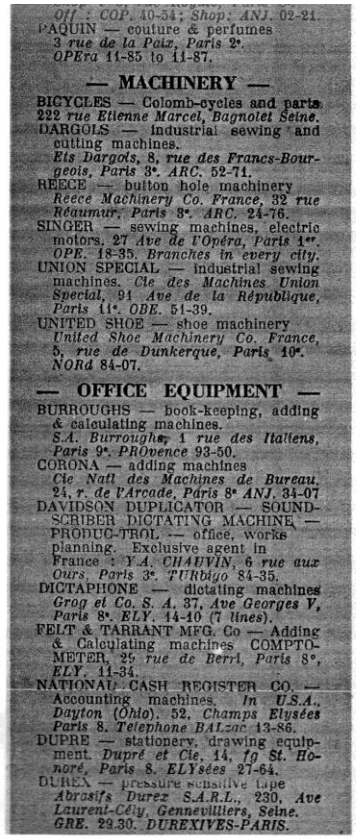
Logs are de-barked by water pressure, 1300 lb per sq in, in a machine described as 'the most important development of the lumber industry.' It is claimed that 22 m ft of lumber are being saved annually. (Am Exporter p 34 dec '48)

For advertising in your Bulletin telephone A. D. de Luget ANJ 02.16

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France*, C15, Jan.1949 (pp.12-13)

Document Annexe E20 – Présentation aux adhérents de l'AmCham du Bureau de Liaison avec les services du Plan Marshall (1951)



Off.: COP. 10-34; Shop: ANJ. 02-21.
PAQUIN — couture & perfumes
3 rue de la Paix, Paris 2e.
OPEra 11-85 to 11-87.

— MACHINERY —

BICYCLES — Colomb-cycles and parts
222 rue Etienne Marcel, Bagnolet Seine.
DARGOIS — industrial sewing and cutting machines.
Ets Dargois, 8, rue des Francs-Bourgeois, Paris 3e. ARC. 52-71.
REECE — button hole machinery
Reece Machinery Co. France, 32 rue Réaumur, Paris 3e. ARC. 24-76.
SINGER — sewing machines, electric motors. *27 Ave de l'Opéra, Paris 1er. OPE. 18-35. Branches in every city.*
UNION SPECIAL — industrial sewing machines. *Cie des Machines Union Special, 91 Ave de la République, Paris 11e. OBE. 51-39.*
UNITED SHOE — shoe machinery
United Shoe Machinery Co. France, 5, rue de Dunkerque, Paris 10e. NORd 84-07.

— OFFICE EQUIPMENT —

BURROUGHS — book-keeping, adding & calculating machines.
S.A. Burroughs, 1 rue des Italiens, Paris 9e. PROvence 93-50.
CORONA — adding machines
Cie Natl des Machines de Bureau, 24, r. de l'Arcade, Paris 8e ANJ. 34-07
DAVIDSON DUPLICATOR — SOUNDSCRIBER DICTATING MACHINE — PRODUC-TROL — office, works planning. Exclusive agent in France : *Y.A. CHAUVIN, 6 rue aux Ours, Paris 3e. TURbigo 84-35.*
DICTAPHONE — dictating machines
Grog et Co. S. A. 37, Ave Georges V, Paris 8e. ELY. 14-10 (7 lines).
FELT & TARRANT MFG. Co — Adding & Calculating machines COMPTOMETER. *26 rue de Berri, Paris 8e. ELY. 11-34.*
NATIONAL CASH REGISTER CO. — Accounting machines. *In U.S.A., Dayton (Ohio). 52, Champs Elysées Paris 8. Telephone BALzac 13-86.*
DUPRE — stationery, drawing equipment. *Dupré et Cie, 14, fg St. Honoré, Paris 8. ELYsées 27-64.*
DUREX — pressure sensitive tape
Abrasifs Durez S.A.R.L., 230, Ave Laurent-Cély, Gennevilliers, Seine. GRE. 29-30. DUREXIVES-PARIS.

ECA - Chamber Liaison Office

La Chambre de Commerce Américaine en France en liaison avec la mission ECA, vient d'inaugurer un nouveau service spécial pour faciliter les rapports commerciaux Franco-Américains. Ce service est installé dans nos locaux 21 avenue George-V.

Son but est:

(1) de faciliter les échanges de licences et de brevets entre les deux pays. Un tel échange permettrait notamment aux industries françaises de profiter des progrès techniques réalisés aux USA sans entraîner des sorties de devises: réalisé en sens contraire, il permettrait des rentrées de dollars. Nos lecteurs intéressés par ce programme sont priés d'écrire à ce service, ou à lui rendre visite, afin de prendre connaissance des offres déjà en mains émanant d'Américains détenteurs de brevets.

(2) de permettre aux industries et commerçants français de se mettre en rapport avec une liste plus étendue de fournisseurs américains, les très grosses affaires d'outre-mer étant actuellement très chargées par les commandes pour la défense nationale. A cet effet, un annuaire spécial donnant les noms, adresses, et fabrications de 15,000 fournisseurs américains a été publié. Il existe déjà en anglais et la version française doit paraître fin février 1951.

Ce programme est appuyé aux Etats-Unis par un réseau de 700 conseillers spéciaux répartis sur tout le territoire américain -- presque tous hommes d'affaires ou représentants d'organismes commerciaux. Ces conseillers sont à la disposition des demandeurs français pour faciliter les contacts,

The most useful news is often found in the advertisements.

— 8 —

trouver des détenteurs de brevets ou de capitaux nécessaires à leur exploitation, et enfin pour aider à trouver des débouchés éventuels pour des exportateurs français dans leurs régions respectives.

En France et dans les territoires français d'outre-mer un réseau correspondant de conseillers est en voie d'organisation et un nombre considérable de syndicats patronaux, adhérents à la CNPF, au CVP, à la CGPME, ainsi que des Chambres de Commerce Françaises, des intermédiaires agréés, etc., ont déjà indiqué leur acceptation du rôle qui leur est ainsi dévolu.

Le bulletin mensuel de la Chambre, « Commerce in France » a été désigné comme organe officiel de liaison, et comportera chaque mois une section spéciale pour donner des indications sur la marche de ce service. Ne manquez pas de suivre les informations qui paraîtront donc mensuellement dans nos colonnes. Ces informations seront toujours données en français.

Vous trouverez, joint à ce numéro sous forme de supplément, le texte de la lettre envoyée aux organismes français déjà agréés à titre de conseillers. Cette lettre donne des précisions sur le programme d'échange de licences.

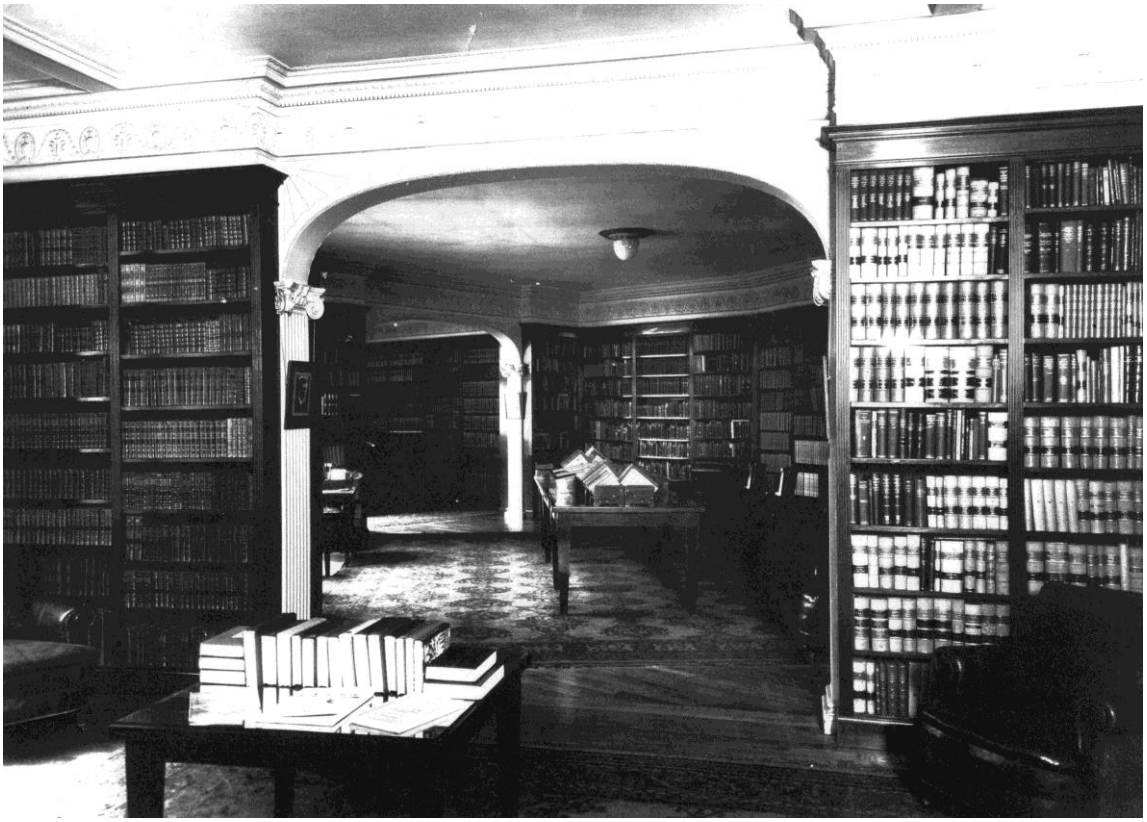
BLISS PRESSES

MECHANICAL PRESSES
●
HYDRAULIC PRESSES
●
CAN MAKING MACHINERY
●
ROLLING MILL EQUIPMENT
●
DIE CUSHIONS
●
FEEDS AND SPECIAL EQUIPMENT
●
FORGING MACHINES

(Source : AmCham[1])

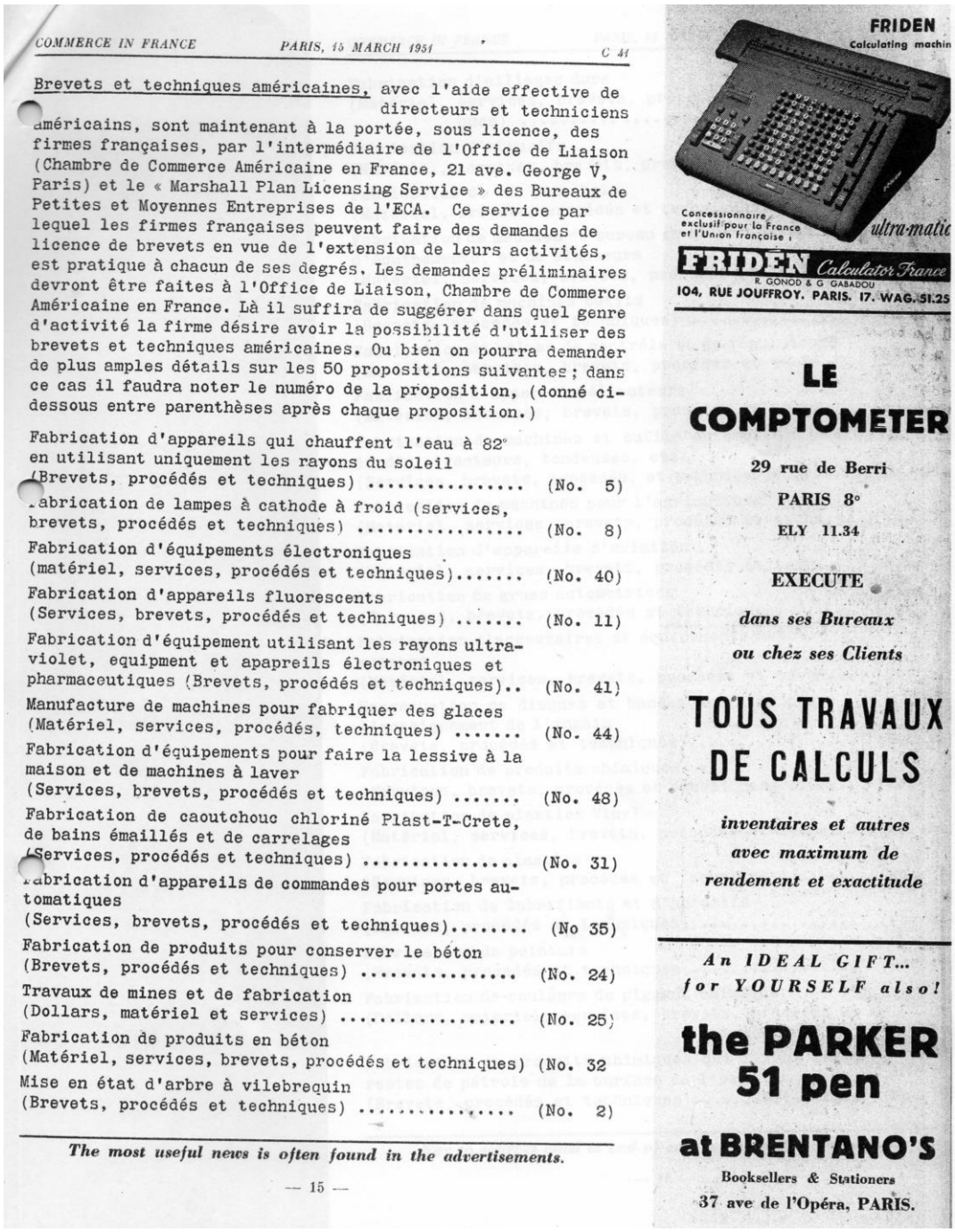
[1] *Commerce in France* C 40 Feb.1951 (pp.8-9)

Document Annexe E21 - Bibliothèque Benjamin Franklin, Avenue George V, avant sa dispersion en 1951



(Source : AmCham)

Document Annexe E22 - Première liste de licences et procédés américains proposés aux entreprises françaises dans le cadre du Plan Marshall par le Bureau de Liaison (ELO) de l'ECA à l'AmCham (extrait) (1951)



Brevets et techniques américaines, avec l'aide effective de directeurs et techniciens américains, sont maintenant à la portée, sous licence, des firmes françaises, par l'intermédiaire de l'Office de Liaison (Chambre de Commerce Américaine en France, 21 ave. George V, Paris) et le « Marshall Plan Licensing Service » des Bureaux de Petites et Moyennes Entreprises de l'ECA. Ce service par lequel les firmes françaises peuvent faire des demandes de licence de brevets en vue de l'extension de leurs activités, est pratique à chacun de ses degrés. Les demandes préliminaires devront être faites à l'Office de Liaison, Chambre de Commerce Américaine en France. Là il suffira de suggérer dans quel genre d'activité la firme désire avoir la possibilité d'utiliser des brevets et techniques américaines. Ou bien on pourra demander de plus amples détails sur les 50 propositions suivantes ; dans ce cas il faudra noter le numéro de la proposition, (donné ci-dessous entre parenthèses après chaque proposition.)

Fabrication d'appareils qui chauffent l'eau à 82° en utilisant uniquement les rayons du soleil (Brevets, procédés et techniques) ..... (No. 5)

Fabrication de lampes à cathode à froid (services, brevets, procédés et techniques) ..... (No. 8)

Fabrication d'équipements électroniques (matériel, services, procédés et techniques)..... (No. 40)

Fabrication d'appareils fluorescents (Services, brevets, procédés et techniques) ..... (No. 11)

Fabrication d'équipement utilisant les rayons ultra-violet, equipment et apapreils électroniques et pharmaceutiques (Brevets, procédés et techniques).. (No. 41)

Manufacture de machines pour fabriquer des glaces (Matériel, services, procédés, techniques) ..... (No. 44)

Fabrication d'équipements pour faire la lessive à la maison et de machines à laver (Services, brevets, procédés et techniques) ..... (No. 48)

Fabrication de caoutchouc chloriné Plast-T-Crete, de bains émaillés et de carrelages (Services, procédés et techniques) ..... (No. 31)

Fabrication d'appareils de commandes pour portes automatiques (Services, brevets, procédés et techniques)..... (No 35)

Fabrication de produits pour conserver le béton (Brevets, procédés et techniques) ..... (No. 24)

Travaux de mines et de fabrication (Dollars, matériel et services) ..... (No. 25)

Fabrication de produits en béton (Matériel, services, brevets, procédés et techniques) (No. 32

Mise en état d'arbre à vilebrequin (Brevets, procédés et techniques) ..... (No. 2)

The most useful news is often found in the advertisements.

— 15 —

FRIDEN
Calculating machin
Concessionnaire exclusif pour la France et l'Union française :
ultra-matic
FRIDEN Calculator France
R. GONOD & G. GABADOU
104, RUE JOUFFROY. PARIS. 17. WAG. 51.25

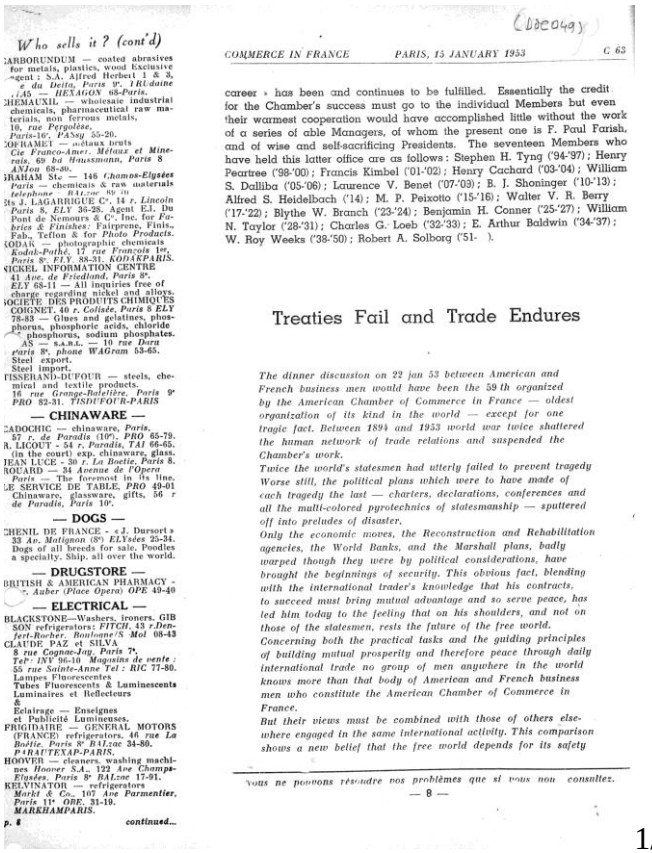
LE COMPTOMETER
29 rue de Berri
PARIS 8e
ELY 11.34
EXECUTE
dans ses Bureaux
ou chez ses Clients
TOUS TRAVAUX DE CALCULS
inventaires et autres avec maximum de rendement et exactitude

An IDEAL GIFT... for YOURSELF also!
the PARKER 51 pen
at BRENTANO'S
Booksellers & Stationers
37 ave de l'Opéra, PARIS.

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France*, C41, March 15 1951 (pp.15-17)

Document Annexe E23 - « Foreign trade is a two-way street » (1953)



Who sells it ? (cont'd)

CARBORUNDUM — coated abrasives for metals, plastics, wood Exclusive agent : S.A. Alfred Herbert I & 3, r. du Delta, Paris 9e. TRUdaine 21-45 — HEXAGON 68-Paris.

CHEMAUXIL — wholesale industrial chemicals, pharmaceutical raw materials, non ferrous metals, 10, rue Pergolèse, Paris-16e. PASsy 55-20.

COFRAMET — métaux bruts Cie Franco-Amer. Métaux et Minerais, 69 bd Haussmann, Paris 8e ANJou 68-80.

GRAHAM Sts — 146 Champs-Elysées Paris — chemicals & raw materials téléphone : BALzac 80-50.

Ets J. LAGARRIGUE Cie, 14 r. Lincoln Paris 8e, ELY 36-28. Agent E.I. Du Pont de Nemours & Cie, Inc. for Fabrics & Finishes: Fairprene, Finishes, Fab., Teflon & for Photo Products.

KODAK — photographic chemicals Kodak-Pathé, 17 rue François Ier, Paris 8e. ELY. 88-31. KODAKPARIS.

NICKEL INFORMATION CENTRE 41 Ave. de Friedland, Paris 8e. ELY 68-11 — All inquiries free of charge regarding nickel and alloys.

SOCIETE DES PRODUITS CHIMIQUES COIGNET, 40 r. Colisée, Paris 8e ELY 78-83 — Glues and gelatines, phosphorus, phosphoric acids, chloride of phosphorus, sodium phosphates. AS — s.a.r.l. — 10 rue Daru Paris 8e. phone WAGram 53-65. Steel export. Steel import.

TISSERAND-DUFOUR — steels, chemical and textile products. 16 rue Grange-Batelière, Paris 9e PRO 82-31. TISDUFOUR-PARIS

— CHINAWARE —

CADOCHIC — chinaware, Paris, 57 r. de Paradis (10e). PRO 65-79.

A. LICOUT - 54 r. Paradis, TAI 66-65. (in the court) exp. chinaware, glass.

JEAN LUCE - 30 r. La Boétie, Paris 8. ROUARD — 34 Avenue de l'Opera Paris — The foremost in its line.

LE SERVICE DE TABLE. PRO 49-01 Chinaware, glassware, gifts, 56 r de Paradis, Paris 10e.

— DOGS —

CHENIL DE FRANCE - 4 J. Dursort 33 Av. Matignon (8e) ELYsées 25-34. Dogs of all breeds for sale. Poodles a specialty. Ship. all over the world.

— DRUGSTORE —

BRITISH & AMERICAN PHARMACY 7 r. Auber (Place Opera) OPE 49-40

— ELECTRICAL —

BLACKSTONE—Washers, ironers. GIBSON refrigerators: FITCH, 43 r.Denfert-Rochet. Bonlanger'S Mol 08-43

CLAUDE PAZ et SILVA 8 rue Cognac-Jay, Paris 7e. TEP : INV 96-10 Magasins de vente : 55 rue Sainte-Anne Tel : RIC 77-80. Lampes Fluorescentes Tubes Fluorescents & Luminescents Luminaires et Reflecteurs & Eclairage — Enseignes et Publicité Lumineuses.

FRIGIDAIRE — GENERAL MOTORS (FRANCE) refrigerators, 46 rue La Boétie, Paris 8e BALzac 34-80. PANAFTEXAP-PARIS.

HOOVER — cleaners, washing machines Hoover S.A., 122 Ave Champs-Elysées, Paris 8e BALzac 17-91.

KELVINATOR — refrigerators Markt & Co., 107 Ave Parmentier, Paris 11e ORF. 31-19. MARKHAMPARIS.

p. 8 continued...

career » has been and continues to be fulfilled. Essentially the credit for the Chamber's success must go to the individual Members but even their warmest cooperation would have accomplished little without the work of a series of able Managers, of whom the present one is F. Paul Farish, and of wise and self-sacrificing Presidents. The seventeen Members who have held this latter office are as follows: Stephen H. Tyng ('94-'97) ; Henry Peartree ('98-'00) ; Francis Kimbel ('01-'02) ; Henry Cachard ('03-'04) ; William S. Dalliba ('05-'06) ; Laurence V. Benet ('07-'09) ; B. J. Shoninger ('10-'13) ; Alfred S. Heidelbach ('14) ; M. P. Peixotto ('15-'16) ; Walter V. R. Berry ('17-'22) ; Blythe W. Bramch ('23-'24) ; Benjamin H. Conner ('25-'27) ; William N. Taylor ('28-'31) ; Charles G. Loeb ('32-'33) ; E. Arthur Baldwin ('34-'37) ; W. Roy Weeks ('38-'50) ; Robert A. Solberg ('51-).

Treaties Fail and Trade Endures

The dinner discussion on 22 jan 53 between American and French business men would have been the 59 th organized by the American Chamber of Commerce in France — oldest organization of its kind in the world — except for one tragic fact. Between 1894 and 1953 world war twice shattered the human network of trade relations and suspended the Chamber's work.

Twice the world's statesmen had utterly failed to prevent tragedy Worse still, the political plans which were to have made of each tragedy the last — charters, declarations, conferences and all the multi-colored pyrotechnics of statesmanship — sputtered off into preludes of disaster.

Only the economic moves, the Reconstruction and Rehabilitation agencies, the World Banks, and the Marshall plans, badly warped though they were by political considerations, have brought the beginnings of security. This obvious fact, blending with the international trader's knowledge that his contracts, to succeed must bring mutual advantage and so serve peace, has led him today to the feeling that on his shoulders, and not on those of the statesmen, rests the future of the free world.

Concerning both the practical tasks and the guiding principles of building mutual prosperity and therefore peace through daily international trade no group of men anywhere in the world knows more than that body of American and French business men who constitute the American Chamber of Commerce in France.

But their views must be combined with those of others elsewhere engaged in the same international activity. This comparison shows a new belief that the free world depends for its safety

1/7

not on treaties but rather on the human bonds of full, free and mutually advantageous trade, bringing together the people of the nations as closely as it does those of the villages and states.

In recent issues « Commerce in France » has summarized the conclusions of the Chamber of Commerce of the United States in Washington and of several American and French export bodies. Below appear new summaries showing the increasing sense of responsibility among international business men for the future of the free world.

I A Foreign Economic Policy for Americans adopted at the 39th National Foreign Trade Congress, N.Y., 17-19 nov 52.

The Thirty-Ninth National Foreign Trade Convention believes that the strength on which our freedom depends can be assured only if private enterprise makes its maximum contribution to the development of that strength. In the field of foreign policy every principle, every policy, every action that is taken, must be directed toward national security, well-being, and the preservation of freedom. Only in this way can our enlightened self-interest be effectively served. No foreign policy which fails in this objective deserves — nor will it long receive — the support of the American people.

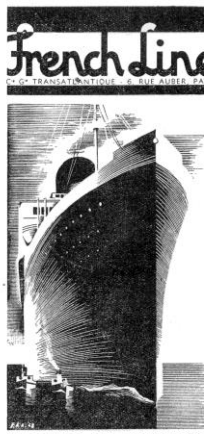
The Convention believes that the following must be kept always in view :

1. The strength and security of the United States will be fostered, if the nations standing with us against subversion and aggression are also strong and secure, It is consistent with our enlightened self-interest that we assist these nations.

2. Any assistance we give in the form of goods and services, unless we receive goods and services in equivalent measure in return, imposes an economic burden on the American people. The exigencies of our national defense may, however, justify in some instances the provision of assistance to these nations in exchange for political or military advantage. In such instances, the benefit accruing to the American people must be clearly demonstrable.

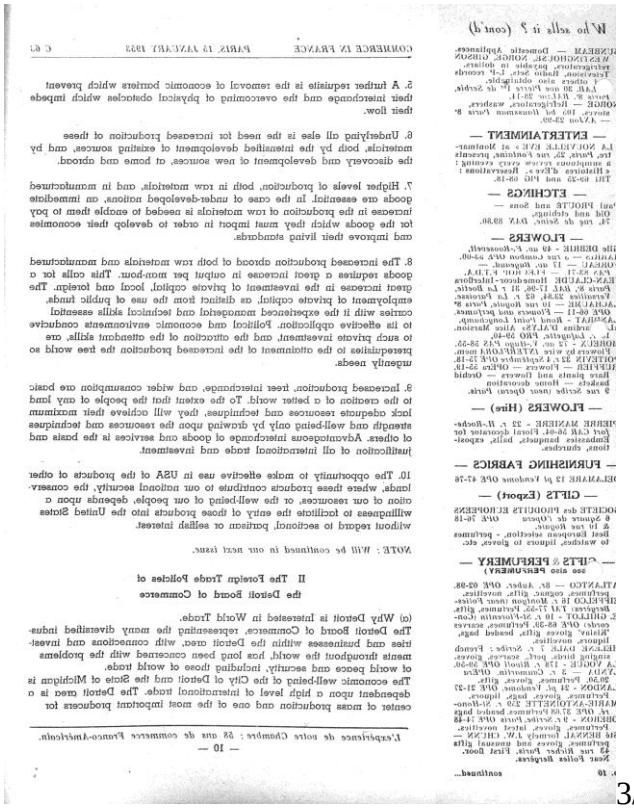
3. The United States must look to other lands for the raw materials we need, both to conserve our own resources and to assure an adequate supply of those materials we lack. We do not possess unlimited resources, nor are we economically self-sufficient. The reserves of many of our indigenous raw materials have been depleted by two wars, and there are many materials essential to industrial strength and national security which we do not produce.

4. The first requisites to the availability of raw materials are the assurance of access to sources, of opportunity for their development, and the holding open of the lines of communications.



Jan.	23	LIBERTÉ
Jan.	30	ILE DE FRANCE
Feb.	18	ILE DE FRANCE
Feb.	26	LIBERTÉ
Mar.	6	ILE DE FRANCE
Mar.	17	LIBERTÉ
Mar.	25	ILE DE FRANCE
Apr.	2	LIBERTÉ
Apr.	13	ILE DE FRANCE
Apr.	17	FLANDRE
Apr.	21	LIBERTÉ

2/7



3/7

world markets. The Port of Detroit is a major port of entry and export. Its industries have invested heavily in the markets of the world.

The Detroit Board of Commerce therefore has a special interest in international plicies, and maintains committees which study them.

(b) General Principles.

We in the City of Detroit believe in free trade as an ultimate objective. Only a healthy, relatively free world trade will solve the staggering international problems this country faces — in both economic and political spheres Only by the establishment of a free and healthy world trade will world peace be secured.

The United States has reached a point in its economic development where high protection philosophies are contrary to the best interest of labor, the consumer and industry. We believe it illogical to subsidize the world consumption of American products by loans and grants, and at the same time refuse foreign imports.

World trade is a two-way street. We cannot forever continue to sell, if we refuse to buy ; nor is it wise to continue to give away the products of this nation while refusing to accept payment in kind from abroad. This will serve only to impoverish our peoples, lower our standard of living, and deplete our natural resources. This notion must conserve those raw materials and resources remaining in the United States, and greater emphasis must be placed upon importation of materials from other nations.

(c) Reciprocal Trade Agreements Program.

We support the Reciprocal Trade Agreements program. This program, however, is insufficient. The necessity for periodic re-enactment of the legislation — possibly with stultifying amendments —, makes it difficult for business men, both abroad and at home, to enter into long range planning. It is too narrow in concept and too unstable a method of lowering the American tariff wall. We advocate a revision of American tariff laws in order to lower duties across the board, rather than on the piece-meal basis presently followed under the Reciprocal Trade Agreements Act. Until such a program has been presented, we would recommend an expanded long term Reciprocal Trade Agreements Act.

Tariffs.

We advocate a complete revision of the Tariff Law of 1930, and the establishment of a Tariff Law consistent with the economic facts of our time. We also recommend that the U. S. Government do everything possible to achieve reciprocal reductions in the tariff barriers of other nations.

NOTE : Will be continued in our next issue.

III The Experience of the American Chamber of Commerce in France

Members of American Chamber of Commerce in France, the oldest Ame-

Sté des Hauts Fourneaux de la
CHIERS

Wire Rods
Reinforcing Bars
Hoops
Tube Strips
Sheets
Plain and Corrugated Galvanized Sheets
Plates
Tyres
Axles

OPEN HEARTH
THOMAS
ELECTRIC
STEELS

CARBON & ALLOY STEELS

Export Department
SOVEPRO
20 rue de la Baume
PARIS 8e

Téléphone : ELYsées 15-32
Cable Address : Elysacier-Paris

4/7

Who sells it ? (cont'd)

- GIRDLES & BRASSIERES -

LA GAINE SCANDALE — at the good rsels & department stores.
boiesaie : *GAINE SCANDALE, Lyon (Rhone) France.*

— GLASSWARE —

BACCARAT - 30 *b r. Paradis, Paris* 10.
CADOLIAC — glasswaie, *Paris.* 51 *r. de Paradis* (10e). *PRO* 65-79.
ROGARU — 34 *Avenue de l'Opera Paris* — The foremost in its line.

— GLOVES —

FREDDY - 15 *r. Trevise (near Folies-Bergere)* open daily - *TAI* 48-70
Modes-Creations, hand made in his factory, all kinds, incind. «Kisiss».
TOFAGE GLOVES — specialty, 194 bis *rue de Rivoli, Paris (Iuieries).*

— HAIR DRESSER —

CLAUDE MAZE — Ladies & gentlemen 117 *r. Beaumur (Bourse)* 6LT 20-07.
GRAUDE — 11 *r. Boissg d'Anglas.* Ladies Hairdresser, Esthetic Center.
GREY - Ladies (English spoken) *PAS* 91-86, 47 *r. des Belles-Feuilles,* 16e.
JEAN CLEMENT - Ladies & Gentlemen hairdresser, esthetic center — *rue Clement Marot, Paris* 8e. (near *Hotel George V*). *BAL* 10-69 & *BAL* 20-53 - London, Cairo, Teheran, Rome, Deauville, Vichy, Arcachon, Val d'Isère.
Salon on the ship *« Liberté ».*
LADI & LUCE - 34 *Passage Jouffroy* 9e. Hair & beauty treatment, perfumes.
PARFUMERIE DES PYRAMIDES — 4 *Place 2 r. des Pyramides.* Barber shop, all perfumes.
RENE RAMBAUD - First Class Ladies Hair Dresser Beauty Treat., Perfumes all best makes 400 *r. St-Honoré (Near Madeleine)* Appointments by phone at OPEra 74-36.
ROBERT HORNET 85 *r. Clichy Paris* 9 hair and beauty treatment, perfumes.
VINCENT, High-Class hairdressers Ladies & Gentlemen, Perfumes, « postiches » specialities 20 *r. Rogale Paris.*

— HANDBAGS —

CHARLES BLAIR - 374 *rue St-Honoré, OPEra* 88.00 — Exclusive bags.

— HOTELS —

HOTEL CHATHAM — 18 *rue Volney* Pe-ra — *Telephone : OPEra* 31-30.
HO L DE CHILLON — 10 *pl de la Concorde,* Between Tuileries and Champs Elysées. *Tel ANJou* 24-10, *Cable : Crillonotel-Paris.*
HOTEL STELLA — 20 *Avenue Carnot (near Etoile) GALvani* 84-50.
GRAND HOTEL DU LOUVRE — *pl Théatre Français & Palais Royal* — Heart of the City — *Phone LOU* 63-03, *Cables Louvrotel Paris* 111.
HOTEL PALAIS D'ORSAY — near Invalides Air-Terminal, *Telep : Palaisorsay-Paris, 9, quai Anatole-France. Paris 7e.*
HOTEL-PENSION METROPOLE - 6 av. *V.-Hugo, Paris COP* 23-56 - Modern comfort, phone each room full board.
MIAMI HOTEL — 56 *rue des Acacias Paris (Etoile-Champs-Elysées) Tel : ETO.* 36-26 —cable *Miamiotel-Paris.*
SPLENDID HOTEL - 1 *bis av. Carnot Paris (Etoile)* restaurant — bar cable *SPLENDIETOILE - ETO* 14-56.
UNION-HOTEL-ETOILE — 1, 2 and 3 rooms kitchen, *ELÉber* 14-95, 44 *r. Hamelin, Paris* (corner ave Kléber).

p. 12 *continued...*

rican Chamber abroad, deal daily with problems on which depend the foreign trade of their country and their own existence.

These problems press daily on them in a complexity of factors inevitably unknown or vague to even the most earnest students of foreign trade at home in the United States. The factors are both American and French, physical and spiritual, financial and economic, practical and theoretical, legal and personal, political and psychological, international and local.

For sixty years the Members of this Chamber and the Chamber itself have existed entirely by the practical evaluation of these factors, by measuring prejudices and reason, by striving to attain an assigned level of profits despite hurricanes of difficulties, by solving the insoluble obstacles of each day in a manner that will make tomorrow's Franco-American trade relations more sure, more profitable to both sides, more friendly.

From this wealth of experience, from the practice rather than the theory of American foreign trade, the Chamber is able to give at least an expedient answer to almost any foreign trade problem. These answers are based on American judgement, American common sense, and true American patriotism. The weird obsession sometimes found in Washington that Americans in foreign trade have somehow lost « the American point of view » is, or can be, exorcised first by a realization on the part of the objectors when they themselves travel abroad that a deeper, more discerning and unshakeable Americanism develops automatically ; and second by the fact that every proposal made by the American Chamber of Commerce in France during the last sixty years however surprising it may have seemed at first has eventually become common doctrine at home.

The Chamber's publication each month since 1894, except during martial intervals for which Franco-American businessmen were least of all responsible, has presented these points of view. They are to be presented again as usual at the Chamber's annual dinner on 22 jan 53. They will therefore not be repeated in full here. But the following outline will keep them fresh in the minds of those who have heard them many times before.

Commercial Treaty. — France was the first country with which the United States made a commercial treaty. There is none today. There should be one, establishing the limits within which Franco-American trade may flow back and forth in equal currents, equally advantageous to both countries, without governmental hindrance. Within the limits set by the treaty the two governments would not interfere, and trade would develop through direct human dealings.

Two-way trade. — The Chamber has always insisted that each international business deal must be to the advantage of both parties and that the exchange of goods, services and investments between the two countries must be approximately equal and with full satisfaction on both sides. Desire to sell and readiness to

5/7

buy are the two sides of one international coin.

Double Taxation. — Through its representatives in Washington and its own direct delegations the Chamber has always fought for the elimination of double taxation in all the diverse forms in which it penalizes those who strengthen their country through international trade.

Equal Freedom. — The Chamber seeks the same rights and the same security for American business men and investors in France as have the French themselves, and conversely the same rights and the same security for French business men and investors in the United States as have the Americans themselves.

Convertible Currency. — The Members of the Chamber know that without freely convertible currency no intelligent buying and selling is possible. They suggest that the colossal gifts of the Marshall Plan should have been, at least in great part, deposited as a long-term exchange-rate guarantee fund. Each French recipient of Marshall Plan goods did in fact pay the full landed price in francs — despite the fact that the US taxpayer had also already paid for the same goods. Backed by a long-term exchange-rate guarantee fund the French buyers could have dealt directly with the American suppliers and the economic loss to the world of twice-paid-for goods would have been avoided. Members believe that a basis for convertibility can still be found, and must be.

Artful Regulations. — The Chamber has always protested against customs, quota, and exchange regulations which conceal possibilities of preventing imports in a way which the innocent legislator had never suspected. Every importer and exporter in Franco-American trade knows such regulations, which double or triple operating costs, make firm prices risky or impossible, and in effect anesthetize trade. Members believe in the necessity for the ultimate removal of all restrictions other than those imposed by honesty and the desire for continuing mutual advantage. But during the period which obviously is going to precede the arrival of such freedom they ask at least for clear regulations which can not serve hidden purposes, both in American and in French procedure. It is suggested that the best temporary answer is an irrevocable certificate of permitted entry obtainable at chief points in each country for exports to the other, giving absolute right of entry at fixed and inclusive charges.

Compliments of

Esso Standard

SOCIÉTÉ ANONYME FRANÇAISE

Esso

SOCIÉTÉ FRANCO-AMÉRICAINE DE MÉTALLURGIE
(S.O.F.A.M.)

Licenciée de l'Inland Steel Co de Chicago

Aciers au Plomb "LEDLOY"

Thomas, Martin, Electrique
(Fil machine rond ou hexagonal Laminés marchands, Barres)

DECOLLETAGE RAPIDE
PRODUCTION ACCÉLÉRÉE
AUGMENTATION DE LA DURÉE DES OUTILS
DIMINUTION DES PRIX DE REVIENT

39, Rue Washington, PARIS, 8e
Tél. BALzac 02-99

6/7

Who sells it ? (cont'd)

- HOUSEHOLD EQUIPMENT -

LABORATOIRES YALACTA — equipment and ferments for home-made yoart, — 51 *rue Lepic, Paris* 18e. *Telephone : MONtmartre* 94-20.

— INSURANCE —

ASSURANCES INTERNATIONALES — 155 *Bd Haussmann Paris ELY* 19-64 Insurance advisors to official American organizations in France Immediate cover, dollars or francs. *Cable Interser - PARIS.*
BACH & WELMAN — Immediate coverage for every type of insurance. Office near OPERA 39 *Chaussée d'Antin, Paris* — *PIGalle* 65-69. *CABLES Assurbat Paris.*
FRANK ARTHUR ASSURANCES — 134 bd *Haussmann, Paris. CAR* 64-80 Insurance of all kinds with *LLOYD'S of LONDON* and all companies.

— JEWELRY —

CARTIER S.A. 13 *rue de la Paix Paris.*
CARTIER Inc. — 653 *Fifth Avenue & 52nd st, New York.*
CARTIER Ltd — 175 *New-Bond Street, London.*
CARTIER S.A.M. — *Place du Casino, Monte-Carlo.*
C— TIER - 59 *Croisette, Cannes (AM).*
C. NTELOUP S.A. Jewellers, Silversmiths 9-25 *ave Niel, Paris (near Etoile). ETO* 26-92 *and CAR* 66-69.
VAN CLEEF & ARPELS — 22, *Place Vendome* — *Paris* — 744 *Fifth Avenue* — *New York* —
ANDRE COL — Jewelry & watches. 10, *Ave Victor-Hugo, Paris* 16e. *PASsy* 36-67.
CLERC — 4 *Place de l'Opéra, Paris.*
DELAHAYE — JEWELRY & SILVERWARE : 131 *Fbg St-Honoré, Paris. BALzac* 21-31.
FRED — 6 *rue Royale, Paris.*
J. M. ARVIDSON - Jeweler and gifts 16 *r. La Boetie, Paris ANJou* 47-26.
MARLEY & Co — 19 *rue de la Paix.* Jewelry, Watches, exclusive models.
M. COLONNE - Jeweller - Silversmith 293 *r. St-Honoré (near rue Royale). Paris — Phone : OPEra* 36-74.
WORMS - 7 *r. Royale,* Jewelry, Cultured pearls. Watches Jaeger-Coultre.

— COSTUME - JEWELRY —

BIJOUX BURMA — Fine costume Jewelry — 16 *rue de la Paix Paris* — also at *Nice.*
BIJOUX CASTY — All models, 3 *rue Castiglione,* — Specials models.
S. ARGENT — oriental jewelry.

— LEATHER GOODS —

COLSON *(Corner Madeleine-Tronchet) OPEra* 24-53.
P-R. DUBOST 6 *r. Royale, OPE* 42-82.
JEAN PAN — 8 *r. Daubat. OPE* 61-89.
LES 3 SELLIERS — 69 *Bd Haussmann.* Luggage and leather goods.

— LIGHTING UNITS —

SOLeil-ECIairage — 5 *rue Jean Mermoct Paris 8 ELY* 45-45. Luminaires

— LUXURY GOODS —

BIENAIME S.A. — Maker of Perfumes & Beauty products. Robert Bienaimé. Prov. Gen. Mger. 396 *r. St-Honoré, OPE* 81-92 Plant : 5 *r. Félix-Pyat, Potenay (Seine). LON* 23-14.
CLAUDE MAZE 117 *r. Réaumur, Bourse*
ELIZABETH ARDEN — Treatment Salon, Beauty products & Perfumes, 7 *pl. Vendôme, Paris* 8. *OPE* 42-42.

p. 14 *continued...*

Home Offices. — The Chamber has for fifty nine years maintained a steady pressure toward the recognition by home offices of the principle that an American manager of an American branch or subsidiary abroad has special knowledge and must be allowed special powers. Obviously no rule can be made ; but the principles that « he who owns a good dog should not do his own barking » and that « the owner names the port but the captain sails the ship » apply with deadly effect in the operation of branch offices and subsidiaries.

The Chamber's Officers for 1953

At the 59th Annual General Meeting of Members on 22 jan 53, a vote was to be taken on the following names proposed by the Nominating Committee : **officers to serve until jan '54 :** The Chamber's President (its 17th) Robert A. Solberg (Armco S.A.) ; Vice-President, Gething C. Miller (attorney-at-law) ; 2nd Vice-President, C. E. van der Burgh (counsel, Esso-Standard) ; Treasurer, Edward G. Krieger (the Chase Bank) ; Honorary Secretary, Roger D. King (Abco Petroleum Co). **Directors to serve until jan '54 :** Johnson Garret (The National City Bank of New York) ; Windsor D Lewis (Westinghouse Electric Co of Europe) ; John B Millas (Gulf European Co). **Directors to serve until jan '55 :** C Stacy Adams (Sinclair Oil Co) ; Richard O Bottles (Service General du Pneu « Firestone ») ; Daniel L. Blount (Pharmaceuticals and Cosmetics) ; Clement M Brown (Pan American Airways, Inc) ; William Edgar Jr (Commercial Cable and Mackay Radio Companies) ; Edward B Hall Jr (Etablissements O-Cedar, S A) ; Harry A Hill (American Express Company) ; James L Mc Cann (Office Machinery and Equipment) ; Russel H Porter (attorney-at-law) ; Albert A Southwick ; Buel F Weare (New York Herald Tribune ; Walter Roy Weeks (Etablissements Weeks, S. A).

The Chamber notes with pleasure the nomination to the French Legion of Honor of James H Rand, President of the Remington-Rand Company, Member of this Chamber.

A Hope for Better Trade Relations between France and the United States

by Pierre C. Martin

Executive Vice-President of the French Chamber of Commerce in the United States

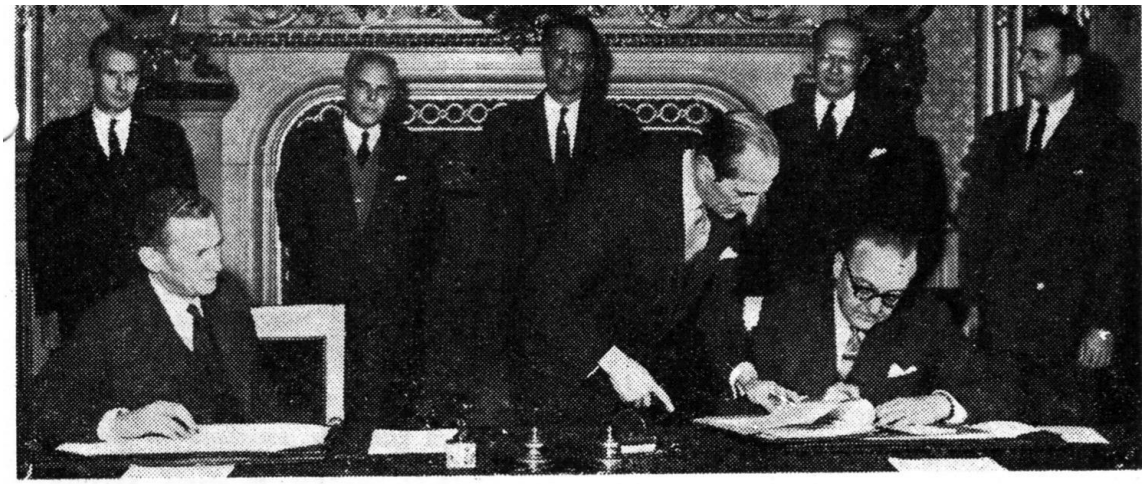
It is a great pleasure as well as a great joy to greet, as Vice-President of the French Chamber of Commerce in the USA, the American Chamber of

7/7

(Source : AmCham[1])

[1] « Treaties fail and trade endures », *Commerce in France*, C63 Jan.1953 (pp.8-14).

Document Annexe E24 - Signature du Traité d'Etablissement (1959)



Signature of the Treaty of Establishment
Quai d'Orsay, nov '59

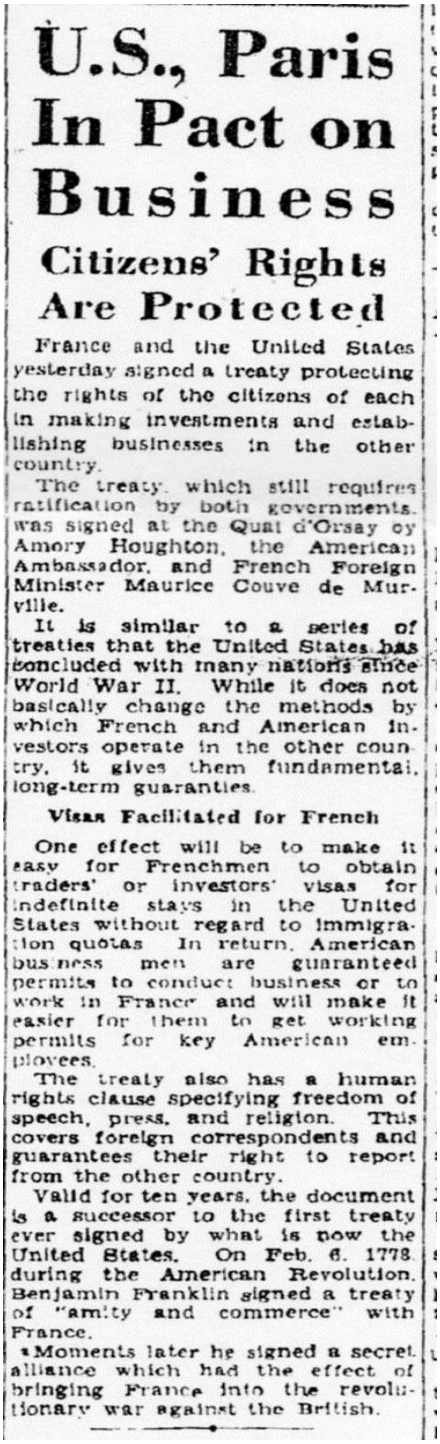
Maurice Couve de Murville
French Minister for Foreign Affairs

Amory Houghton
United States Ambassador in Paris

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France* N°146 Dec.1959

Document Annexe E25 – La presse américaine rapporte la signature du Traité de Réciprocité (1959)



U.S., Paris In Pact on Business

Citizens' Rights Are Protected

France and the United States yesterday signed a treaty protecting the rights of the citizens of each in making investments and establishing businesses in the other country.

The treaty, which still requires ratification by both governments, was signed at the Quai d'Orsay by Amory Houghton, the American Ambassador, and French Foreign Minister Maurice Couve de Murville.

It is similar to a series of treaties that the United States has concluded with many nations since World War II. While it does not basically change the methods by which French and American investors operate in the other country, it gives them fundamental, long-term guaranties.

Visas Facilitated for French

One effect will be to make it easy for Frenchmen to obtain traders' or investors' visas for indefinite stays in the United States without regard to immigration quotas. In return, American business men are guaranteed permits to conduct business or to work in France and will make it easier for them to get working permits for key American employees.

The treaty also has a human rights clause specifying freedom of speech, press, and religion. This covers foreign correspondents and guarantees their right to report from the other country.

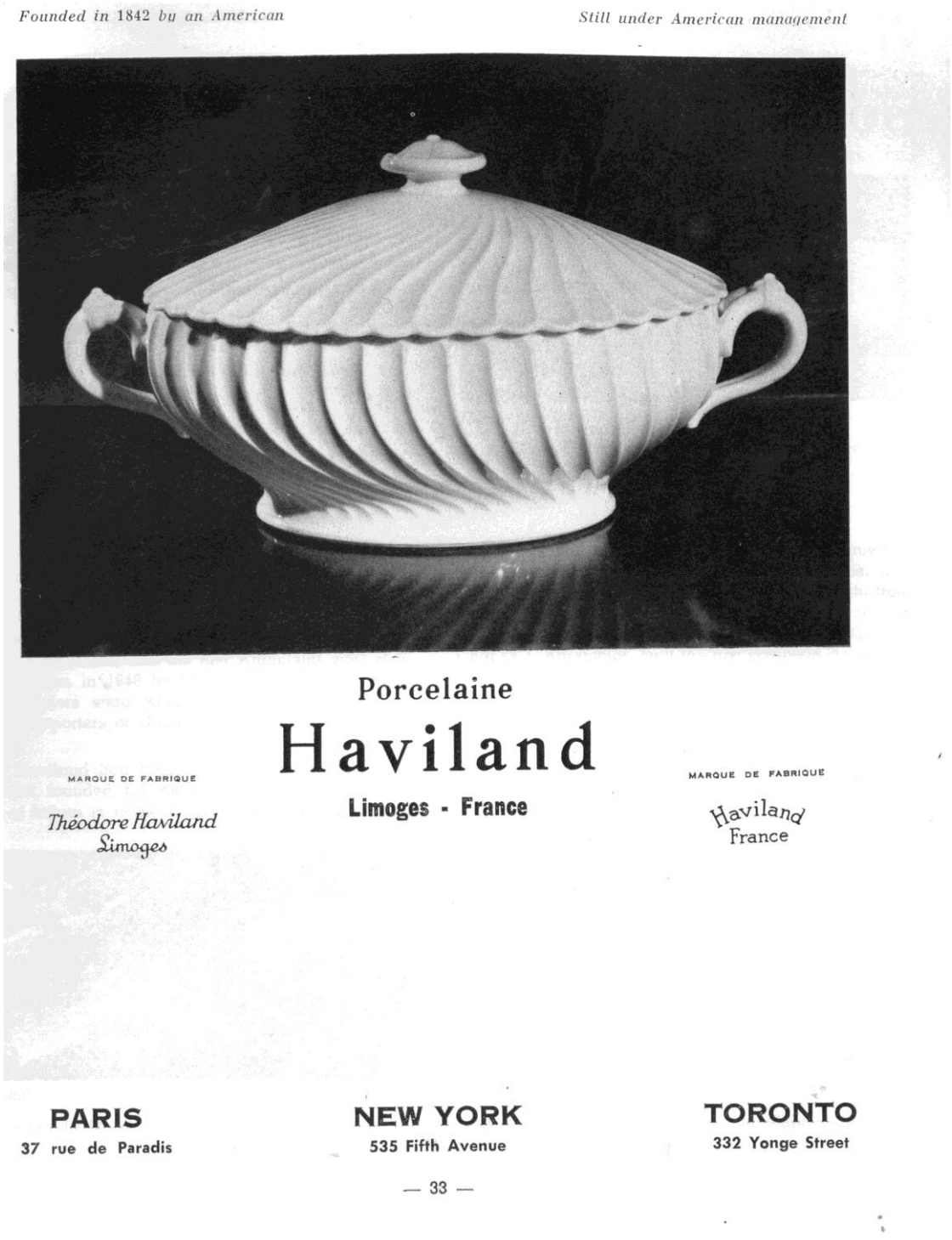
Valid for ten years, the document is a successor to the first treaty ever signed by what is now the United States. On Feb. 6, 1778, during the American Revolution, Benjamin Franklin signed a treaty of "amity and commerce" with France.

Moments later he signed a secret alliance which had the effect of bringing France into the revolutionary war against the British.

(Source : IHT[1])

[1] *International Herald Tribune*, 26/11/1959

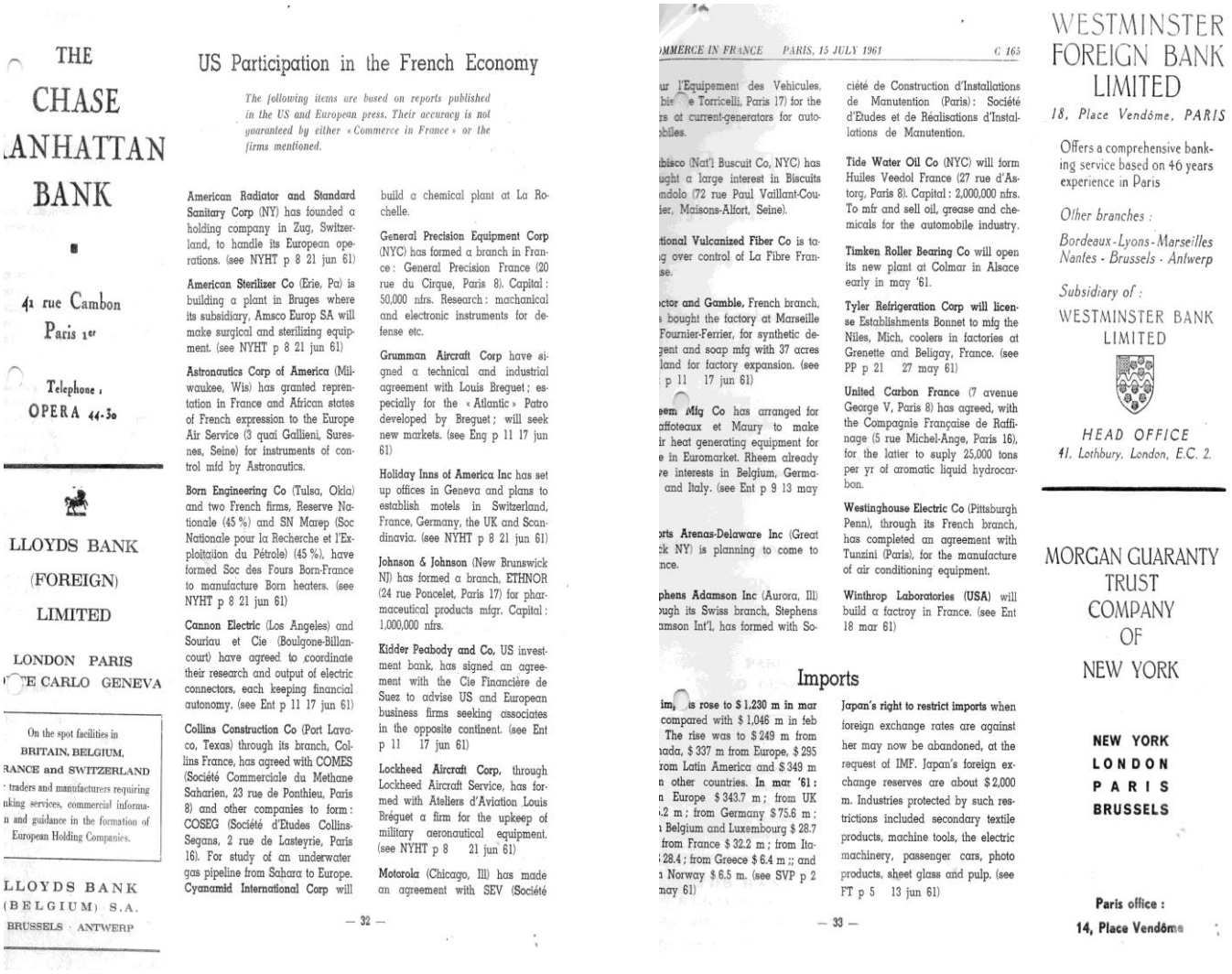
Document Annexe E26 - Publicité (1960) de Porcelaine Haviland, première entreprise industrielle américaine implantée en France



(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France*, N°149, March 15 1960, (p.33)

Document Annexe E27 - Rubrique (mensuelle) « US participation in the French economy » : exemple (1961)



THE CHASE MANHATTAN BANK

41 rue Cambon
Paris 1er

Telephone :
OPERA 44-30

LLOYDS BANK
(FOREIGN)
LIMITED

LONDON PARIS
TE CARLO GENEVA

On the spot facilities in
BRITAIN, BELGIUM,
RANCE and SWITZERLAND
traders and manufacturers requiring
nking services, commercial informa-
n and guidance in the formation of
European Holding Companies.

LLOYDS BANK
(BELGIUM) S.A.
BRUSSELS ANTWERP

US Participation in the French Economy

The following items are based on reports published in the US and European press. Their accuracy is not guaranteed by either « Commerce in France » or the firms mentioned.

American Radiator and Standard Sanitary Corp (NY) has founded a holding company in Zug, Switzerland, to handle its European operations. (see NYHT p 8 21 jun 61)

American Sterilizer Co (Erie, Pa) is building a plant in Bruges where its subsidiary, Amsco Europ SA will make surgical and sterilizing equipment. (see NYHT p 8 21 jun 61)

Astronautics Corp of America (Milwaukee, Wis) has granted reprentation in France and African states of French expression to the Europe Air Service (3 quai Gallieni, Suresnes, Seine) for instruments of control mfd by Astronautics.

Born Engineering Co (Tulsa, Okla) and two French firms, Reserve Nationale (45 %) and SN Marep (Soc Nationale pour la Recherche et l'Exploitation du Pétrole) (45 %), have formed Soc des Fours Born-France to manufacture Born heaters. (see NYHT p 8 21 jun 61)

Cannon Electric (Los Angeles) and Souriau et Cie (Boulgone-Billancourt) have agreed to coordinate their research and output of electric connectors, each keeping financial autonomy. (see Ent p 11 17 jun 61)

Collins Construction Co (Port Lavaco, Texas) through its branch, Collins France, has agreed with COMES (Société Commerciale du Methane Saharien, 23 rue de Ponthieu, Paris 8) and other companies to form : COSEG (Société d'Etudes Collins-Segans, 2 rue de Lasteyrie, Paris 16). For study of an underwater gas pipeline from Sahara to Europe. **Cyanamid International Corp** will build a chemical plant at La Rochelle.

General Precision Equipment Corp (NYC) has formed a branch in France : General Precision France (20 rue du Cirque, Paris 8). Capital : 50,000 nfrs. Research : machanical and electronic instruments for defense etc.

Grumman Aircraft Corp have signed a technical and industrial agreement with Louis Breguet ; especially for the « Atlantic » Patro developed by Breguet ; will seek new markets. (see Eng p 11 17 jun 61)

Holiday Inns of America Inc has set up offices in Geneva and plans to establish motels in Switzerland, France, Germany, the UK and Scandinavia. (see NYHT p 8 21 jun 61)

Johnson & Johnson (New Brunswick NJ) has formed a branch, ETHNOR (24 rue Poncelet, Paris 17) for pharmaceutical products mfgr. Capital : 1,000,000 nfrs.

Kidder Peabody and Co, US investment bank, has signed an agreement with the Cie Financière de Suez to advise US and European business firms seeking associates in the opposite continent. (see Ent p 11 17 jun 61)

Lockheed Aircraft Corp. through Lockheed Aircraft Service, has formed with Ateliers d'Aviation Louis Bréguet a firm for the upkeep of military aeronautical equipment. (see NYHT p 8 21 jun 61)

Motorola (Chicago, Ill) has made an agreement with SEV (Société

— 32 —

ur l'Equipement des Vehicules, bis e Torricelli, Paris 17) for the rs at current-generators for autobiles.

ibisco (Nat'l Buscuit Co, NYC) has ught a large interest in Biscuits ndolo (72 rue Paul Vaillant-Couier, Maisons-Alfort, Seine).

tional Vulcanized Fiber Co is tag over control of La Fibre Franse.

ctor and Gamble, French branch, bought the factory at Marseille Fournier-Ferrier, for synthetic degent and soap mfg with 37 acres land for factory expansion. (see p 11 17 jun 61)

eem Mfg Co has arranged for affoteaux et Maury to make ir heat generating equipment for e in Euromarket. Rheem already ve interests in Belgium, Germaand Italy. (see Ent p 9 13 may

rts Arenas-Delaware Inc (Great k NY) is planning to come to nce.

phens Adamson Inc (Aurora, Ill) ough its Swiss branch, Stephens mson Int'l, has formed with Société de Construction d'Installations de Manutention (Paris) : Société d'Etudes et de Réalisations d'Installations de Manutention.

Tide Water Oil Co (NYC) will form Huiles Veedol France (27 rue d'Astorg, Paris 8). Capital : 2,000,000 nfrs. To mfr and sell oil, grease and chemicals for the automobile industry.

Timken Roller Bearing Co will open its new plant at Colmar in Alsace early in may '61.

Tyler Refrigeration Corp will license Establishments Bonnet to mfg the Niles, Mich, coolers in factories at Grenette and Beligay, France. (see PP p 21 27 may 61)

United Carbon France (7 avenue George V, Paris 8) has agreed, with the Compagnie Française de Raffinage (5 rue Michel-Ange, Paris 16), for the latter to supply 25,000 tons per yr of aromatic liquid hydrocarbon.

Westinghouse Electric Co (Pittsburgh Penn), through its French branch, has completed an agreement with Tunzini (Paris), for the manufacture of air conditioning equipment.

Winthrop Laboratories (USA) will build a factroy in France. (see Ent 18 mar 61)

Imports

im is rose to $ 1,230 m in mar compared with $ 1,046 m in feb The rise was to $ 249 m from ada, $ 337 m from Europe, $ 295 rom Latin America and $ 349 m n other countries. **In mar '61 :** n Europe $ 343.7 m ; from UK .2 m ; from Germany $ 75.6 m ; Belgium and Luxembourg $ 28.7 from France $ 32.2 m ; from Ita- 28.4 ; from Greece $ 6.4 m ;; and Norway $ 6.5 m. (see SVP p 2 nay 61)

Japan's right to restrict imports when foreign exchange rates are against her may now be abandoned, at the request of IMF. Japan's foreign exchange reserves are about $ 2,000 m. Industries protected by such restrictions included secondary textile products, machine tools, the electric machinery, passenger cars, photo products, sheet glass and pulp. (see FT p 5 13 jun 61)

— 33 —

WESTMINSTER FOREIGN BANK LIMITED

18, Place Vendôme, PARIS

Offers a comprehensive banking service based on 46 years experience in Paris

Other branches :
Bordeaux - Lyons - Marseilles
Nantes - Brussels - Antwerp

Subsidiary of :
WESTMINSTER BANK LIMITED

HEAD OFFICE
41, Lothbury, London, E.C. 2.

MORGAN GUARANTY TRUST COMPANY OF NEW YORK

NEW YORK
LONDON
PARIS
BRUSSELS

Paris office :
14, Place Vendôme

(Source : AmCham[1])

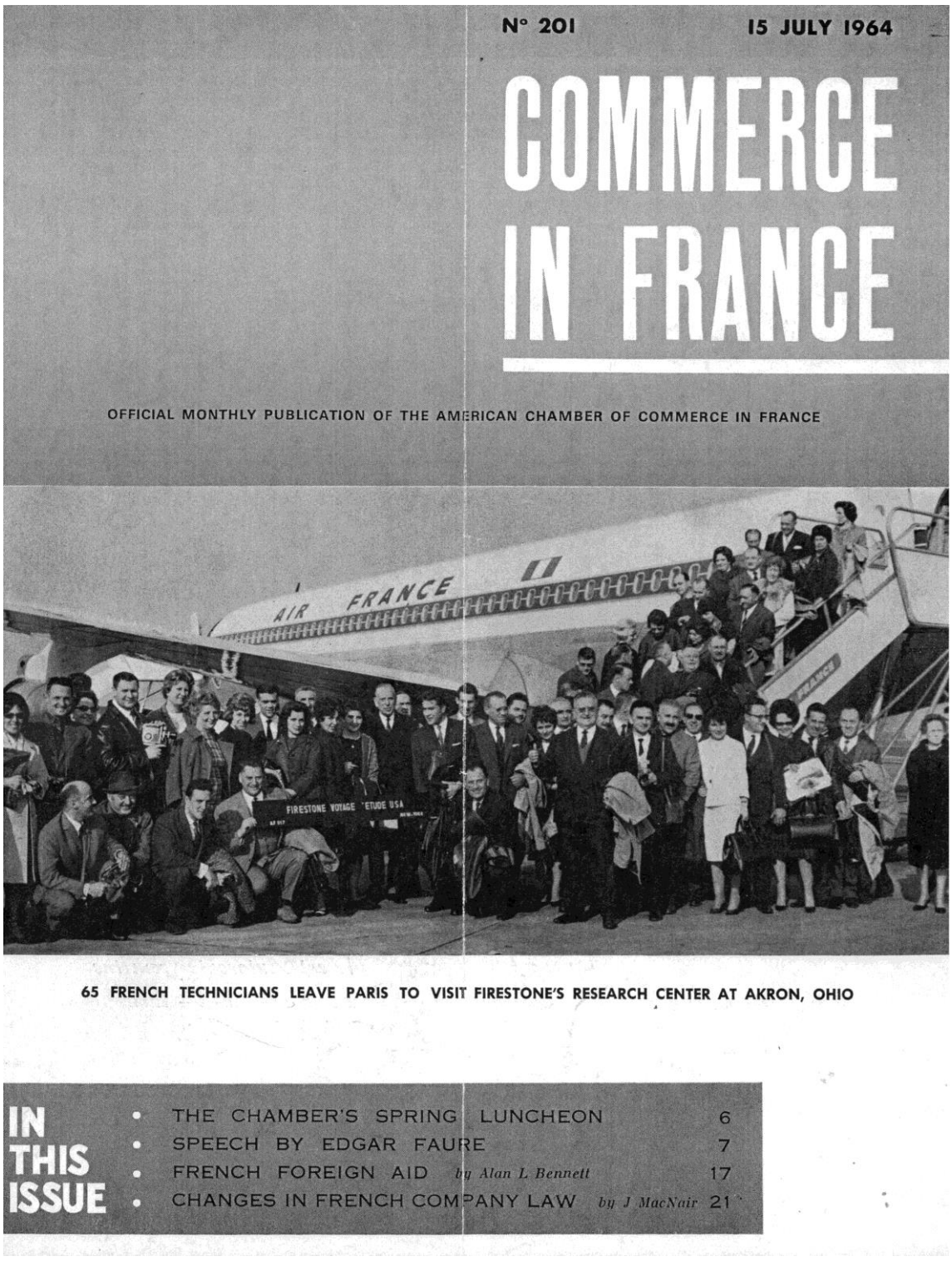
[1] *Commerce in France* C165, July 1961, (pp.32-22)

Document Annexe E28 : Escalier d'entrée des locaux de l'AmCham 21 Avenue George V (années 1960)



(Source : AmCham)

Tableau Annexe E29 - Voyage d'étude aux Etats-Unis pour des collaborateurs français de Firestone (1964)



N° 201 15 JULY 1964

COMMERCE IN FRANCE

OFFICIAL MONTHLY PUBLICATION OF THE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE

65 FRENCH TECHNICIANS LEAVE PARIS TO VISIT FIRESTONE'S RESEARCH CENTER AT AKRON, OHIO

IN THIS ISSUE

- THE CHAMBER'S SPRING LUNCHEON 6
- SPEECH BY EDGAR FAURE 7
- FRENCH FOREIGN AID *by Alan L Bennett* 17
- CHANGES IN FRENCH COMPANY LAW *by J MacNair* 21

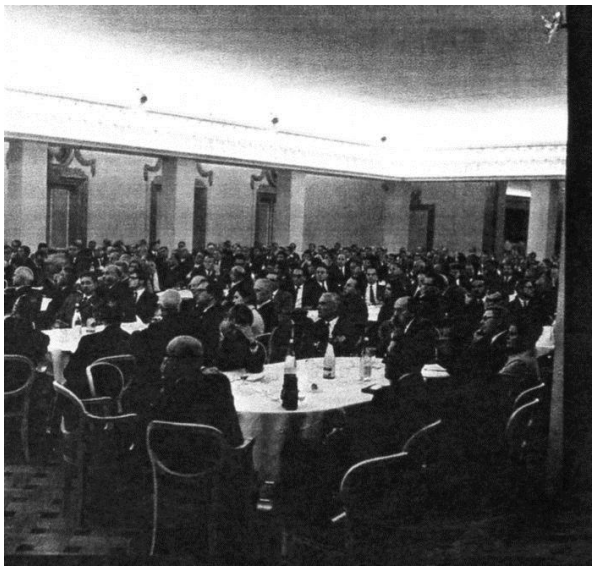
(Source :AmCham[1])

[1] *Commerce in France* N°201 July 1964

Document Annexe E30 – Table-Ronde organisée à l'Hôtel George V par l'AmCham le 28 septembre 1966 sur l'influence américaine sur l'économie française



La tribune



La salle



Jacques Rueff (à dr.)



Jacques Maisonrouge (à dr.)

(Source : AmCham)

Document Annexe E31 – Lettre du Secrétaire d'Etat Rusk aux ambassadeurs américains leur demandant de renforcer leurs liens avec les milieux d'affaires américains locaux (1966)

A LETTER TO CHIEFS OF MISSION

Secretary Rusk Calls for Field Support Of American Business Interests

Secretary Rusk, in a letter to Chiefs of Mission, cited the need of the Department and the Foreign Service "to maintain a close and continuing relationship with the American Business Community." The text of the letter, dated February 16, follows:

Dear Mr Ambassador:

You were recently informed of the President's deep concern that all Government agencies give the American public the best possible service.

One especially significant aspect of this responsibility is our need to maintain a close and continuing relationship with the American business community International business operations are essential to the achievement of our foreign policy goals. We want to bring U.S. foreign policy views and issues to the business community—encouraging support at home and abroad. We also want to bring business views more directly into the foreign economic policy-making process.

You are also well aware of the intensive commercial competition we face from other industrialized nations. Even with an over-all increase in our exports, there has been a gradual reduction in our share of foreign markets. Our trade surplus diminished this past year. We must do more to expand our exports. Fulfillment of some of our most critical international responsibilities will depend on this.

Responses to my last letter to you and your replies to the recent airgram on this subject show that different program methods and techniques need to be applied at different posts. While the experiences of one are useful to others, in the final analysis you are the best judges of the techniques that will be most effective at your post.

In the Department we are proceeding with a number of new programs to strengthen our relations with the business community:

1. We are urging an open-door policy throughout the Department for businessmen with overseas activities.
2. We have established in the Bureau of Economic Affairs the position of Deputy Assistant Secretary for Commercial Affairs and Business Activities to give leadership to this program.
3. The Advisory Committee on International Business Problems, composed of leading businessmen, has been enlarged and revitalized.
4. The Department has been broadening its consultations with the Business Council for International Understanding. Some prominent members of the Council came to the Department on January 26 to discuss relationships between our Missions and American business communities abroad. You will be informed in detail of this exchange of views.
5. The program of having Ambassadors and other senior officers meet with selected American businessmen before going out to the field has been expanded.
6. In cooperation with the Department of Commerce, we have undertaken a program to integrate our economic and commercial activities abroad. We are interested in upgrading the economic and commercial function and in seeing that total Mission resources are used to carry forward the commercial and economic interests of the United States.

I am sure you are well aware of the importance of maintaining warm, friendly and effective relations with the American business community We have yet to convince many of our business friends, though, that the support we offer them is second to none in world commerce. I urge you to impress upon your staff the necessity of supporting this important activity This is not a new role for diplomacy but it is one that has a special urgency for us at this time.

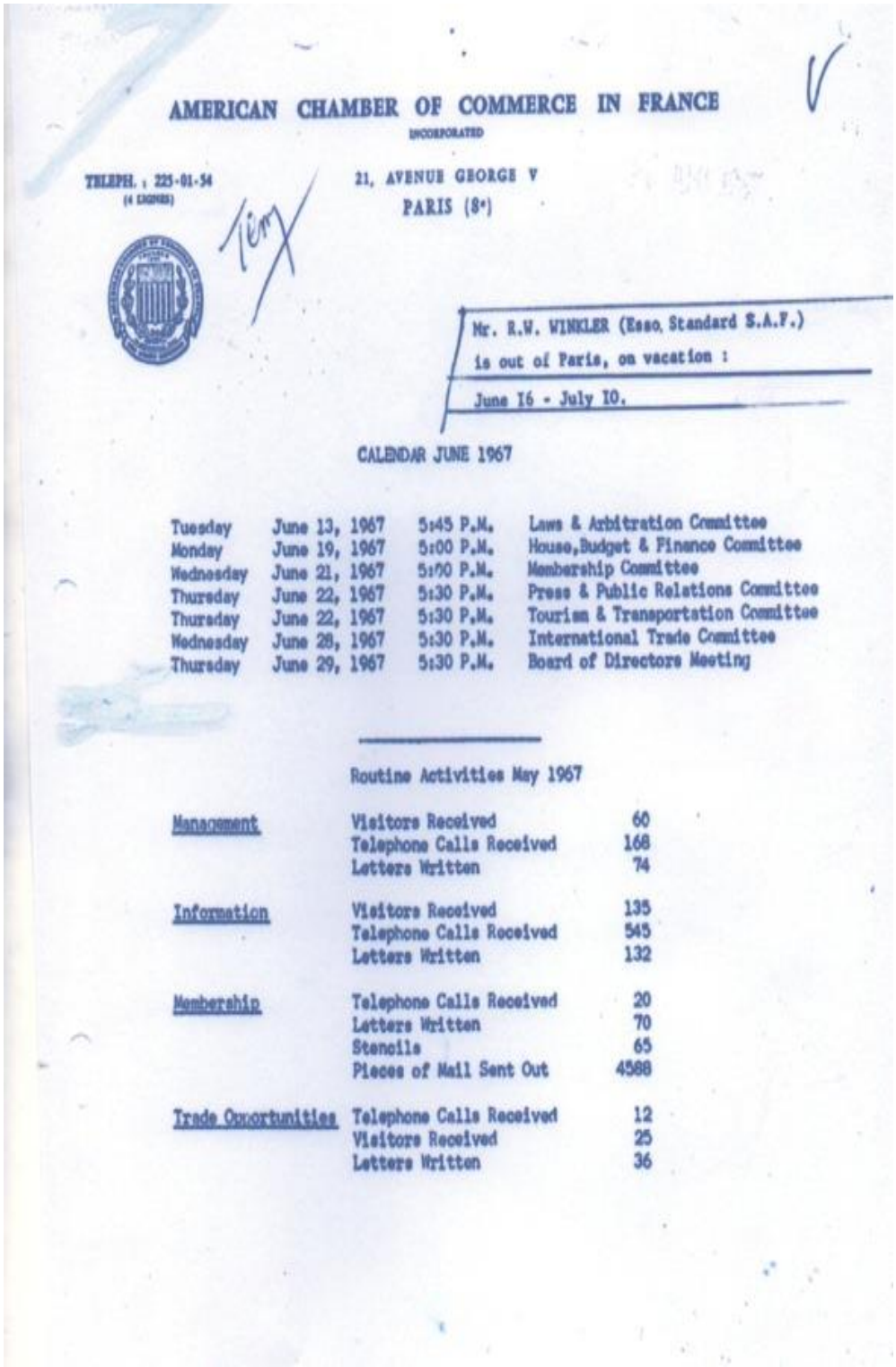
Sincerely,

Dean Rusk

Reprinted from **Department of State News Letter – March 1966**

(Source : Department of State News Letter)

Document Annexe E32 - Rapport d'activité de l'AmCham pour mai-juin 1967



AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE
INCORPORATED

TELEPH. : 225-01-54
(4 LIGNES)

21, AVENUE GEORGE V
PARIS (8e)

Mr. R.W. WINKLER (Esso Standard S.A.F.)
is out of Paris, on vacation :
June 16 - July 10.

CALENDAR JUNE 1967

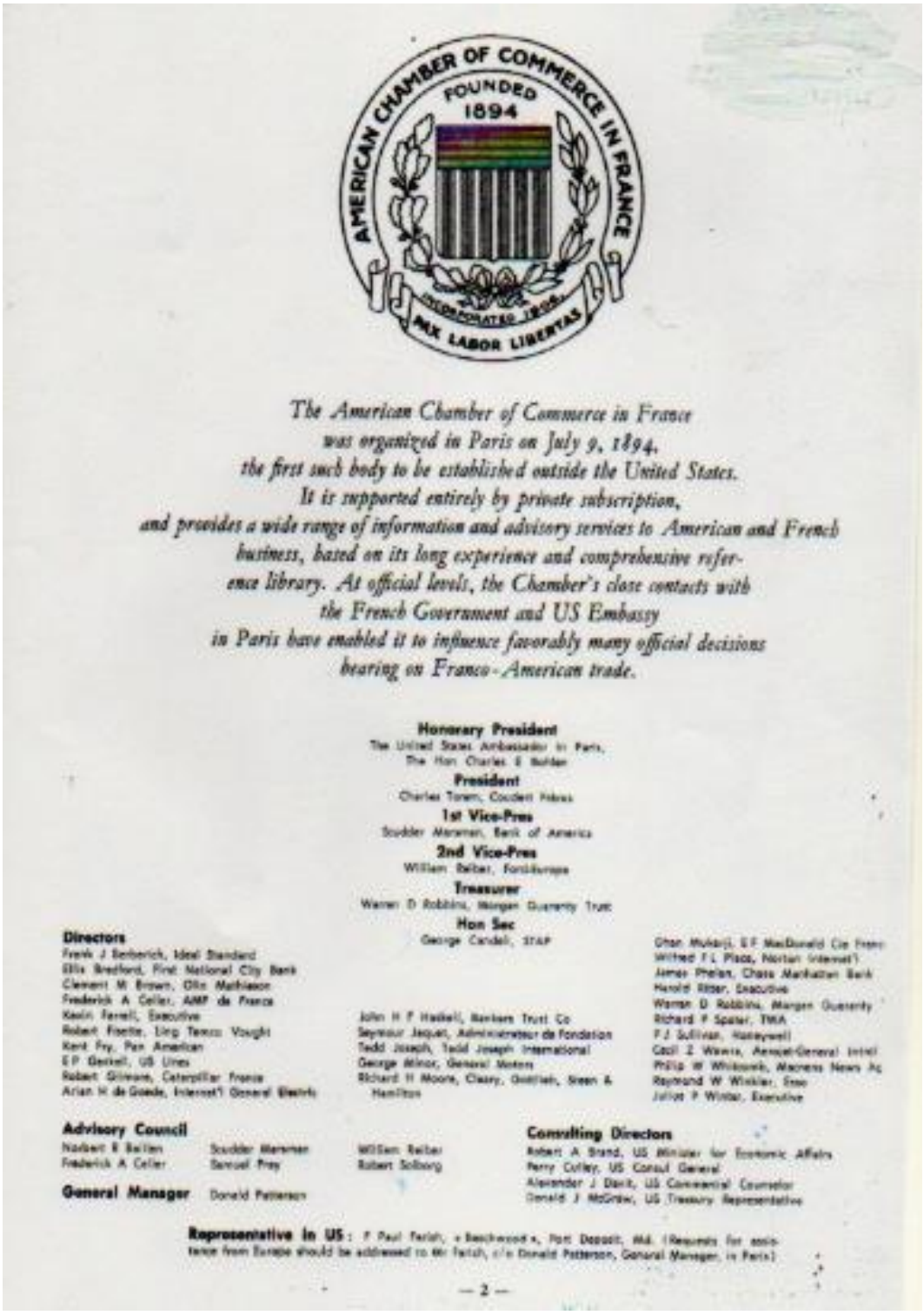
Tuesday	June 13, 1967	5:45 P.M.	Laws & Arbitration Committee
Monday	June 19, 1967	5:00 P.M.	House, Budget & Finance Committee
Wednesday	June 21, 1967	5:00 P.M.	Membership Committee
Thursday	June 22, 1967	5:30 P.M.	Press & Public Relations Committee
Thursday	June 22, 1967	5:30 P.M.	Tourism & Transportation Committee
Wednesday	June 28, 1967	5:30 P.M.	International Trade Committee
Thursday	June 29, 1967	5:30 P.M.	Board of Directors Meeting

Routine Activities May 1967

Management	Visitors Received	60
	Telephone Calls Received	168
	Letters Written	74
Information	Visitors Received	135
	Telephone Calls Received	545
	Letters Written	132
Membership	Telephone Calls Received	20
	Letters Written	70
	Stencils	65
	Pieces of Mail Sent Out	4588
Trade Opportunities	Telephone Calls Received	12
	Visitors Received	25
	Letters Written	36

(Source : AmCham)

Document Annexe E33 - Composition du Conseil d'Administration de l'AmCham (1968)



AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE
FOUNDED 1894
INCORPORATED 1906
MX LABOR LIBERTAS

The American Chamber of Commerce in France was organized in Paris on July 9, 1894, the first such body to be established outside the United States. It is supported entirely by private subscription, and provides a wide range of information and advisory services to American and French business, based on its long experience and comprehensive reference library. At official levels, the Chamber's close contacts with the French Government and US Embassy in Paris have enabled it to influence favorably many official decisions bearing on Franco-American trade.

Honorary President
The United States Ambassador to Paris,
The Hon Charles E Bohlen

President
Charles Torem, Coudert Frères

1st Vice-Pres
Scudder Mansman, Bank of America

2nd Vice-Pres
William Reiber, Fondéurope

Treasurer
Warren D Robbins, Morgan Guaranty Trust

Hon Sec
George Candell, STAP

Directors
Frank J Benbenick, Ideal Standard
Ellis Bradford, First National City Bank
Clement M Brown, Olin Mathieson
Frederick A Celler, AMF de France
Kevin Ferrell, Executive
Robert Fisette, Ling Temco Vought
Kent Fry, Pan American
E P Gerrell, US Lines
Robert Gilmore, Caterpillar France
Arian H de Goede, Internat'l General Electric
Chan Mukerji, E F MacDonald Cie Franc
Wilfred F L Place, Norton (Internat')
James Phelan, Chase Manhattan Bank
Harold Ritter, Executive
Warren D Robbins, Morgan Guaranty
Richard P Spaller, TWA
F J Sullivan, Honeywell
Cecil Z Wiener, Aerojet-General Intnl
Philip W Whitcomb, Maxness News Ag
Raymond W Winkler, Esso
Juliet P Winter, Executive
John H F Haskell, Bankers Trust Co
Seymour Jaquet, Administrateur de Fondation
Tedd Joseph, Tedd Joseph International
George Minor, General Motors
Richard H Moore, Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton

Advisory Council
Norbert E Bellen — Scudder Mansman — William Reiber
Frederick A Celler — Samuel Prey — Robert Solberg

General Manager Donald Patterson

Consulting Directors
Robert A Brand, US Minister for Economic Affairs
Perry Culley, US Consul General
Alexander J Dank, US Commercial Counselor
Donald J McGrew, US Treasury Representative

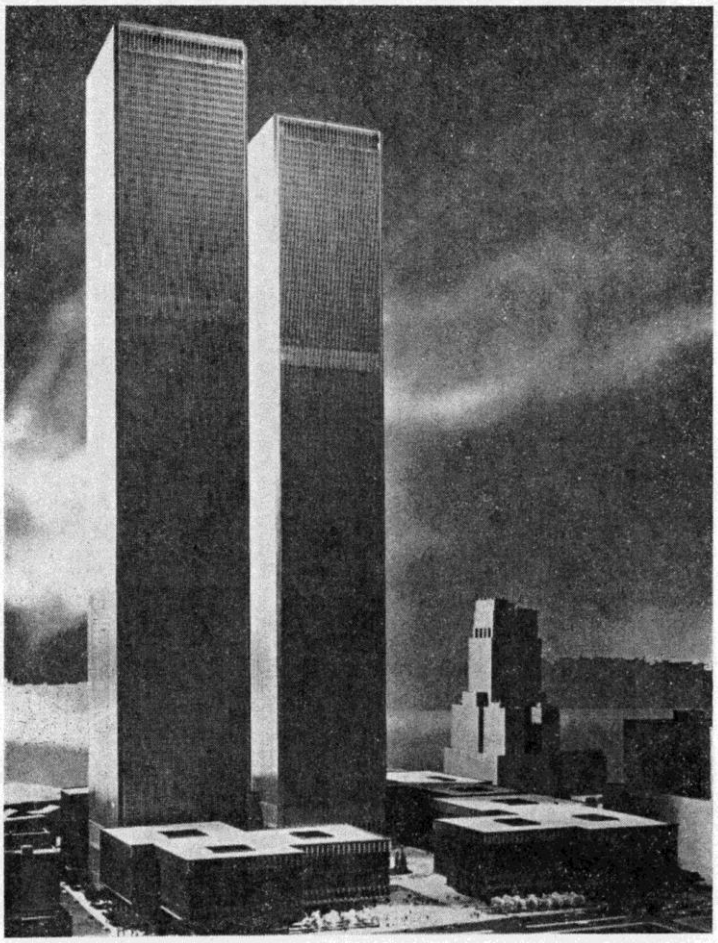
Representative in US: F Paul Ferish, « Beechwood », Port Deposit, Md. (Requests for assistance from Europe should be addressed to Mr Ferish, c/o Donald Patterson, General Manager, in Paris)

— 2 —

(Source : AmCham Annuaire 1968)

Document Annexe E34 - C'est la firme « française » Ascinter Otis qui équipera le World Trade Center de New York (1969)

Nouvelles des États-Unis

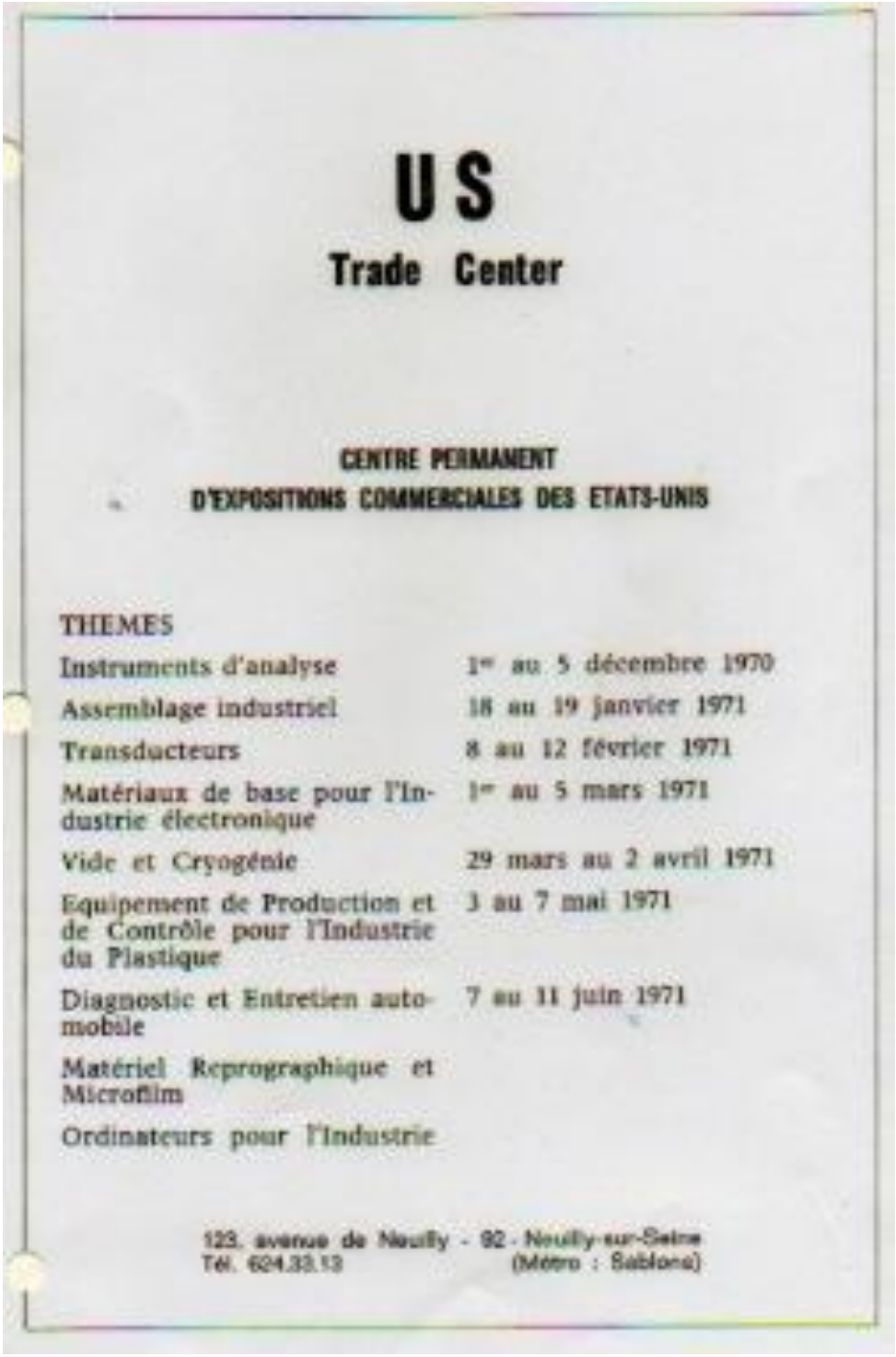


La firme française Ascinter Otis enverra son nouveau système d'élévateur, VIP, au Centre Mondial du Commerce dont on projette l'installation à New York.

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France* N°257, March 1969.

Document Annexe E35 - Programme des manifestations de l'US Trade Center de Paris (décembre 1970-juin 1971)



U S
Trade Center

CENTRE PERMANENT
D'EXPOSITIONS COMMERCIALES DES ETATS-UNIS

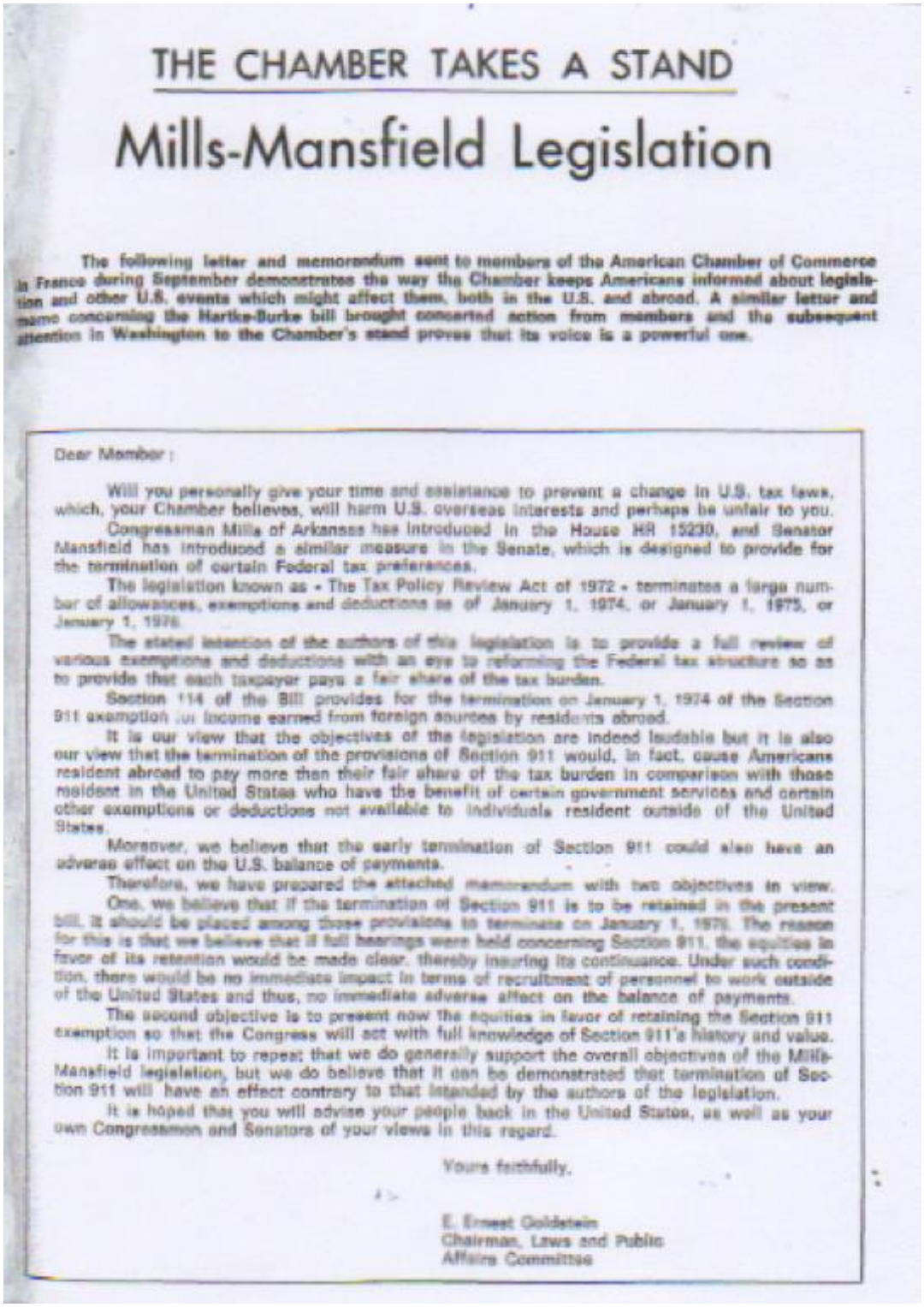
THEMES	
Instruments d'analyse	1er au 5 décembre 1970
Assemblage industriel	18 au 19 janvier 1971
Transducteurs	8 au 12 février 1971
Matériaux de base pour l'Industrie électronique	1er au 5 mars 1971
Vide et Cryogénie	29 mars au 2 avril 1971
Equipement de Production et de Contrôle pour l'Industrie du Plastique	3 au 7 mai 1971
Diagnostic et Entretien automobile	7 au 11 juin 1971
Matériel Reprographique et Microfilm	
Ordinateurs pour l'Industrie	

123, avenue de Neuilly - 92 - Neuilly-sur-Seine
Tél. 624.33.13 (Métro : Sablons)

(Source : AmCham[1])

[1] *Commerce in France*, Dec. 1970.

Document Annexe E36 – Un exemple de lobbying fiscal : la lutte contre la Mills-Mansfield Legislation (1972) 1/3



THE CHAMBER TAKES A STAND

Mills-Mansfield Legislation

The following letter and memorandum sent to members of the American Chamber of Commerce in France during September demonstrates the way the Chamber keeps Americans informed about legislation and other U.S. events which might affect them, both in the U.S. and abroad. A similar letter and memo concerning the Hartke-Burke bill brought concerted action from members and the subsequent attention in Washington to the Chamber's stand proves that its voice is a powerful one.

Dear Member :

Will you personally give your time and assistance to prevent a change in U.S. tax laws, which, your Chamber believes, will harm U.S. overseas interests and perhaps be unfair to you.

Congressman Mills of Arkansas has introduced in the House HR 15230, and Senator Mansfield has introduced a similar measure in the Senate, which is designed to provide for the termination of certain Federal tax preferences.

The legislation known as « The Tax Policy Review Act of 1972 » terminates a large number of allowances, exemptions and deductions as of January 1, 1974, or January 1, 1975, or January 1, 1976.

The stated intention of the authors of this legislation is to provide a full review of various exemptions and deductions with an eye to reforming the Federal tax structure so as to provide that each taxpayer pays a fair share of the tax burden.

Section 114 of the Bill provides for the termination on January 1, 1974 of the Section 911 exemption for income earned from foreign sources by residents abroad.

It is our view that the objectives of the legislation are indeed laudable but it is also our view that the termination of the provisions of Section 911 would, in fact, cause Americans resident abroad to pay more than their fair share of the tax burden in comparison with those resident in the United States who have the benefit of certain government services and certain other exemptions or deductions not available to individuals resident outside of the United States.

Moreover, we believe that the early termination of Section 911 could also have an adverse effect on the U.S. balance of payments.

Therefore, we have prepared the attached memorandum with two objectives in view.

One, we believe that if the termination of Section 911 is to be retained in the present bill, it should be placed among those provisions to terminate on January 1, 1975. The reason for this is that we believe that if full hearings were held concerning Section 911, the equities in favor of its retention would be made clear, thereby insuring its continuance. Under such condition, there would be no immediate impact in terms of recruitment of personnel to work outside of the United States and thus, no immediate adverse affect on the balance of payments.

The second objective is to present now the equities in favor of retaining the Section 911 exemption so that the Congress will act with full knowledge of Section 911's history and value.

It is important to repeat that we do generally support the overall objectives of the Mills-Mansfield legislation, but we do believe that it can be demonstrated that termination of Section 911 will have an effect contrary to that intended by the authors of the legislation.

It is hoped that you will advise your people back in the United States, as well as your own Congressmen and Senators of your views in this regard.

Yours faithfully,

E. Ernest Goldstein
Chairman, Laws and Public
Affairs Committee

(Source : *Commerce in France*[1])

[1] *Commerce in France*, N°294, Sept. 1972, (pp.13-15)

Document Annexe E36 – Un exemple de lobbying fiscal : la lutte contre la Mills-Mansfield Legislation (1972) 2/3



MEMORANDUM FROM THE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE

Re : Proposed termination of Section 911 of the Internal Revenue Code of 1954 pursuant to Section 114 of H.R. 15230

This is not a memorandum in opposition to H.R. 15230 which, among other things, would terminate the exemption for income earned abroad, presently contained in Section 911 of the Internal Revenue Code of 1954, for income earned after January 1, 1974. Rather it is our view that each taxpayer should pay a fair share of the tax burden. The overseas American will, as demonstrated below, pay more than his fair share of taxes if Section 911 is terminated.

I. — The Code's Earned Income Abroad Exemption and its History.

In general, Section 911 of the Internal Revenue Code permits U.S. citizens who have established bona fide residence abroad for one taxable year to exclude, for purposes of U.S. income taxation, the first $ 20,000 of the income which they earn abroad. After three years, they may exclude up to $ 25,000. Similarly, a U.S. citizen whose sojourn abroad is not of sufficiently permanent nature to constitute « residence » may exclude the first $ 20,000 of income earned abroad if he is outside of the United States for 17 of 18 consecutive months. Both exclusions relate only to **income earned abroad** and do not permit any exemption whatsoever for U.S. source income from dividends, capital gains or rent.

Far from constituting a tax benefit to U.S. citizens residing abroad, the earned income exemption contained in Section 911 serves to reduce, although it does not wholly eliminate, the burden of double taxation borne by a U.S. citizen residing abroad. Such citizen as a bona fide resident of a foreign country, is, of course, generally subject to the host country's system of taxation including income and various other taxes.

Most countries, including most of the major industrial countries of the world, refrain from taxing their citizens residing abroad on income earned abroad. The justification for such an exemption is that it will help minimize the unfairness of double taxation and the unfairness of asking a citizen to finance government services whose benefits he does not enjoy. In this respect, therefore, the tax system of the United States is anomalous.

The taxation of earned income of U.S. citizens residing abroad is quite recent. Prior to 1932, all earned income of U.S. citizens residing abroad was (like that of citizens of most other countries) tax exempt. A limitation on the amount of tax exempt income earned abroad was enacted in response to highly publicized newspaper stories of American film stars who, by filming pictures abroad and by fulfilling the residency requirements, were able to escape American income taxation on what were purportedly very substantial amounts of money. In order to curb this much publicized « abuse » (and, at the behest of some U.S. film industry unions, to discourage « runaway » picture making) the law was enacted and a limitation was introduced (at that time it was $ 35,000). The underlying concept was that while Americans residing abroad were entitled to earn a respectable salary free from United States taxation, the excess should be subject to United States income taxes. The $ 35,000 limitation was later reduced to $ 20,000 and $ 25,000 (as above described) and one criterion used for determining the amount which constituted a decent wage that an American would be entitled to earn abroad free of U.S. income taxation was apparently the then salary of U.S. Congressmen. Argument could well be made at this time that the present exemption should in fairness be increased to $ 35,000 and $ 45,000.

II. — The Earned Income Abroad Exemption and U.S. Tax Parity Between Resident and Non-Resident Americans.

Contrary to comments made by some of those who have asked for the termination of Section 911, the Section 911 exemption does not enable U.S. corporations to « unfairly entice American administrative, technical and professional personnel (not available in foreign countries) to work overseas by offering them tax-free earnings », since such personnel are, as stated above, subject to the income and other tax laws of the foreign countries in which they reside and the foreign tax laws in most cases are more burdensome than U.S. tax laws. Instead of giving U.S. citizens employed abroad an unfair tax advantage, the Section 911 exemption helps to compensate in part for some of the tax and financial disadvantages Americans suffer overseas. For example :

A. — The earned income abroad exemption helps to minimize the burden of double taxation of the income of the U.S. citizen residing abroad. As already mentioned, most Americans residing abroad pay foreign income taxes (which are frequently as high or higher than those levied in the United States). In addition to U.S. income taxes. Some relief from this burden of double taxation is afforded by the provisions of the Internal Revenue Code which permit the American citizen to credit against his American income taxes **certain foreign income taxes**. This credit, while helpful in ameliorating the problem of double taxation, does not furnish entire relief for several reasons :

(i). The formula pursuant to which the credit is computed often results in an American citizen being unable to credit all of his foreign income taxes against his U.S. income taxes ;

(ii). More significantly, many foreign countries especially those in the Common Market raise a much higher percentage of their tax revenue from turnover-type taxes (added value taxes), which are in essence, sales taxes. For example, in France, the turnover tax is approximately 23 % of the price of most goods sold. It is interesting to note that in France income taxes in 1971 represented only 29,7 % of the total national tax receipts. On the other hand, turnover taxes represented 52 % of French national tax receipts. The comparable figures for 1965, the last year available to us, in the United States are 48 % for income taxes and 5 % for sales taxes. Turnover taxes, which constitute a much higher proportion of the American's total tax burden abroad than is the case for comparable taxes in the United States, are neither creditable nor deductible in the computation of the overseas American's income tax in contrast with sales tax deductible by U.S. residents ;

Document Annexe E36 – Un exemple de lobbying fiscal : la lutte contre la Mills-Mansfield Legislation (1972) 3/3



(iii). Other items than sales or turnover tax incurred by an American residing abroad are similarly neither creditable nor deductible for U.S. income tax purposes, although they would be either creditable or deductible if such American resided in the United States. This is the case, for example, for foreign gasoline taxes, foreign personal property taxes, and foreign charitable contributions.

Thus, the burden of double taxation is to some extent alleviated by the retention of the present $ 20,000-25,000 exemption.

II. — American residents abroad do not benefit from many of the services which are paid for by their U.S. tax dollar. For example, their children do not profit from money spent in support of education, nor do they have access to veterans' hospitals; the money spent in support of poverty programs, home mortgage guarantee provisions and Medicare as well as a myriad of other worthy domestic programs do not directly benefit Americans living abroad. In fact, about the only direct benefits which an American citizen abroad receives from his government are the services furnished by the U.S. embassies and protection (on occasion) in times of crisis.

Because of the unavailability of the above benefits to Americans residing abroad, additional non-deductible expenses must often be incurred for services normally provided by the government in the United States, such as children's schooling. For example, in order to obtain an American style education and often to obtain merely an English language education, it is necessary to send children to private schools.

III. — United States citizens residing abroad cannot file joint returns if they are married to non-citizens, and they may lose other tax benefits, such as the deduction for dependents.

IV. — United States citizens who qualify for the Section 911 exemption usually do qualify as residents in the foreign countries where they are located. As such, they are subject not only to the tax laws, but also to the stringent economic laws often applicable in these countries, such as exchange controls.

The proponents of a repeal of Section 911, if they are serious, must at the same time revise and amend a great many other sections of the Internal Revenue Code unless it is their intention to place Americans resident abroad in a markedly disadvantageous position. As can be seen from the foregoing discussion of foreign taxes and contributions which are not deductible and of disabilities such as that relating to the bar on the filing of joint returns by those married to non-citizens, these provisions of the Internal Revenue Code which penalize Americans resident abroad will have to be changed. Moreover, it may not suffice to treat added value taxes as a deductible tax but conceivably, a foreign tax credit should be given for all or a portion of the turnover tax paid by American citizens residing abroad.

II. — The United States Balance of Payments.

The repeal of Section 911 will have an adverse impact on all Americans no matter where they reside. As is demonstrated below, the repeal of Section 911 will have a negative effect on our balance of payments. Anything which so affects our balance of payments affects the prosperity of each American no matter where he resides.

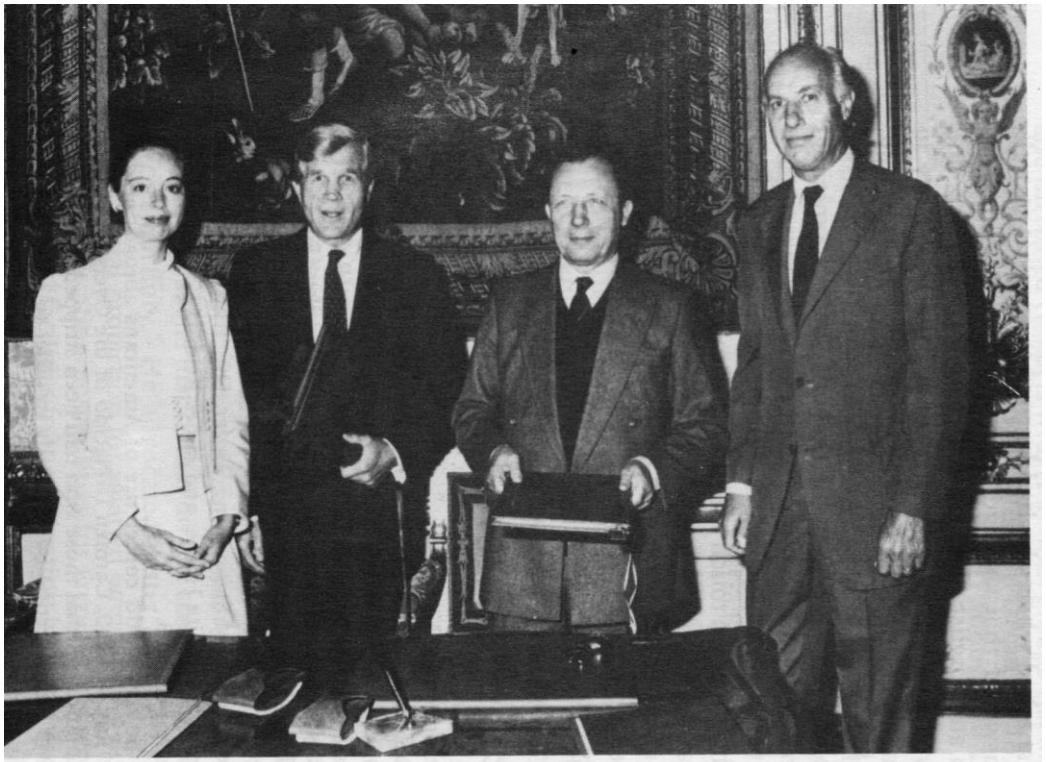
The reduction or elimination of the Section 911 exemption would make it difficult to induce competent and qualified Americans to move abroad with their families, thus creating a possible adverse effect on the U.S. balance of payments. As indicated, citizens of many if not most other countries are not subject to income tax in their countries of citizenship if they reside abroad. Thus, the reduction or elimination of the Section 911 exemption may create a competitive disadvantage to American companies wishing to attract technically qualified American citizens as employees abroad.

It seems likely, therefore, that the proposed termination of Section 911 would constitute an effective disincentive to work abroad with a negative impact on American business efforts abroad. At a time when the United States is facing critical balance of payments problems it seems illogical to discourage the continued efforts of those who are, on the whole, serving the country's best interests by efforts which result in the return of millions of dollars of profits to the U.S. It is quite possible that specific overseas projects of extreme importance to the national interest would also suffer from the inability to attract capable American personnel, unless such personnel were given additional allowances to compensate for the proposed changes in Section 911. Such allowances would represent an increased balance of payments outflow.

In conclusion, it would appear that for a miniscule increase in tax revenues, at best, the adoption of the proposed bill would work a marked discrimination against U.S. citizens abroad, while at the same time hindering important government objectives which are being proposed by these same citizens.

The Section 911 exemption is the minimal, simple and fair way of equalizing the economic burden for U.S. citizens living and working abroad, and it is our view that this exemption should be retained or increased, but in no event should it be reduced.

Document Annexe E37 - Signature du nouveau protocole fiscal franco-américain de 1983



Signing of new protocol to Franco-American Tax Treaty, September 19, 1983. From left: Stephanie Simonard, Association of American Residents Overseas; U.S. Ambassador Evan G. Galbraith; French Minister of Finance Jacques Delors; Charles Petrow, American Chamber of Commerce in France.

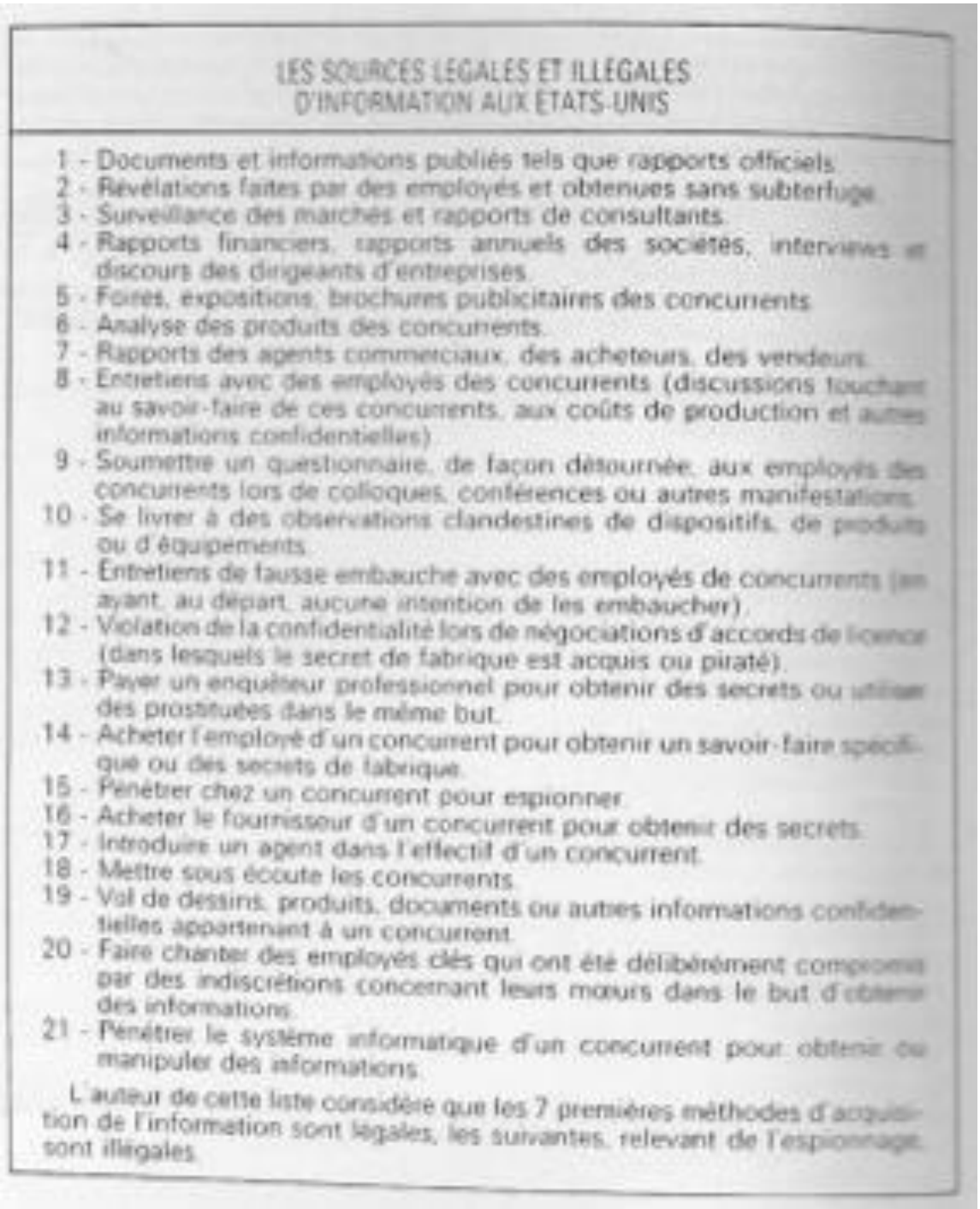
(Source : MICHAUX 1996, p.96)

Document Annexe E38 - Michel Pebereau Directeur Général du Crédit Commercial de France (à g.) et Claude Bebear, Directeur Général d'AXA (à d.) à un dîner-conférence de l'AmCham (20 octobre 1986)



(Source : AmCham)

Document Annexe E39 - Vingt-et-un procédés pour se procurer des informations sur un concurrent (1989)



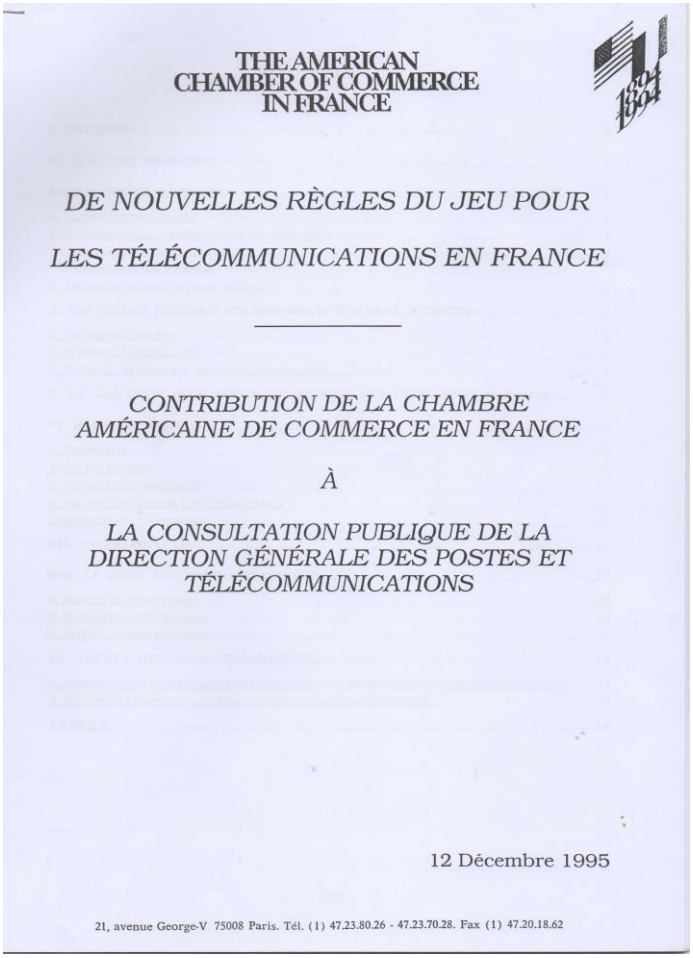
LES SOURCES LEGALES ET ILLEGALES
D'INFORMATION AUX ETATS-UNIS

1 - Documents et informations publiés tels que rapports officiels.
2 - Révélations faites par des employés et obtenues sans subterfuge.
3 - Surveillance des marchés et rapports de consultants.
4 - Rapports financiers, rapports annuels des sociétés, interviews et discours des dirigeants d'entreprises.
5 - Foires, expositions, brochures publicitaires des concurrents.
6 - Analyse des produits des concurrents.
7 - Rapports des agents commerciaux, des acheteurs, des vendeurs.
8 - Entretiens avec des employés des concurrents (discussions touchant au savoir-faire de ces concurrents, aux coûts de production et autres informations confidentielles).
9 - Soumettre un questionnaire, de façon détournée, aux employés des concurrents lors de colloques, conférences ou autres manifestations.
10 - Se livrer à des observations clandestines de dispositifs, de produits ou d'équipements.
11 - Entretiens de fausse embauche avec des employés de concurrents (en ayant, au départ, aucune intention de les embaucher).
12 - Violation de la confidentialité lors de négociations d'accords de licence (dans lesquels le secret de fabrique est acquis ou piraté).
13 - Payer un enquêteur professionnel pour obtenir des secrets ou utiliser des prostituées dans le même but.
14 - Acheter l'employé d'un concurrent pour obtenir un savoir-faire spécifique ou des secrets de fabrique.
15 - Pénétrer chez un concurrent pour espionner.
16 - Acheter le fournisseur d'un concurrent pour obtenir des secrets.
17 - Introduire un agent dans l'effectif d'un concurrent.
18 - Mettre sous écoute les concurrents.
19 - Vol de dessins, produits, documents ou autres informations confidentielles appartenant à un concurrent.
20 - Faire chanter des employés clés qui ont été délibérément compromis par des indiscrétions concernant leurs mœurs dans le but d'obtenir des informations.
21 - Pénétrer le système informatique d'un concurrent pour obtenir ou manipuler des informations.

L'auteur de cette liste considère que les 7 premières méthodes d'acquisition de l'information sont légales, les suivantes, relevant de l'espionnage, sont illégales.

(Source VILLAIN, 1989)

Document Annexe E40 : réponse de l'AmCham à la Consultation Publique de la DGPT sur les nouvelles règles en matière de télécommunications (1995) (extrait)



THE AMERICAN CHAMBER OF COMMERCE IN FRANCE

1894 1994

DE NOUVELLES RÈGLES DU JEU POUR LES TÉLÉCOMMUNICATIONS EN FRANCE

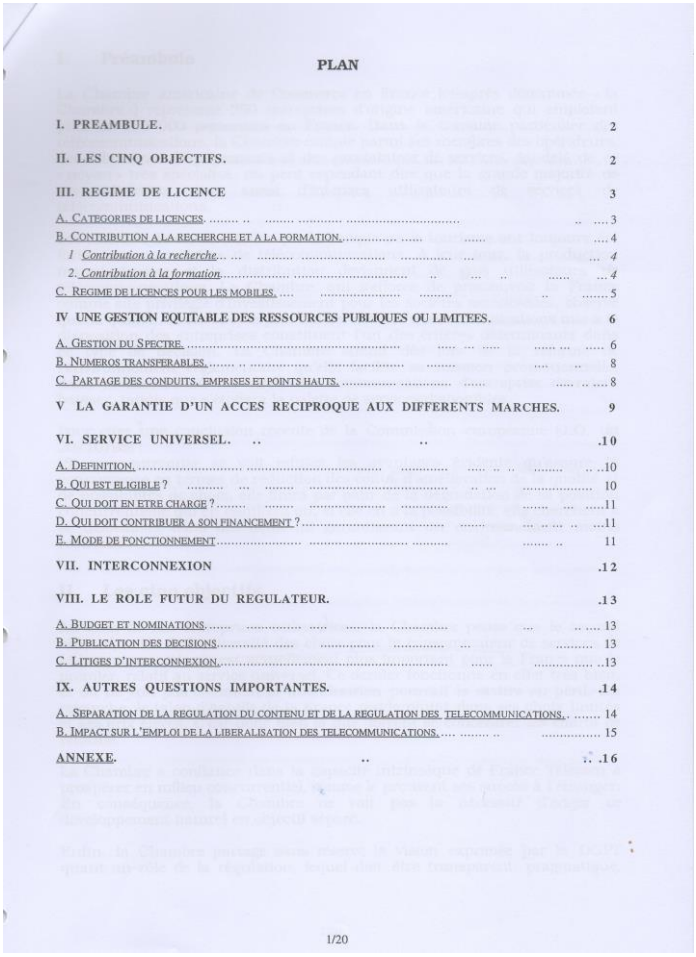
CONTRIBUTION DE LA CHAMBRE AMÉRICAINE DE COMMERCE EN FRANCE

À

LA CONSULTATION PUBLIQUE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DES POSTES ET TÉLÉCOMMUNICATIONS

12 Décembre 1995

21, avenue George-V 75008 Paris. Tél. (1) 47.23.80.26 - 47.23.70.28. Fax (1) 47.20.18.62



PLAN

I. PREAMBULE. 2

II. LES CINQ OBJECTIFS. 2

III. REGIME DE LICENCE 3

A. CATEGORIES DE LICENCES. 3

B. CONTRIBUTION A LA RECHERCHE ET A LA FORMATION. 4

1 Contribution à la recherche 4

2. Contribution à la formation 4

C. REGIME DE LICENCES POUR LES MOBILES. 5

IV UNE GESTION EQUITABLE DES RESSOURCES PUBLIQUES OU LIMITEES. 6

A. GESTION DU SPECTRE. 6

B. NUMEROS TRANSFERABLES. 8

C. PARTAGE DES CONDUITS, EMPRISES ET POINTS HAUTS. 8

V LA GARANTIE D'UN ACCES RECIPROQUE AUX DIFFERENTS MARCHES. 9

VI. SERVICE UNIVERSEL. .10

A. DEFINITION. .10

B. QUI EST ELIGIBLE ? 10

C. QUI DOIT EN ETRE CHARGE ? .11

D. QUI DOIT CONTRIBUER A SON FINANCEMENT ? .11

E. MODE DE FONCTIONNEMENT 11

VII. INTERCONNEXION .12

VIII. LE ROLE FUTUR DU REGULATEUR. .13

A. BUDGET ET NOMINATIONS. 13

B. PUBLICATION DES DECISIONS. 13

C. LITIGES D'INTERCONNEXION. .13

IX. AUTRES QUESTIONS IMPORTANTES. .14

A. SEPARATION DE LA REGULATION DU CONTENU ET DE LA REGULATION DES TELECOMMUNICATIONS. 14

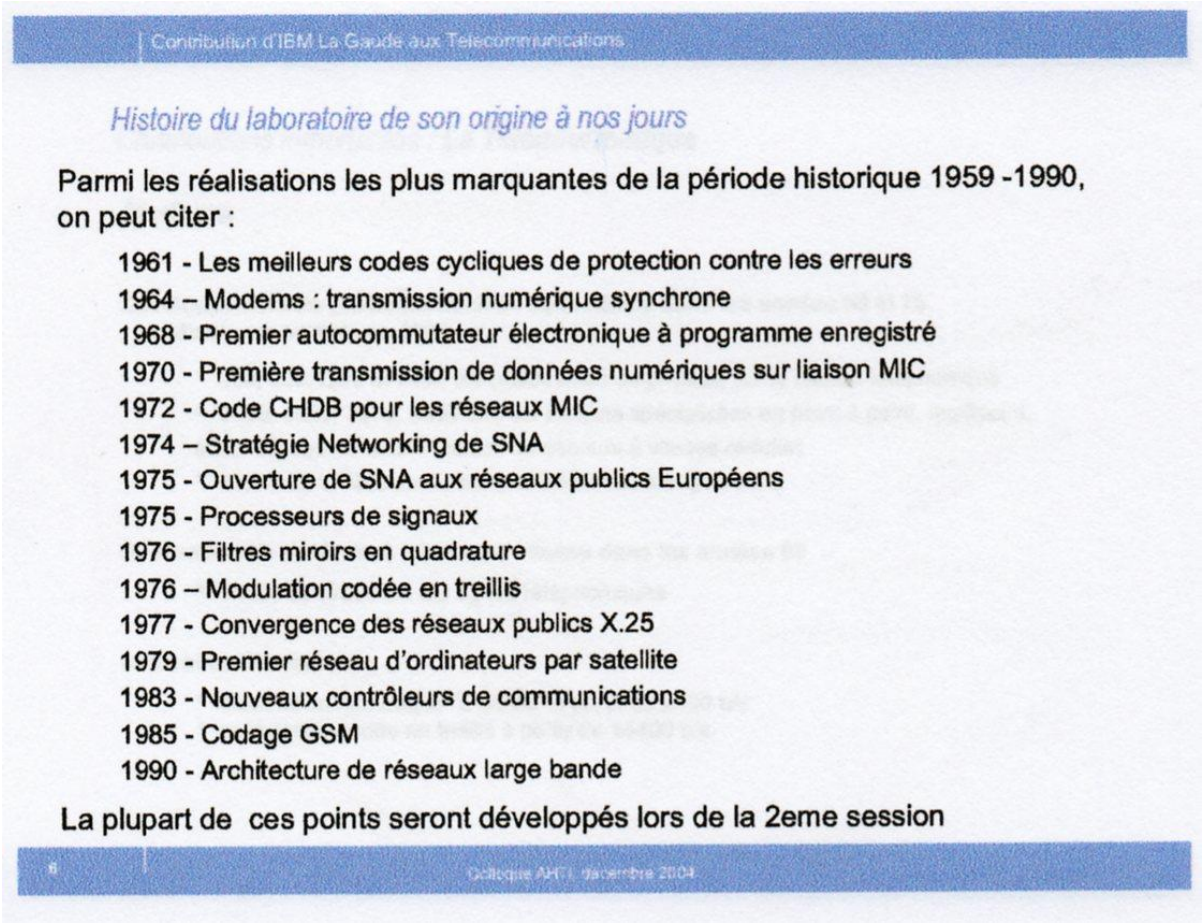
B. IMPACT SUR L'EMPLOI DE LA LIBERALISATION DES TELECOMMUNICATIONS. 15

ANNEXE. .16

1/20

(Source : AmCham)

Document Annexe E41 : Principales innovations issues du Centre de Recherche IBM de La Gaude entre 1959 et 1990 (2004)



(Source : AHTI, Colloque du 9 décembre 2004)

Document Annexe E42 - Les étapes de la mondialisation : l'exemple de Caterpillar (1999)

Becoming a Global Leader

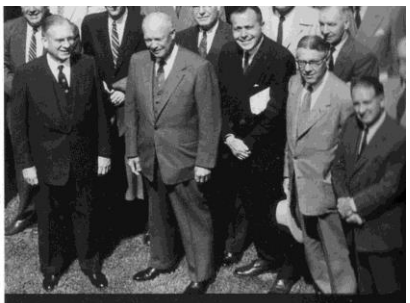
Holt and Best were selling products outside the United States before Caterpillar was formed in 1925. But, says retired Chairman Don Fites, "Export business was still not high priority even in the 1950s. When I first moved overseas in 1956, we didn't even have a vice president over export sales. The bold step of putting a marketing operation on the ground in Europe in 1960 (when Caterpillar Overseas was formed in Geneva, Switzerland) signaled our major thrust into the world marketplace. The joint venture with Mitsubishi in 1963 further cemented our emerging role as a global leader."

A series of international agreements helped stimulate trade. Among them: the General Agreement on Tariffs and Trade (later to become the World Trade Organization), the Rome Treaty of 1957, the Latin American Free Trade Association and the North American Free Trade Agreement.

Caterpillar played a leadership role in support of these initiatives.

Sometimes our strong advocacy of free markets has put us in opposition to American policy, as when we opposed U.S. trade restrictions against the Soviet Union in the early 1980s. The Carter and Reagan administrations sought to punish the Soviets for actions in Poland and Afghanistan by refusing to allow U.S. products to be sold for a major Soviet pipeline. But, as is normally the case with unilateral sanctions, products from another country were purchased and the pipeline was built anyway. The attempt to punish the Soviets was futile; the loser was Caterpillar. Not only did we lose sales to non-U.S. competitors, we gained a reputation as an unreliable supplier. That cost us market share for years to come.

We strongly believe that trade between countries leads to economic and human progress. Thus, trade has been a major company communications theme, especially with policymakers. In 1988, we began advocating "zero tariff" agreements on Cat products. Eleven years later—in January, 1999—Cat customers in more than 20 countries were granted duty-free access to most of the machines we make, which before that time were subject to tariffs that added 6.5 to 11 percent to the cost of an American-made Caterpillar product. That's progress—not as fast as we would like, but progress nonetheless.



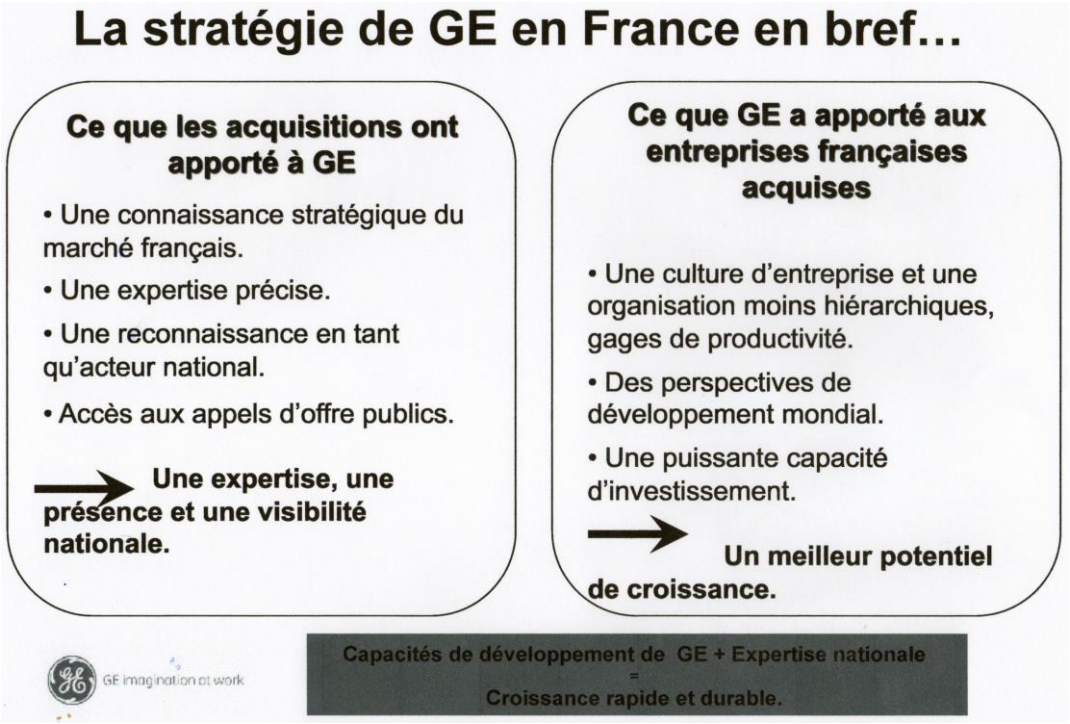
above. **Top Caterpillar officers were among those advocating fre trade at a National Trade Policy Committee meeting in Washin 1955. President Eisenhower is second from the left in this Whit House lawn photo. Louis Neumiller is fourth from the left and William Blackie is on his left.**



(Source : Caterpillar[1])

[1] N, *All in a Day's Work : Seventy-Five Years of Caterpillar*, Forbes, 2000, 280 p. (p.230)

Document Annexe E43 - Extrait d'une offre commerciale de General Electric France (2010)



(Source : Service Communication/General Electric)

Document Annexe E44 - Composition du Board of Governors de l'Hôpital Américain de Paris en 2010 (les 6 anciens présidents d'AmCham sont surlignés ainsi que J.Maisonrouge)

American Hospital of Paris *We care for you*

Home > American Hospital of Paris > Hospital Leadership > Board of Governors >

Members of the Board of Governors

Honorary Chairman
Ambassador Charles H. RIVKIN
Ambassador of the United States of America to France

Chairman
Mr. John H. RIGGS
Retired Partner of White & Case LLP

Vice Chairman
Mr. John F. CRAWFORD
Of Counsel, Jones Day

Vice Chairman and Treasurer
Mr. Jean-Philippe MONTEL
Ancien Président Directeur Général d'International Paper SA

Secretary
Mr. Richard G. ASTHALTER
Of Counsel, Sullivan & Cromwell

Governors

Mr. Jeffrey G. ARCHAMBAULT
Vice President, Communications of Euro Disney Associés SCA

Mr. Francis BAILLY
Directeur des Affaires Européennes - General Electric

Mr. Eric BOURDAIS de CHARBONNIERE
Président du Conseil de Surveillance du Groupe Michelin

Mrs. Donna CHAPMAN
Chairman of the Board of Directors of The American Hospital of Paris Foundation
President of Josey Oil Company, Houston (Texas)

Mr. Jacques FAVILLIER
Vice-Président - BKCP Bruxelles, Belgique

Mr. William FINAN
Retired Partner of Deloitte & Touche LLP

Mr. Jean-Claude GRUFFAT
Citi Country Officer France
Chairman of the American Chamber of Commerce in France

Mrs. Christiane GUERLAIN
Membre du Conseil d'Administration Parfums Guerlain

Mrs. Anne de LA HAYE JOUSSELIN
Vice-Présidente de l'Advisory Council de l'Hôpital Américain de Paris

Mrs. Gretchen C. LEACH
Présidente de l'Advisory Council de l'Hôpital Américain de Paris
Trustee and Patron, San Francisco Museum of Modern Art

Mrs. Grace LEO
Chairman & CEO - G.L.A Hotels

Mr. André LEVY-LANG
Ancien Président du Directoire de Paribas
Administrateur de Sociétés

Mrs. Susan LIAUTAUD
Consultant for Non Profit Organizations

Mr. Jean-Louis MASUREL
Président de ARCOS Investissement

Mr. William B. McGURN, III
Partner of Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP

Mr. Jun OHIWA
Director Tokio Marine Europe Insurance Limited

Mr. Jean RABY
Managing Director and CEO, Investment Banking France, Belgium and Luxembourg - Goldman Sachs Paris Inc et Cie

Mrs. Sophie SCHYLER-THIERRY
Copropriétaire et Directeur de Château Kirwan - 33 Margaux
Membre du Conseil d'Administration des Amis de l'Opéra de Bordeaux
Trustee of American Friends of the Paris and Opera Ballet

Mr. John J. SEDER
President of Tyco Fire & Security France, ADT

Mrs. Gloria SPIVAK
Retired Partner & Managing Director - Neuberger Berman
Trustee Emeritus - China Medical Board
Trustee - Dana Farber Cancer Institute
Trustee - Partners Healthcare
Visiting Professor - Hanoi Medical University

Dr. Patrick VIENOT
Ancien Directeur Santé et Environnement, IBM France.
Chargé de mission handicap à l'Etablissement Public du Château de Versailles

Mr. Philippe VILLIN
Banquier d'affaires

Mr. Marshall I. WAIS, Jr.
Président de Marwais International

Mr. Antoine WAKIM
Actuaire Conseil - Former Chairman and CEO Allianz SNA Group
Middle East and North Africa

Honorary Governors

Mr. Gérald ASARIA
Président de Communication & Luxe Consulting
Ancien Président des Editions Conde Nast
Ancien Président de Lanvin

Hon. Amy BONDURANT
Former U.S. Ambassador O.E.C.D.
Former Partner and Executive Committee Member Verner-Lipfert Law
Former Senior Counsel U.S. Senate Committee on Commerce, Science and Transportation
Former Chairman of U.S. Dept Transportation Advisory Group on Commercialization of Outer Space
Former Member of the American Hospital of Paris Foundation

Mr. Bruno DURIEUX
Professeur Associé à l'Institut d'Etudes Politiques
Ancien Ministre de la Santé
Ancien Ministre du Commerce Extérieur
Représentant spécial auprès du Ministre de la Défense
Président Directeur Général de Défense Conseil International
Président du Comité National des conseillers du Commerce Extérieur de la France

Mr. Michel d'HALLUIN
Président d'Honneur - Arthur D. Little France

Mr. Pierre JOLY
Président de l'Académie Nationale de Médecine

Mr. Takemasa KOYAMA
Retired President, Sumitomo Ocean Development & Engineering, Japan

Mr. Jacques MAYOUX
Président d'Honneur de la Société Générale

Mr. David T. McGOVERN
Retired Partner of Shearman & Sterling

Mr. Jacques MAISONROUGE
Ingénieur Conseil
Former Chairman IBM World Trade Corporation

Mr. Robert K. MEAHL
Former Chairman and President of the American Hospital of Paris Foundation
Former Senior Managing Director - General Sekiyu - K.K
Director of the American Hospital of Paris Foundation

Mr. Erik A.D VAN GALEN
Président d'Honneur de Boyden France

Mr. Frederick ZIMMER
Former CEO of Source Perrier SA and former Chairman of Perrier Group of America

American Hospital of Paris - 63, Bd Victor Hugo
92200 Neuilly-sur-Seine - France - Tél : +33 (0)1 46 41 25 25

(Source :AHP[1])

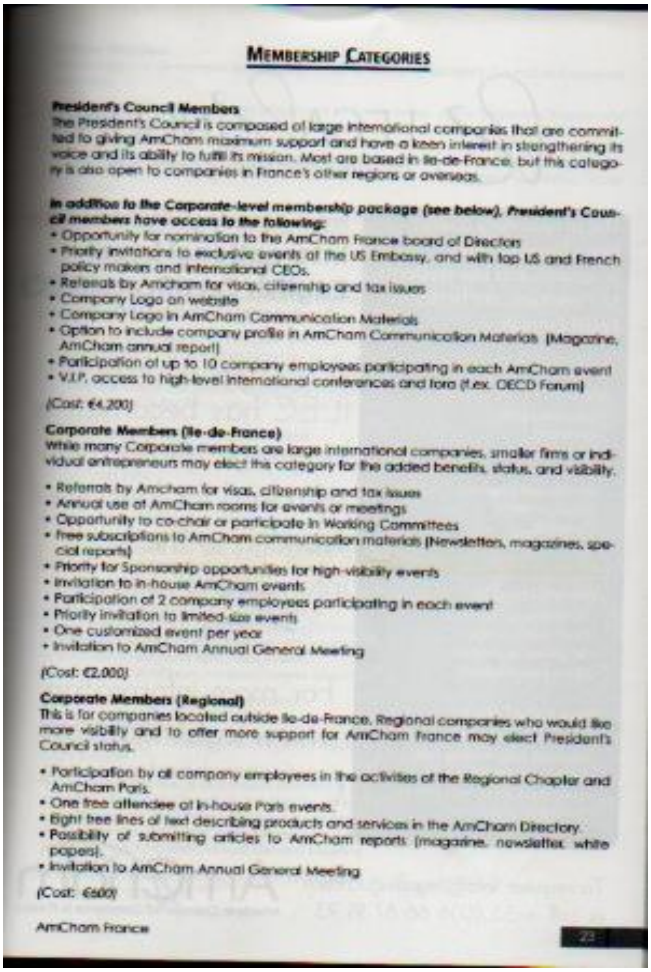
[1] http://www.american-hospital.org/en/american-hospital-of-paris/hospital-leadership/board-of-governors/members-of-the-board-of-governors.html (Oct. 2012)

Document Annexe E45 – Campagne publicitaire de Coca-Cola « entreprise française » (2012)



(Source : JDD 10/6/2012)

Document Annexe E46 – Barème des cotisations de l'AmCham (2012)



MEMBERSHIP CATEGORIES

President's Council Members
The President's Council is composed of large international companies that are committed to giving AmCham maximum support and have a keen interest in strengthening its voice and its ability to fulfill its mission. Most are based in Ile-de-France, but this category is also open to companies in France's other regions or overseas.

In addition to the Corporate-level membership package (see below), President's Council members have access to the following:
- Opportunity for nomination to the AmCham France board of Directors
- Priority invitations to exclusive events at the US Embassy, and with top US and French policy makers and international CEOs.
- Referrals by Amcham for visas, citizenship and tax issues
- Company Logo on website
- Company Logo in AmCham Communication Materials
- Option to include company profile in AmCham Communication Materials (Magazine, AmCham annual report)
- Participation of up to 10 company employees participating in each AmCham event
- V.I.P. access to high-level international conferences and fora (f.ex. OECD Forum)

(Cost: €4,200)

Corporate Members (Ile-de-France)
While many Corporate members are large international companies, smaller firms or individual entrepreneurs may elect this category for the added benefits, status, and visibility.

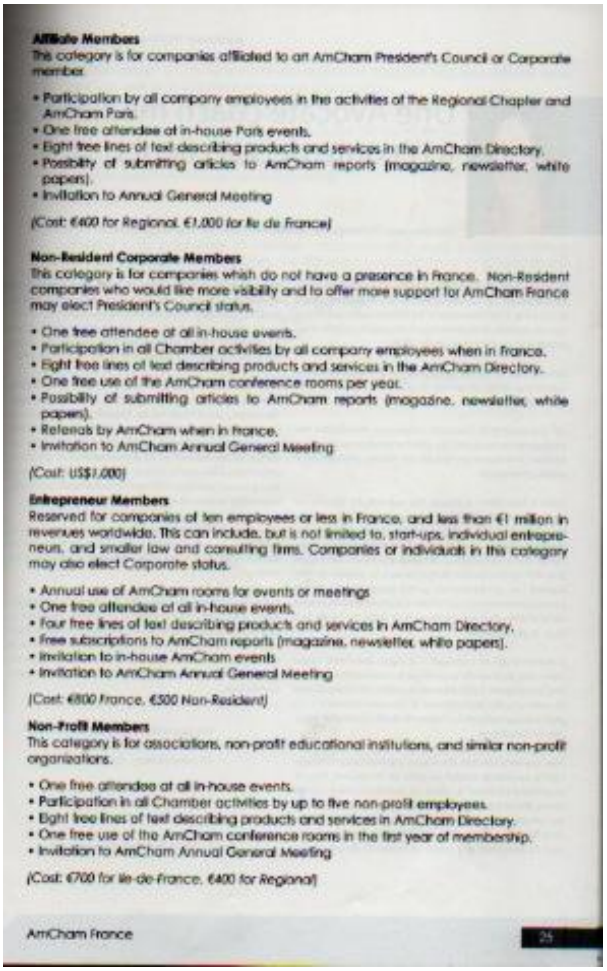
- Referrals by Amcham for visas, citizenship and tax issues
- Annual use of AmCham rooms for events or meetings
- Opportunity to co-chair or participate in Working Committees
- free subscriptions to AmCham communication materials (Newsletters, magazines, special reports)
- Priority for Sponsorship opportunities for high-visibility events
- Invitation to in-house AmCham events
- Participation of 2 company employees participating in each event
- Priority invitation to limited-size events
- One customized event per year
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: €2,000)

Corporate Members (Regional)
This is for companies located outside Ile-de-France. Regional companies who would like more visibility and to offer more support for AmCham France may elect President's Council status.

- Participation by all company employees in the activities of the Regional Chapter and AmCham Paris.
- One free attendee at in-house Paris events.
- Eight free lines of text describing products and services in the AmCham Directory.
- Possibility of submitting articles to AmCham reports (magazine, newsletter, white papers).
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: €600)



Affiliate Members
This category is for companies affiliated to an AmCham President's Council or Corporate member.

- Participation by all company employees in the activities of the Regional Chapter and AmCham Paris.
- One free attendee at in-house Paris events.
- Eight free lines of text describing products and services in the AmCham Directory.
- Possibility of submitting articles to AmCham reports (magazine, newsletter, white papers).
- Invitation to Annual General Meeting

(Cost: €400 for Regional, €1,000 for Ile de France)

Non-Resident Corporate Members
This category is for companies which do not have a presence in France. Non-Resident companies who would like more visibility and to offer more support for AmCham France may elect President's Council status.

- One free attendee at all in-house events.
- Participation in all Chamber activities by all company employees when in France.
- Eight free lines of text describing products and services in the AmCham Directory.
- One free use of the AmCham conference rooms per year.
- Possibility of submitting articles to AmCham reports (magazine, newsletter, white papers).
- Referrals by AmCham when in France.
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: US$1,000)

Entrepreneur Members
Reserved for companies of ten employees or less in France, and less than €1 million in revenues worldwide. This can include, but is not limited to, start-ups, individual entrepreneurs, and smaller law and consulting firms. Companies or individuals in this category may also elect Corporate status.

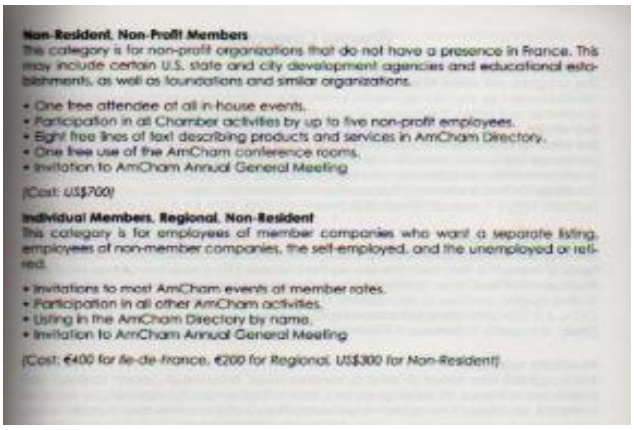
- Annual use of AmCham rooms for events or meetings
- One free attendee at all in-house events.
- Four free lines of text describing products and services in AmCham Directory.
- Free subscriptions to AmCham reports (magazine, newsletter, white papers).
- Invitation to in-house AmCham events
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: €800 France, €500 Non-Resident)

Non-Profit Members
This category is for associations, non-profit educational institutions, and similar non-profit organizations.

- One free attendee at all in-house events.
- Participation in all Chamber activities by up to five non-profit employees.
- Eight free lines of text describing products and services in AmCham Directory.
- One free use of the AmCham conference rooms in the first year of membership.
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: €700 for Ile-de-France, €400 for Regional)



Non-Resident, Non-Profit Members
This category is for non-profit organizations that do not have a presence in France. This may include certain U.S. state and city development agencies and educational establishments, as well as foundations and similar organizations.

- One free attendee at all in-house events.
- Participation in all Chamber activities by up to five non-profit employees.
- Eight free lines of text describing products and services in AmCham Directory.
- One free use of the AmCham conference rooms.
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: US$700)

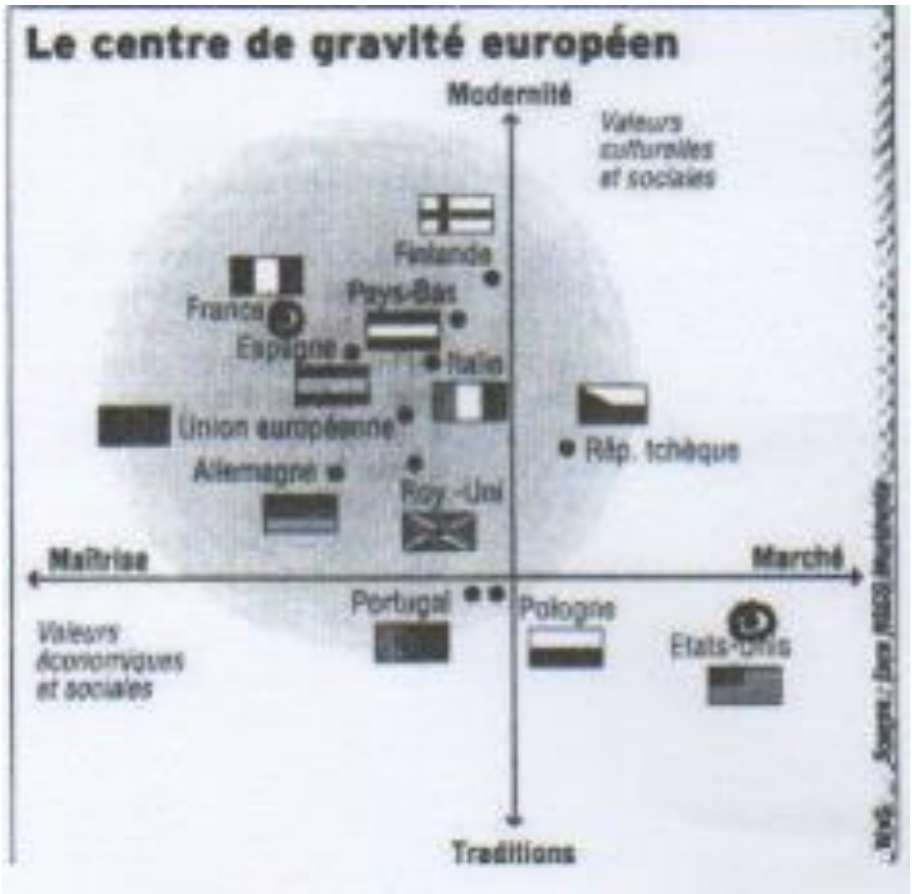
Individual Members, Regional, Non-Resident
This category is for employees of member companies who want a separate listing, employees of non-member companies, the self-employed, and the unemployed or retired.

- Invitations to most AmCham events at member rates.
- Participation in all other AmCham activities.
- Listing in the AmCham Directory by name.
- Invitation to AmCham Annual General Meeting

(Cost: €400 for Ile-de-France, €200 for Regional, US$300 for Non-Resident)

(Source : Annuaire AmCham 2012)

Document Annexe E47 – Illustration des différences interculturelles entre l'Europe et les Etats-Unis (2003)



(Source : Etude Euro RSCG Worldwide 2003)

Document Annexe E48 – Sceau de l'AmCham



(Source : AmCham)

Annexe F - Index analytique[1]

Annexe F1 - Thèmes

Actions charitables, 117, 144, 181, 183
Ambassadeurs américains, 90, 94, 199, 366, 367, 408, 532, 614, 636, 720, 721, 846, 928
American Express, 177
American Social List, 92, 144, 146
Américanisation, 29, 30, 32, 171, 258, 348, 353, 373, 397, 406, 419, 420, 423, 425, 433, 446, 453, 454, 455, 456, 464, 472, 475, 480, 482, 490, 501, 515, 555, 574, 595, 615, 634, 648, 650, 686, 696, 697, 741, 742
Américanité, 91, 105, 114, 148, 179, 457, 491, 492, 737, 743
Americans in France (Annuaire), 111, 152, 320, 803
Anglais (enseignement de l'), 98, 474, 476, 677, 682, 739, 804, 868
Anti-américanisme, 113, 157, 222, 235, 333, 434, 492, 503, 524, 525, 538
Antitrust Act, 77, 225, 283, 290, 301, 530, 690, 799, 860
Arbitrage, 97, 106, 149, 150, 151, 197, 206, 207, 641, 682, 821
Aristocratie française, 95, 112, 143, 145, 475, 903
Associations, 91, 107, 113, 114, 117, 122, 166, 390, 391, 394, 396, 476, 642, 667, 669, 845, 867
Assurance Vie, 156
Automobile (Secteur), 41, 44, 74, 82, 132, 155, 178, 186, 210, 214, 222, 234, 242, 246, 248, 249, 251, 252, 254, 255, 258, 313, 315, 316, 324, 325, 326, 332, 334, 355, 363, 383, 420, 446, 461, 508, 509, 514, 609, 663, 691, 697, 740, 859, 864
Awards (AmCham), 907
Banquet (AmCham), 91, 93, 94, 97, 104, 158, 163, 165, 199, 212, 319, 535, 615, 737, 803, 870
Baromètre AmCham, 528, 529, 622
Bibliothèque (AmCham), 27, 150, 152, 408, 803, 818, 917
Bibliothèque américaine (American Library), 113, 114, 844
Big Bang, 586, 594, 600
Blum-Byrnes (Accord), 334, 363
Boycott, 188, 189, 229, 234, 310, 322, 326, 517, 534, 867
Brevets, 43, 45, 60, 74, 84, 125, 208, 217, 224, 243, 263, 269, 270, 320, 334, 339, 340, 341, 364, 370, 486, 514, 515, 518, 533, 534, 536, 550, 560, 588, 605, 624, 629, 632, 718, 719, 799, 859
Cabinets d'audit, 495, 634
Cartels, 37, 77, 217, 223, 224, 225, 226, 266, 290, 301, 305, 310, 318, 320, 326, 366, 686, 722
CFM56, 267, 484, 486, 488, 559, 694
Champions nationaux, 365, 366, 388, 507, 511, 526, 527, 603, 651

[1] Voir aussi l'Annexe « Sigles » D6. Les références bibliographiques, comme les références aux sources, ne sont pas indexées.

Chasseurs de têtes, 451, 610
Cinéma, 155, 214, 217, 221, 234, 235, 239, 252, 303, 312, 318, 324, 325, 326, 363, 365, 412, 453, 454
Citoyenneté, 392, 395, 396, 587, 593, 818, 829, 867
Colonies (françaises), 55, 56, 340, 344, 385, 588, 596
Comité Industriel (AmCham), 410, 411, 820, 868
Comités (AmCham), 149, 150, 195, 294, 337, 410, 588, 601, 602, 641, 701, 723, 724, 835
Comités de quotas, 189, 323, 325, 737
Communauté américaine, 48, 66, 67, 73, 95, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 142, 143, 144, 145, 182, 192, 194, 195, 203, 297, 320, 394, 396, 402, 407, 475, 485, 517, 538, 542, 566, 568, 642, 664, 669, 684, 721, 728, 817, 818, 820, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 897
Communisme (relations avec le), 544, 650
Communiste (Parti), 333, 337, 356, 357, 363, 368, 420, 421, 456, 517, 628, 869
Concorde (supersonique), 112, 486, 557, 558, 559, 560, 611, 641, 822, 867
Conseil en management, 447, 449, 450, 451, 452, 454, 483, 670
Conseil en organisation, 247, 406, 448, 451, 452
Conseil en stratégie, 447, 452, 495, 610, 634
Consul (américain), 87, 93, 117, 122, 127, 143, 200, 221, 515
Cotisation (AmCham), 69, 179, 637, 638, 639, 674, 683, 722, 786, 945
Création de l'AmCham, 53, 58, 86, 87, 89, 99, 117, 122, 126, 149, 890, 893, 894
Crédit-bail (mobilier), 595, 596
Crise de 1929, 188, 189, 215, 219, 827
Défi Américain, 47, 365, 368, 369, 391, 404, 416, 636, 642, 657
Dingley Tariff Bill, 58, 59, 126, 127, 128, 131, 133, 135, 799
Double taxation, 89, 110, 126, 127, 336, 392, 395, 401, 587, 591, 682, 800, 936
Droits de douane, 59, 70, 90, 98, 125, 126, 128, 131, 132, 133, 136, 137, 183, 229, 248, 263, 392, 421, 487, 590, 799, 868, 887
Echanges commerciaux, 38, 49, 54, 55, 57, 58, 93, 96, 118, 124, 142, 149, 155, 175, 182, 194, 195, 200, 207, 216, 359, 370, 392, 404, 543, 611, 639, 641, 673, 682, 837, 838, 839, 864
Eclectic paradigm, 261
Embargo, 200, 503, 504, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 612, 641, 867
Entrepôts (Bordeaux etc), 148, 149, 190, 201, 310, 320, 803, 868
Espionnage (industriel), 45, 370, 578, 579, 580, 581, 612, 631, 632, 633, 710, 717, 739, 759, 938
European Liaison Office (ELO), 339, 916
European Recovery Program, 338, 453
Européanisation, 484, 694, 737
Evènements organisés par l'AmCham, 113, 613, 615, 786, 858, 862, 863
Expatriés, 30, 91, 105, 111, 112, 114, 116, 192, 218, 299, 314, 351, 358, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 401, 402, 403, 407, 416, 434, 435, 470, 475, 484, 488, 496, 559, 587, 593, 639, 642, 664, 668, 670, 681, 818, 820, 864, 867, 868
Exposition de 1900, 46, 55, 70, 75, 122, 155, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 171, 172, 179, 183, 566, 641, 737, 864, 867, 868
Exposition permanente, 154, 169, 170, 171, 226, 227, 553, 564, 565, 566, 932
Extraterritorialité, 160, 509, 549, 589, 612, 704, 705
Féminisation (AmCham), 641, 677, 678, 876

Fiscalité, 91, 126, 179, 218, 364, 367, 408, 518, 529, 538, 590, 591, 614, 640, 688, 737, 739, 867
Fondation (américaine), 251, 465, 466, 516, 517, 817, 844
Fonds d'investissement, 621, 623, 624, 692, 718
Fordisme, 39, 46, 62, 185, 187, 242, 245, 246, 247, 250, 251, 315, 324, 420, 434, 453, 651
Fordney-McCumber Tariff, 162, 205, 799
Foreign Trade (revue), 152, 221, 253, 319, 320, 322, 784, 786, 865, 866
Franchise/franchisés, 35, 36, 250, 264, 273, 274, 275, 276, 277, 461, 462, 464, 487, 492, 563, 617, 618, 701
Francisation, 29, 268, 273, 306, 373, 455, 480, 481, 482, 483, 491, 497, 499, 501, 527, 589, 594, 644, 661, 699, 701, 737, 741, 742
French Advisory Board (AmCham), 498, 700, 804
French industrial art, 39, 61, 62, 147, 163, 187, 242, 248
GATT, 128, 131, 207, 344, 386, 585, 586, 592, 742, 796, 800, 802
Gauche (majorité politique), 422, 436, 530, 537, 538, 540, 582, 828, 830
Gazoduc (sibérien), 271, 386, 503, 530, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 549, 552, 582, 612, 641, 642, 708, 721, 737, 823, 867
Hartke-Burke Bill, 335, 533, 536, 801, 867
Hawley-Smoot Tariff, 131, 215, 221, 799
Imitation lag, 45, 719
Innovation (transfert d'), 30, 44, 64, 240, 251, 262, 263, 273, 290, 313, 343, 353, 488, 516, 518, 562, 580, 687, 720, 740
Innovation financière, 595, 596, 597, 598, 599
Innovation managériale, 47, 347, 443, 646
Intelligence économique, 45, 578, 579, 580, 581, 612, 624, 680
Interculturelles (différences), 288, 406, 424, 425, 426, 427, 429, 430, 431, 471, 488, 492, 725, 946
Joint-venture, 34, 36, 79, 84, 217, 260, 261, 267, 273, 274, 275, 276, 281, 284, 286, 287, 311, 324, 386, 441, 509, 528, 617, 620, 694
Licences, 35, 76, 178, 203, 225, 264, 265, 269, 273, 277, 280, 284, 309, 324, 338, 339, 340, 341, 347, 486, 489, 515, 518, 534, 545, 547, 548, 565, 588, 671, 737, 801, 868, 918
Lobbying, 31, 33, 90, 91, 124, 133, 137, 149, 183, 188, 208, 215, 218, 263, 325, 336, 396, 411, 483, 517, 534, 536, 559, 573, 574, 586, 593, 601, 602, 669, 672, 684, 690, 725, 739
Machines à laver, 255, 460, 662, 694
Marché Commun, 98, 362, 376, 381, 448, 576, 577, 585, 601, 605, 666, 864, 871
MART, 226, 565
MBA, 41, 430, 446, 451, 464, 465, 466, 878
Membres français (AmCham), 88, 91, 96, 98, 147, 161, 188, 219, 294, 295, 325, 350, 360, 412, 495, 534, 552, 553, 554, 559, 589, 614, 637, 673, 674, 700, 803, 858
Mills-Mansfield Bill, 593, 801, 933
Modèle américain, 30, 39, 41, 48, 260, 270, 332, 333, 354, 396, 397, 398, 400, 419, 428, 431, 448, 455, 465, 480, 610, 648, 649, 651, 688, 706, 715, 716, 717, 737, 868
Modèle de management, 30, 82, 446, 449, 470, 473, 715, 716
Mondialisation, 34, 35, 49, 69, 77, 277, 391, 427, 485, 525, 533, 535, 585, 586, 624, 647, 648, 650, 652, 654, 666, 681, 684, 686, 687, 709, 711, 722, 726, 729, 743, 941

Nationalité (des entreprises), 34, 35, 37, 49, 126, 156, 290, 300, 305, 416, 424, 436, 462, 474, 485, 490, 496, 587, 638, 669, 685, 687, 692, 693, 699, 702, 703, 726, 729, 742, 853, 876
Nationalité (des personnes), 91, 147, 395, 396, 481, 485, 491, 513, 587, 591, 677, 699, 804, 857
Networking, 150, 611, 613, 614, 615, 672, 674, 681, 682, 683, 722, 743
Neutralité (américaine), 190, 192, 193, 194, 293, 298, 422, 737
Occupation (allemande), 254, 293, 294, 295, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 316, 320, 325, 494, 761, 789, 818, 820, 824, 834
Organisations patronales, 170, 208, 247, 254, 649, 673, 691
Payne-Aldrich Bill, 59, 60, 131, 137, 138, 160, 180, 799, 867
Permanent Fund, 88, 825
Plan Calcul, 388, 502, 508, 521, 522, 527, 556, 561, 761, 797
Plan Marshall, 29, 30, 41, 47, 113, 119, 148, 162, 171, 270, 332, 333, 334, 337, 338, 339, 341, 342, 343, 344, 346, 347, 356, 357, 368, 397, 407, 408, 409, 411, 416, 420, 421, 448, 453, 464, 477, 517, 553, 586, 614, 702, 734, 737, 796, 800, 803, 826, 831, 832, 864, 868, 869, 870, 914, 916, 918
Planification (française), 29, 363, 365, 366, 368, 506, 510, 519, 520, 524, 542
Porcelaine, 67, 73, 123, 126, 159, 160, 161
Productivité (missions de), 338, 345, 347, 350, 356, 376, 464, 469, 473, 556
Quotas, 189, 203, 206, 218, 223, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 236, 310, 318, 320, 321, 325, 392, 507, 577, 578, 828, 864, 865, 868
Rachats (d'entreprise), 35, 257, 273, 274, 276, 277, 281, 283, 290, 333, 373, 389, 442, 454, 463, 486, 506, 508, 512, 520, 521, 522, 579, 581, 601, 615, 620, 621, 624, 625, 626, 659, 660, 663, 693, 878
Radio License (Committee), 206, 232, 233
Représentativité (de l'AmCham), 413, 415, 615, 637, 675, 734, 738, 857
Revues (de l'AmCham), 102, 152, 221, 333, 339, 475, 635, 783, 866
Services (offerts par l'AmCham), 96, 148, 149, 150, 152, 180, 195, 203, 393, 408, 476, 500, 671, 680, 681, 682, 683
Services de Renseignement, 45, 540, 580, 624, 631, 632, 718, 760
Soft power, 111, 363, 395, 686
Système métrique, 59, 156, 169, 171, 172, 173, 174, 180, 183, 244, 422, 710, 737, 864
Taylorisme, 245, 259, 350, 448, 526, 818
Technological gap, 368, 371, 372, 373, 374, 375, 381, 404, 634
Télécommunications, 34, 47, 77, 154, 178, 210, 217, 256, 257, 269, 318, 324, 371, 373, 446, 511, 527, 566, 571, 574, 629, 671, 685, 691, 741, 784, 939
Traité de Réciprocité, 60, 70, 101, 121, 127, 128, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 149, 157, 179, 181, 182, 189, 218, 320, 325, 335, 336, 343, 358, 362, 388, 392, 408, 421, 519, 576, 578, 586, 640, 799, 801, 803, 833, 864, 867, 887, 921, 922
Traité de Rome, 225, 369, 386, 576, 577, 604, 797, 801
Traité de Washington, 135, 136, 137, 181, 577
Transfert mimétique, 317, 353, 434
Transferts de technologie, 30, 43, 154, 240, 263, 264, 273, 313, 317, 319, 324, 368, 369, 371, 434, 461, 490, 543, 546, 582, 585, 610, 611, 623, 626, 627, 650, 706, 713, 801
Travail temporaire, 562, 563, 610
Typologie (des formes d'implantation), 260, 272, 273, 275, 276
Underwood Simons (Tariff), 132, 799
Vallon (Rapport), 518, 801

Vote (droit de v. des expatriés), 112, 395, 593, 829
Webb-Pomerene Act, 799
Young Executives (AmCham), 150, 478, 860, 861, 868
Young Leaders, 476, 477, 478, 634, 698, 706, 737, 770

Annexe F2 – Entreprises et entités diverses[1]

3M, 290, 334, 348, 351, 390, 616, 618, 619, 689, 723, 813, 822, 850
AARO, 92, 391, 394, 396, 593, 789, 829, 844
Abbott, 284, 689, 809, 872
AFII, 510, 622, 655, 656, 707, 840
AIG, 241, 599, 616, 809
Amazon, 688, 743, 798, 809
AmCham Belgium, 601, 602, 684, 691
AmCham EU, 601, 602, 690, 691
American Center for Students and Artists, 664, 665, 831, 844
American Church, 113, 114, 293, 844
American Club of Paris (ACP), 92, 102, 115, 116, 143, 183, 534, 614, 668, 789, 818, 821, 844, 850
American Cyanamid, 378, 458, 459
American Express, 46, 58, 66, 88, 102, 107, 109, 110, 114, 115, 307, 376, 455, 676, 809, 821, 849, 866, 872
American Hospital (AHP), 94, 102, 113, 114, 177, 196, 293, 297, 405, 820, 825, 844, 943
American Power Conversion (APC), 618, 809
American Radiator, 79, 80, 83, 84, 273, 274, 419, 809, 872
American Telephone and Telegraph Co (AT&T), 257, 739, 809, 812
American University (AUP), 113, 476, 590, 826, 844
Apple, 688, 743, 797, 814, 823, 835
Arthur Andersen, 286, 312, 449, 451, 468, 624, 665, 706, 809, 860
Atlantic Refining, 223, 289
Auxiliaire (A. de l'AmCham), 192, 198, 199, 201, 202, 203, 322
Becton Dickinson, 288, 616, 809
Berliet, 35, 490
Boeing, 273, 631, 634, 810
Booz Allen Hamilton, 370, 447, 448, 449, 670, 792, 810, 831, 850
Brentano's, 66, 872
Brink's, 836
Bull, 270, 273, 284, 335, 373, 382, 383, 388, 389, 412, 503, 508, 521, 522, 523, 581, 611, 631, 632, 633, 634, 693, 717, 797, 847
Burroughs, 513, 605, 810, 872
Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), 348, 574, 705, 718
Cannon Electric, 378, 623
Cargill, 286, 619, 810
Cartier, 67, 68, 69, 83, 88, 636, 866
Caterpillar, 386, 413, 543, 616, 707, 810, 941
Century 21, 463
CGCT, 76, 257, 512, 527, 809
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), 223, 887

[1] Sauf AmCham, qui est naturellement omniprésente.

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP), 86, 129, 130, 146, 160, 161, 234, 399, 405, 467, 553, 614, 637, 894
Chambre de Commerce Franco-Allemande, 98
Chambre de Commerce Franco-Américaine New York (CCFA-NY), 69, 672
Chambre de Commerce Internationale (CCI/ICC), 86, 151, 207, 208, 209, 412, 422, 790, 820, 821
Chambres de Commerce étrangères, 87, 96, 97, 98, 666, 680, 681
Champion (bougies), 214, 255
Chase (bank), 88, 300, 304, 307, 308, 413, 594, 605, 677
Chronopost, 567, 571, 572, 737
Chrysler, 256, 291, 383, 401, 444, 508, 509, 535, 596, 616, 810, 831, 835
CIA, 71, 338, 343, 489, 581, 624, 631, 632, 718
CII, 270, 366, 373, 388, 508, 522, 560
CIMA, 291
Citibank, 69, 177, 810, 850, 872
Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, 393, 413, 677, 791, 810, 828
Cleveland Bicycle, 87
CNPF, 162, 288, 340, 341, 377, 534, 555, 556, 724, 858
Coca-Cola, 33, 36, 39, 214, 304, 312, 333, 382, 456, 457, 492, 516, 517, 581, 677, 696, 810, 836, 944
Colgate-Palmolive, 197, 273, 280, 281, 312, 454, 481, 556
Comité Français (de l'AmCham), 293, 294, 295, 641, 796, 803, 834, 850
Compagnie Française des Pétroles (CFP), 217
Control Data, 619
Corning Glass, 268, 273, 274, 277, 278, 279, 280, 310, 366, 531, 618, 631, 695, 706, 792, 810, 835, 846
Corona, 66, 444
Coudert Frères, 33, 58, 67, 69, 70, 72, 83, 87, 88, 101, 162, 181, 308, 335, 388, 393, 399, 412, 413, 422, 534, 563, 661, 677, 723, 788, 791, 792, 810, 820, 830, 833, 835, 848, 849, 860, 872
Creusot Loire, 284, 401, 545, 547, 548, 549
DATAR, 351, 366, 403, 509, 510, 541, 606, 607, 614, 630, 737, 858
Dehomag (IBM Deutschland), 302, 303
Delphi, 312, 689, 723, 810, 866
DGSE, 581, 631, 632, 633, 717
Disneyland Paris, 492, 614, 618, 655, 697, 704, 705, 810, 836
Dodge, 214, 814
Dow Chemical, 268, 269, 270, 280, 286, 499, 605, 608, 616, 695, 706, 810, 812
Dresser, 543, 544, 545, 547, 548, 549, 616, 619, 620, 810
Drexel, 66, 72, 77, 296, 825
Du Pont de Nemours, 33, 67, 69, 88, 95, 214, 265, 267, 268, 281, 282, 283, 304, 310, 320, 352, 375, 447, 524, 530, 616, 619, 631, 740, 788, 810
ECACC, 86, 590
Ecole Centrale, 81, 435, 468, 684, 790, 828, 847
Equitable Life Assurance, 88, 156, 830, 849, 872
Ernst & Young, 312, 449, 451, 810
Esso, 267, 289, 413, 619, 677, 810, 812, 833, 849
European Cooperation Administration (ECA), 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 369, 867, 918
European Liaison Office (ELO), 341

Exxon, 289, 596, 616, 619, 810
Federal Express, 567, 568, 569, 573, 618
Firestone, 306, 874, 926
Ford, 33, 42, 77, 78, 174, 177, 185, 196, 209, 242, 245, 246, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 264, 267, 291, 304, 307, 308, 309, 310, 311, 313, 333, 399, 413, 513, 596, 608, 619, 665, 677, 688, 703, 737, 740, 795, 811, 831, 848, 872
Formica, 273, 334, 351, 458, 459, 811
Fox Films, 214, 312, 363
France-Amériques, 113, 196, 844
France-Etats-Unis, 113, 361, 517, 828, 844
Franco-British Chamber of Commerce (FBCCI), 97, 666, 667
French American Foundation (FAF), 474, 477, 634, 667, 668, 672, 789, 791, 844
Gemplus, 623, 717, 718
General Electric, 36, 39, 48, 58, 71, 75, 77, 87, 155, 177, 209, 214, 224, 247, 257, 265, 266, 267, 273, 274, 276, 280, 282, 284, 294, 305, 307, 309, 310, 316, 320, 323, 335, 389, 413, 486, 487, 508, 521, 522, 523, 530, 544, 545, 546, 550, 554, 559, 614, 635, 665, 677, 690, 693, 694, 757, 795, 811, 817, 818, 834, 849, 850, 866, 872, 911, 942
General Foods, 382, 399, 401, 444, 454, 520, 619, 835
General Mills, 399, 619, 811, 831
General Motors, 214, 246, 251, 255, 269, 308, 331, 379, 413, 475, 508, 509, 601, 616, 619, 635, 811, 859
Gillette, 78, 83, 444, 811, 836, 872
Goldman Sachs, 598, 599, 692, 811, 872
Goodrich, 294, 306, 811, 872
Goodyear, 58, 87, 214, 312, 379, 608, 616, 619, 811
Google, 37, 51, 166, 512, 620, 688, 702, 719, 740, 742, 743, 798, 811
Guaranty Trust, 300, 304, 307, 413, 595, 665, 827
Hamilton Sundstrand, 35, 625, 626, 812
Haviland, 67, 73, 74, 83, 872, 923
Heinz HJ, 83, 385, 389, 520, 618, 665, 811
Helena Rubinstein, 303, 520, 811
Herald Tribune (IHT), 88, 107, 108, 114, 206, 213, 402, 538, 584, 590, 665, 677, 689, 702, 791, 811, 824, 826, 850, 866, 922
Hewlett Packard, 372, 616, 619, 695, 702, 706, 707, 711, 811, 823
Hoover, 214, 662, 663, 664, 811
Hotchkiss, 74, 76, 83, 267, 273, 303, 363, 818, 849, 872
IBM, 33, 39, 42, 177, 209, 258, 264, 273, 276, 277, 290, 299, 302, 303, 304, 306, 308, 309, 310, 348, 366, 370, 372, 382, 383, 388, 393, 395, 399, 404, 427, 434, 435, 436, 444, 468, 469, 481, 484, 485, 486, 499, 504, 515, 521, 522, 523, 537, 560, 561, 566, 602, 607, 619, 620, 627, 628, 629, 630, 631, 634, 645, 674, 689, 692, 706, 711, 713, 716, 737, 742, 770, 773, 791, 792, 811, 828, 835, 846, 847, 872, 940
IBM Deuschland, 436
Infomart, 565, 566
Ingersoll-Rand, 78, 83, 305, 543, 545, 620, 866, 872, 910
INSEAD, 429, 430, 433, 445, 446, 466, 797, 817
Intel, 620, 773, 811, 835
International General Electric (IGEC), 818
International General Electric (IGEC), 209, 224, 266, 294, 302, 522, 818, 834
International Harvester, 78, 83, 84, 88, 291, 297, 379, 811
International Paper, 621

ITT, 76, 209, 217, 257, 269, 304, 308, 309, 310, 324, 371, 373, 444, 512, 527, 631, 835
John Deere, 605, 616, 811
Johnson & Johnson, 235, 312, 378, 811
Jones Day, 811, 821
JP Morgan, 33, 39, 58, 66, 69, 71, 72, 73, 77, 87, 115, 143, 156, 197, 204, 274, 296, 297, 298, 299, 300, 304, 305, 307, 309, 366, 413, 447, 594, 595, 596, 665, 677, 811, 812, 825, 846, 849, 866, 872
Kansas City Star, 88
Kimberly-Clark, 84, 616
Kodak, 78, 285, 297, 311, 312, 313, 333, 447, 481, 554, 619, 635, 665, 810, 811, 847
KPMG, 72, 449, 624, 811, 866
La Gaude (centre IBM), 370, 629, 630, 706, 711, 940
Lazard Frères, 58, 66, 67, 69, 72, 73, 83, 88, 303, 367, 594, 709, 812, 831, 846, 848, 872
Libby McNeil & Libby, 214, 312, 508, 509, 562, 848
Lincoln Electric, 352, 812
Macy's, 66, 68, 88, 144, 178, 846, 872
Manpower, 444, 563, 616, 812, 825, 835
Mars, 691, 812
Marshall Field, 68, 88, 872
McDonald's, 35, 36, 273, 352, 457, 462, 463, 464, 470, 484, 491, 492, 618, 650, 696, 700, 701, 727, 728, 737, 770, 812, 826, 836, 859, 878
McKinsey, 370, 420, 431, 447, 448, 449, 450, 670, 812, 859
Merck Sharp & Dohme, 284, 285, 616, 812
Michelin, 70, 186, 251, 270, 811
Microsoft, 348, 691, 719, 740, 743, 797, 812, 819, 836, 850
Midas, 36, 273, 464, 618, 812
Monsanto, 601, 691, 812
Morgan Grenfell, 298
Munroe, 66, 73, 143, 144, 161, 812, 872
Mutual Reserve, 58, 87, 99, 100, 849
National Association of Manufacturers (NAM), 40, 55, 86, 132, 248, 342, 376, 377, 384, 397, 669, 715, 795
NCR, 58, 87, 177, 258, 619, 665, 695, 706, 812, 872
Newsweek, 633, 665
Norton, 297, 306, 311, 312, 315, 413, 481, 810, 812
OCDE, 155, 359, 453, 467, 614, 619, 861
Otis, 36, 46, 48, 61, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 177, 267, 273, 274, 308, 393, 434, 436, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 491, 496, 497, 619, 625, 626, 627, 677, 714, 725, 727, 739, 741, 770, 788, 791, 792, 812, 823, 824, 835, 836, 847, 850, 866, 872, 931
Pepsi-Cola, 520, 581, 703, 791
Pfizer, 284, 370, 616, 812
Philco, 379, 387, 389
Phoebus (cartel), 224, 266, 323, 530
Pizza Hut, 464, 618, 812, 878
Poste (La), 425, 474, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 788
PPG Industries, 616, 619, 689, 812
Price-Waterhouse, 69, 88, 156, 312, 449, 624, 812
Procter & Gamble, 274, 351, 378, 389, 457, 556, 616, 619, 694, 811, 812
Ralston-Purina, 36, 281, 379, 619

Rank Xerox, 383, 444, 596, 618, 619, 630, 631, 695, 706, 813, 835, 836
Ratier-Figeac, 35, 273, 275, 618, 625, 626, 627, 727, 812
Reader's Digest, 333, 455, 467, 813
Red Star (Lines), 88
Reichhold, 379, 607
Remington, 36, 58, 66, 78, 83, 84, 87, 88, 175, 177, 379, 508, 509, 685, 812, 872
Renault, 41, 70, 82, 185, 186, 242, 243, 251, 256, 434, 461, 474, 491, 539, 540, 791
Röhm & Haas, 285, 334, 351, 616, 619, 706, 812
Saint-Gobain, 35, 269, 273, 277, 278, 279, 280, 310, 499, 521, 528, 531, 812, 859
Schlumberger, 67, 83, 312, 488, 489, 665, 718, 792
Sears & Roebruck, 214
Seligman (banque), 87, 90, 143, 832, 872
Shearman & Sterling, 393, 539, 791, 813, 823, 828, 850
SICLI, 275, 627
Singer Sewing Machines, 46, 58, 67, 74, 77, 79, 87, 145, 175, 192, 244, 245, 271, 275, 339, 379, 719, 813, 872
Smith Premier, 66, 83
Smithkline & Beecham, 616
SNECMA, 267, 273, 274, 284, 486, 487, 488, 558, 559, 694
Souriau, 378, 623
Sperry, 619, 813, 872
Standard Oil, 289, 297, 301, 304, 308, 324, 872
Starbucks, 464, 696, 697, 813
Steelcase, 258, 273, 286, 287, 288, 474, 618, 620, 622, 689, 708, 788, 791, 813
Sullivan & Cromwell, 69, 70, 71, 304, 312, 393, 661, 788, 811, 813, 817, 821, 850, 861, 866
Texas Instruments, 274, 444, 619, 631, 632, 633, 689, 695, 706, 717, 792, 813, 835
Thomson (Compagnie Française T.-Houston), 36, 74, 75, 76, 78, 83, 84, 155, 247, 257, 267, 273, 316, 373, 461, 521, 527, 528, 581, 604, 631, 694, 717, 791, 813, 872, 911, 912
Thomson-Houston, 482
Tiffany's, 66, 68, 872
Timken Roller Bearing, 312, 378, 379, 386, 387, 389, 530, 689, 800, 813
Tyco, 312, 351, 616, 716, 813, 815
Underwood, 66, 83, 872
Unisys, 695, 706, 810, 812, 813
United Carbon, 379
United Parcel Service (UPS), 568, 572, 618, 813
United Technologies (UTC), 273, 275, 442, 443, 444, 624, 625, 626, 627, 660, 693, 714, 791, 792, 813
Universal Pictures, 214, 312, 363, 570, 694, 813
US Chamber of Commerce, 55, 86, 122, 159, 228, 507, 536, 587, 637, 669, 682, 684, 725, 795, 803
US Department of Commerce, 40, 211, 373, 564, 618
US Department of Justice, 559
US Department of State, 37, 160, 173, 211, 388, 395, 408, 789, 818, 928
US Department of Treasury, 126, 160, 162, 173, 298, 308, 364
US DSepartment of Justice, 822
Vacuum Oil, 66, 872
Veit & Sons, 66, 68, 143, 872

Walt Disney Co, 312, 689, 813
Welles (Bank), 67, 73
Western Electric, 257, 363, 872
Westinghouse, 58, 66, 74, 78, 84, 85, 87, 154, 155, 182, 266, 268, 303, 305, 336, 378, 482, 508, 520, 523, 596, 605, 619, 689, 775, 813, 872
White & Case, 69, 312, 393, 665, 813
Wilkie Farr & Gallagher, 69, 312, 393, 813
Worthington (Pompes), 179, 384
Wrigley, 616, 813

Annexe F3 - Noms de personnes

(Les personnes notées « (*) » font l'objet d'une fiche biographique succincte en Annexe D1-2, celles notées « (**) d'une biographie plus détaillée dans le texte)

Asthalter (Richard G.) (*), 407, 723, 817, 850, 851
Baillen (Norbert) (*), 325, 481, 601, 787, 791, 817, 849, 851
Bailly (Francis) (*), 267, 407, 722, 787, 817, 850, 851
Baldwin (Arthur) (*), 209, 224, 233, 266, 267, 321, 323, 636, 818, 834, 849, 851
Bedaux (Charles) (*), 247, 305, 322, 448, 449, 818
Behn (Sosthenes), 209, 309
Benét (Laurence V.) (*), 75, 117, 152, 267, 319, 636, 818, 849, 851
Bennett (James Gordon) (*), 46, 107, 108, 109, 702, 824
Berry (Walter V.R.) (*)(**), 95, 99, 102, 103, 104, 105, 106, 151, 199, 208, 209, 421, 437, 500, 553, 819, 849, 851
Boustouller (Eric) (*), 819, 850
Branch (Blythe W.) (*), 819, 849
Brulé (Jean-Pierre), 634
Cachard (Henry) (*), 70, 75, 112, 143, 820, 849
Celler (Frederic) (*), 75, 410, 411, 500, 636, 820, 848, 850, 851
Citroën (André), 185, 186, 199, 242, 243, 251, 269, 434, 464, 796
Clark (Wallace), 247, 248, 315, 448
Clémentel (Etienne) (*), 65, 207, 345, 820
Conner (Benjamin) (*), 105, 161, 821, 849, 851
Crawford (John F.) (*), 4, 613, 700, 791, 821, 850
Cromwell (William N.) (*), 69, 71, 95, 813, 821, 850, 866
Dalliba (William S.) (*), 99, 102, 106, 110, 112, 115, 117, 143, 821, 849, 851
Danos (Peter) (*), 822, 850
De Chambrun (René), 144, 295, 820
De Gaulle (Charles), 331, 345, 399, 489, 502, 510, 512, 515, 519, 532, 534, 537, 577, 628, 797, 870
Decazes (comte), 128, 130, 145, 887
Depew (Chauncey), 143, 158
Detoeuf (Auguste), 237, 243, 247, 433
Dower (W. Barrett) (*), 4, 342, 410, 411, 499, 539, 544, 546, 557, 559, 674, 724, 791, 822, 851
Edison (Thomas), 41, 61, 74, 75, 76, 77, 83, 147, 154, 182, 278, 482, 521, 739, 795
Eiffel (Gustave), 33, 47, 80, 81, 239, 440
Emmet (Henri) (*), 822, 849
Farish (Paul) (*), 411, 803, 822, 851
Faure (Hubert) (*)(**), 4, 393, 438, 439, 443, 700, 714, 791, 823
Ford (Henry), 209, 299, 309
Fourastié (Jean), 344
Franklin (Benjamin), 25, 27, 91, 92, 116, 142, 152, 181, 321, 787, 862, 907
Galbraith (Evan) (*), 366, 367, 526, 538, 539, 545, 551, 720, 721, 823, 830, 846, 859
Gassée (Jean-Louis) (*), 823, 835
Gaymard (Clara), 267, 677, 678, 730, 850, 851
Gentil (Eugène), 278

Giscard d'Estaing (Valéry), 507, 511, 636
Goldstein (Ernest) (*), 402, 534, 593, 823
Gould (Florence) (*), 304, 824
Gould (Jay), 39, 95, 108, 143, 145, 619, 824
Griffith (Oliver) (*), 4, 791, 824, 851
Grob (Bruno) (*), 267, 434, 444, 672, 714, 722, 724, 725, 727, 824, 850, 851
Gruffat (Jean-Claude) (*), 407, 490, 725, 791, 825, 850, 851
Grunelius (Michael) (*), 444, 563, 825, 835
Hanotaux (Gabriel), 93, 113, 196, 199, 787
Harjes (Herman) (*), 115, 296, 297, 298, 790, 825
Harjes (John H.) (*), 825
Harjes (John) (*), 66, 88, 296, 825
Heidelbach (Alfred) (*), 71, 193, 426, 825, 849
Hennequin (Denis) (*)(**), 727, 728, 743, 826, 836
Herrick (Myron T.) (*), 95, 104, 194, 195, 366, 367, 826, 846
Hoffmann (Paul), 338, 870
Hoover (Herbert), 214, 220, 796
Huebner (Lee) (*), 590, 681, 791, 826, 850
Jeantet (Fernand-Charles) (*), 494, 826
Johnson (Herbert) (*), 411, 534, 637, 791, 826
Kennedy (Horton), 362, 827, 849
Kennedy (John), 502, 600, 851, 871
Kimbel (Francis) (*), 143, 827, 849
Lachmann (Henri), 286, 287, 622, 791
Larounis (George) (*), 267, 376, 791, 827, 850, 851
Loeb (Charles) (*), 212, 218, 233, 827, 849
Lopp (George W.) (*)(**), 71, 105, 152, 197, 198, 201, 202, 203, 232, 233, 234, 322, 636, 828, 902
Maisonrouge (Jacques) (*)(**), 4, 290, 302, 306, 348, 349, 370, 371, 393, 399, 407, 428, 434, 435, 436, 437, 481, 482, 485, 499, 523, 525, 526, 556, 561, 628, 645, 646, 700, 741, 791, 828, 835, 860, 927, 943
Marion (Pierre), 632, 633
McGovern (David) (*), 395, 406, 407, 499, 538, 539, 544, 721, 791, 828, 850
McGurn (William) (*), 407, 675, 722, 723, 724, 791, 828, 850, 851
Michaux (Phyllis) (*), 111, 394, 829, 936
Millerand (Alexandre), 97, 197, 198
Mitterrand (François), 357, 412, 507, 538, 539, 540, 574, 632, 648, 797
Monnet (Jean), 345, 346, 363, 366, 371
Moore (Richard) (*), 395, 592, 829, 849, 851
Morgan (John Pierpont) (*), 115, 143, 296, 447, 825, 829
Niforos (Marina), 4, 678, 851
Nixon (Richard), 119, 359, 487, 504, 535, 787, 826, 870, 871
Ostheimer (George) (*), 66, 68, 87, 125, 143, 170, 175, 829, 872, 898
Peartree (Henry) (*), 70, 87, 101, 143, 158, 163, 198, 233, 321, 636, 830, 849, 851
Peck (Ferdinand), 163, 164, 165
Peixotto (Percy) (*), 116, 117, 143, 147, 193, 194, 196, 321, 830, 849, 851
Petrow (Chris) (*), 542, 721, 830, 850, 851
Pierce (Steven) (*), 92, 671, 673, 725, 792, 851
Pifre (Abel), 62, 81, 82, 308, 441
Pillsbury (Henry) (*), 831

Pompidou (Georges), 388, 481, 487, 507, 508, 512, 513, 520, 556, 688
Reagan (Ronald), 539, 540, 541, 543, 545, 547, 549, 801, 823, 859
Reiber (William) (*), 584, 721, 831, 849
Renault (Louis), 242, 243, 464, 795
Rodocanachi (Pierre) (*), 449, 451, 483, 500, 670, 671, 672, 723, 724, 792, 804, 831, 850, 851
Roederer (Pierre-Louis), 279, 792
Rohatyn (Felix) (*), 367, 652, 709, 724, 831, 846
Roosevelt (Franklin D.), 787
Roosevelt (Theodor), 122
Rosengart (Lucien), 186
Seligman (William), 66, 88, 90, 158, 832
Seznec (Guillaume), 199, 200, 201, 202, 796, 906
Shoninger (Bernard J.) (*), 60, 61, 66, 87, 140, 143, 151, 202, 233, 263, 515, 832, 849, 851, 872
Solborg (Robert) (*), 325, 364, 406, 495, 636, 832, 849, 851
Taft (William), 96, 114, 122, 159, 194
Tardieu (André), 93, 94, 199, 200
Taylor (William N.) (*), 184, 219, 267, 282, 832, 849
Thayer (James), 67
Thompson (C.B.), 247, 813
Torem (Charles) (*)(**), 325, 335, 336, 342, 353, 388, 393, 399, 412, 413, 486, 535, 604, 636, 644, 661, 833, 848, 849, 851, 870
Tyng (Stephen H.) (*)(**), 87, 88, 99, 100, 101, 106, 127, 156, 499, 833, 849, 851
Van Der Burgh (C.E.) (*), 421, 636, 833, 849
Vignaud (Henry) (*), 833
Watson (Arthur), 366, 367, 404, 537, 846
Watson (Richard), 435, 436
Watson (Thomas), 209, 266, 302, 309
Weeks (W. Roy) (*), 293, 294, 295, 321, 359, 499, 535, 552, 636, 834, 849, 851, 872
Wharton (Edith), 95, 103, 104, 105, 106, 194, 432, 819
Whitcomb (Philip) (*), 351, 834
Young (Owen) (*), 266, 323, 818, 834

Philippe ROCHEFORT (sous la direction du Pr. Pascal GRISET) (2013), Thèse préparée dans le cadre de l'Ecole Doctorale N°2 (ED 0188), Université – Sorbonne (Paris 4), 28 rue Serpente, 75006 Paris

La Chambre de Commerce Américaine en France et les filiales américaines (1890-1990) : cohérences et dissonances

Résumé - Les entreprises américaines implantées en France ont été étudiées de 1890 à 1990 à partir des archives de la Chambre de Commerce américaine en France (AmCham). Cette source permet d'analyser les actions collectives qu'elles ont menées et l'influence qu'elles ont eue sur le milieu des entreprises françaises, dans cinq périodes successives où la cohérence entre leurs actions et celles des autorités américaines a été plus ou moins étroite. Dans la première période (1890-1914), l'AmCham est un club de riches hommes d'affaires dans un environnement prestigieux. Dans la deuxième (1914-1945), elle est une association d'entreprises, plus nombreuses mais placées dans un contexte de guerre et de crise, sans stratégie commune. Dans la troisième (1945-1970), elle est un outil efficace du Plan Marshall puis du « défi américain ». Dans la quatrième (1970-1990), les implantations se multiplient mais la montée en puissance de l'union européenne, les réticences américaines sur l'investissement à l'étranger et la francisation des filiales américaines font apparaître des facteurs de fragilité et finalement dans la cinquième (après 1990), l'AmCham, dont l'influence a décliné, cherche, avec difficulté, des éléments de solidarité entre ses adhérents dans le contexte nouveau de la mondialisation. A partir de cette source, on a étudié les interactions culturelles entre l'AmCham et son milieu et la diffusion du modèle de management américain, qui a conduit à une forte francisation des filiales américaines en France.

Mots clés : américanisation, association patronale, chambre de commerce américaine, filiales américaines en France, investissement direct à l'Etranger (IDE), lobbying, modèle américain.

English Summary - American firms in France have been studied from 1890 to 1990, from the archives of the American Chamber of Commerce in France (AmCham). This source provides the elements of an analysis of the collective actions they implemented and the influence they had on French firms over five successive periods where there was more or less a consistency between their actions and the US government's decisions. In the first periode (1890-1914), AmCham was a club of wealthy businessmen in a prestigious environment. In the second one (1914-1945), it was an employer's association, with more members but in a context of wars and crisis, without a common strategy. In the third one (1945-1970), it was an efficient instrument of the Marshall Plan and later the « American challenge ». In the fourth one (1970-1990), with a growing number of firms, with the European project gaining ground, US policy's reluctance to FDI and US firms becoming more and more « frenchized », significant factors of fragility appeared and finally in the fifth one (after 1990), AmCham, whose influence has diminished, is trying painfully to identify new elements of solidarity between its members in the new context of globalization. From this source, the study focuses on cultural interactions between AmCham and its environment and the spread of the American management model, which led to a large « frenchization » of American subsidiaries in France.

Keywords : American Chamber of Commerce, American firms in France, American model, americanization, employers' association, Foreign Direct Investment (FDI), lobbying.